



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN  
LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA  
MASLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”.**

**AUTORA: JENNY MARICELA MORALES MASAQUIZA  
TUTOR: ING. FRANCISCO JAVIER MENA VALENCIA**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACION DEL TUTOR**

Yo, Francisco Javier Mena Valencia con C. I. # 180206721-3, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MASLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por **JENNY MARICELA MORALES MASAQUIZA**, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación 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 Trabajos de Graduación 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 la Comisión de Calificación designada por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 9 de Abril del 2012

### **EL TUTOR**

.....  
Ing. Francisco Javier Mena Valencia

C. I. # 180206721-3

## **AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACION**

Yo, **JENNY MARICELA MORALES MASAQUIZA**, con C I. # 180402226-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos por el Trabajo de Graduación “**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MASLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora y el patrimonio intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo tanto autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, 9 de Abril del 2012.

### **AUTORA**

.....  
Jenny Maricela Morales Masaquiza

C. I. # 180402226-5

## **APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MASLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO**” elaborado por **JENNY MARICELA MORALES MASAQUIZA**, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, 9 de Abril de 2012

Para constancia firman

.....

**Dr. Germán Salazar**

Profesor Calificador

.....

**Dra. Pilar Guevara**

Profesor Calificador

.....

**Dr. Guido Tobar**

Presidente del Tribunal de Grado

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mi familia por su comprensión y ayuda en momentos malos y buenos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

A la empresa MAS LLANTAS de la ciudad de Ambato.

A mi tutor Ing. Francisco Mena.

A mis compañeros, amigos.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE GRAFICOS.....	xii
RESÚMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	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.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS.....	8
1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	11
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	11
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	15
2.5 HIPÓTESIS.....	58
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	58

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 ENFOQUE.....	59
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.2.1 De campo.....	59
3.2.2 Bibliográfica - documental.....	59
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.3.1 Investigación descriptiva.....	60
3.3.2. Asociación de variables correlacional.....	60
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	60
3.4.1 Población.....	60
3.4.2 Muestra.....	60
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	61
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	63
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	63



**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	65
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	75

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES.....	77
5.2 RECOMENDACIONES.....	78

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	79
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	80
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	80
6.4 OBJETIVOS.....	81
6.4.1 Objetivo General.....	81
6.4.2 Objetivos Específicos.....	81
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	81
6.6 FUNDAMENTACIÓN.....	82
6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO.....	93
6.8 ADMINISTRACIÓN.....	115
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	118

## INDICE DE CUADROS

Cuadro1 Operacionalizacion de la Variable Independiente.....	61
Cuadro2 Operacionalizacion de la Variable Dependiente.....	62
Cuadro3 Pregunta 1.....	65
Cuadro4 Pregunta 2.....	66
Cuadro5 Pregunta 3.....	67
Cuadro6 Pregunta 4.....	68
Cuadro7 Pregunta 5.....	69
Cuadro8 Pregunta 6.....	70
Cuadro9 Pregunta 7.....	71
Cuadro10 Pregunta 8.....	72
Cuadro11 Pregunta 9.....	73
Cuadro12Pregunta 10.....	74
Cuadro13 Estadísticos para una muestra.....	75
Cuadro14 Prueba para una muestra.....	76
Cuadro15 Previsión de la evaluación.....	115

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Árbol de problema.....	5
Gráfico 2.Superordenación.....	15
Gráfico 3. Subordinación.....	16
Gráfico 4. . Pregunta 1.....	65
Gráfico 5. Pregunta 2.....	66
Gráfico 6 Pregunta 3.....	67
Gráfico 7 Pregunta 4.....	68
Gráfico 8 Pregunta 5.....	69
Gráfico 9 Pregunta 6.....	70
Gráfico 10 Pregunta 7.....	71
Gráfico 11 Pregunta 8.....	72
Gráfico 12 Pregunta 9.....	73
Gráfico 13 Pregunta 10.....	74
Gráfico 14 Comprobación gráfica de la Hipótesis.....	76

## RESUMEN EJECUTIVO

Dentro del primer capítulo se trata al problema de investigación el cual es la inadecuada elaboración de una planificación financiera en la empresa “**MÁS LLANTAS**”.

En el segundo capítulo se muestra un conjunto coordinado y coherente de categorías, conceptos, postulados, suposiciones y proposiciones apropiadas para abordar el problema en estudio, estos conceptos y categorías se refieren al objeto que se investiga, estableciendo teorías explicativas de las variables en la determinación del contexto teórico demostrativo de las mismas.

En lo referente al tercer capítulo se determina la población y por ende la muestra con la que se trabajó para la respectiva aplicación de las encuestas a fin de comprobar la hipótesis establecida. También se estructuraron los planes de recolección y análisis de la información.

En el cuarto capítulo se llevaron a cabo las encuestas con el propósito de analizar e interpretar los resultados obtenidos, pudiendo de esta manera tener un panorama claro de la situación real de la entidad.

Con relación al quinto capítulo, se establecieron las conclusiones y recomendaciones las mismas que servirán como medida de mejoramiento para la empresa.

Finalmente, en el sexto capítulo se ejecutó la propuesta la cual consistió en el Diseño de una planificación financiera a corto plazo (1 año) para mejorar la toma de decisiones en la empresa **MASLLANTAS** de la ciudad de Ambato durante el año 2011.

## INTRODUCCIÓN

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

La vida real empresarial está llena de casos en los que un buen negocio no ha podido ser culminado por problemas de financiación. Es de vital importancia, dentro del plan estratégico a largo plazo del negocio, planificar a priori cuales va a ser las necesidades financieras de la actividad desarrollada durante los próximos meses. Ello permitirá decidir, con un margen de tiempo holgado y suficiente, las medidas financieras a aplicar para poder desarrollar el negocio.

Las prisas son malas en finanzas, negociar con una entidad financiera un préstamo, acometer una ampliación de capital, efectuar una emisión de obligaciones, etc. requiere su tiempo, las decisiones urgentes y precipitadas, en el caso de poder culminarse, acostumbran a ser caras y gravosas para la empresa. Planificar adecuadamente ayudará a conocer anticipadamente cuales van a ser las

necesidades de fondos asociadas a la actividad a desarrollar en el futuro próximo, se podrá estudiar con el suficiente tiempo la manera de obtenerlos y, si ello no es posible, modificar a tiempo, antes de haber destinado recursos financieros, el plan de negocio (inversiones, lanzamiento de nuevos productos, etc.).

En el trabajo de investigación desarrollado fue importante centrarse en la instrumentación de la planificación, es decir, todos aquellos pasos a seguir para obtener unos primeros estados financieros previsionales que pongan de manifiesto la necesidad financiera que se desprende del plan de negocio previsto para el próximo año y los motivos que la ocasionan. La palabra necesidad financiera hace referencia a la falta o exceso de fondos (dinero) asociada a las previsiones.

Analicé la cobertura de dicha necesidad financiera, es decir, a las decisiones internas a adoptar (replanteo de inversiones, gestión del circulante, etc.) y a las operaciones externas a concertar para obtener los fondos adicionales necesarios o colocar los excedentes generados. Se examinó las condiciones que deben cumplirse para acceder a las diferentes fuentes de financiación y las consecuencias que en términos de rentabilidad, rendimiento y riesgo acarrear unas y otras.

Finalmente, una vez definida la estrategia de cobertura de la necesidad financiera, se realizó los ajustes necesarios en las previsiones (nuevos pasivos financieros, gastos financieros de los mismos, costos adicionales, movimientos del capital social y gastos asociados, ingresos financieros adicionales, etc.) con el fin de obtener los estados financieros previsionales definitivos debidamente periodificados.

Para dar solución a la problemática planteada, se diseñó un modelo de planificación financiera para la toma de decisiones, tomando en consideración toda la información financiera de la compañía, y con los criterios de expertos en el ramo, se logro obtener excelentes resultados que se plasma en el Capítulo VI.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA**

“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MASLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

El desarrollo de los mercados en la actualidad ha conllevado a cambios vertiginosos en el manejo administrativo y financiero, lo cual determina un enfoque integral de estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, en la actualidad debido al crecimiento vehicular en el país se ha incrementado la demanda de productos y accesorios, por tanto se han desarrollado empresas que satisfacen estas necesidades, pero son pocas las que se orientan bajo técnicas financieras especializadas, como es el manejo de una planificación financiera que permita establecer acciones y estrategias económicas dirigidas a maximizar la inversión, lo cual no permite obtener una información confiable impidiendo esto una eficaz toma de decisiones, conllevando esto a enfrentar riesgos innecesarios que limita su participación en el mercado.

En la ciudad de Ambato se han desarrollado empresas comercializadoras de accesorios vehiculares debido a la creciente demanda, ya que su ubicación geográfica ha generado una movilidad vehicular de entrada y salida, razón por la cual se ha establecido estos requerimientos, pero se evidencia que son pocas las empresas que efectúan un lineamiento técnico de su manejo financiero y

económico a partir de actividades integrales como el diseño de una planificación financiera que promueva un detalle específico de las tácticas financieras que permitan acceder a una mejor potencialización de sus recursos, razón por la cual la toma de decisiones se ha visto afectada, ya que el no contar con la información necesaria limita que el manejo gerencial sea el requerido por las fuerzas del entorno.

En particular MASLLANTAS, se encuentra en el mercado desde hace 5 años, tiempo en el cual ha generado una inversión sostenible que le permite mantenerse en el mercado, pero al no contar con una planificación financiera en la actualidad debido a los cambios mercadológicos, la inestabilidad económica ha enfrentado riesgos poco previsibles, por lo que no se puede alcanzar estabilidad, seguridad y libertad financiera a corto y largo plazo afectando así al comportamiento organizacional ya que sin información veraz y confiable no se puede tomar decisiones que permitan acceder a una mejor cobertura en el mercado.

### **1.2.2 Análisis crítico**

MASLLANTAS está pasando por inconvenientes en relación a sus finanzas, es decir al manejo adecuado de su efectivo (dinero), la falta de compromiso y disciplina para el control adecuado del dinero ha arrojado resultados negativos, ya que no se ha realizado una planificación de manera formal y mas aun se ha dado el seguimiento correspondiente.

Toda planificación se la realiza a largo plazo, teniendo presente los eventos que en el futuro pueda suceder, y en la empresa se ha planificado equivocadamente, afectando a la toma de decisiones y a la inseguridad financiera que la empresa puede llegar a tener.

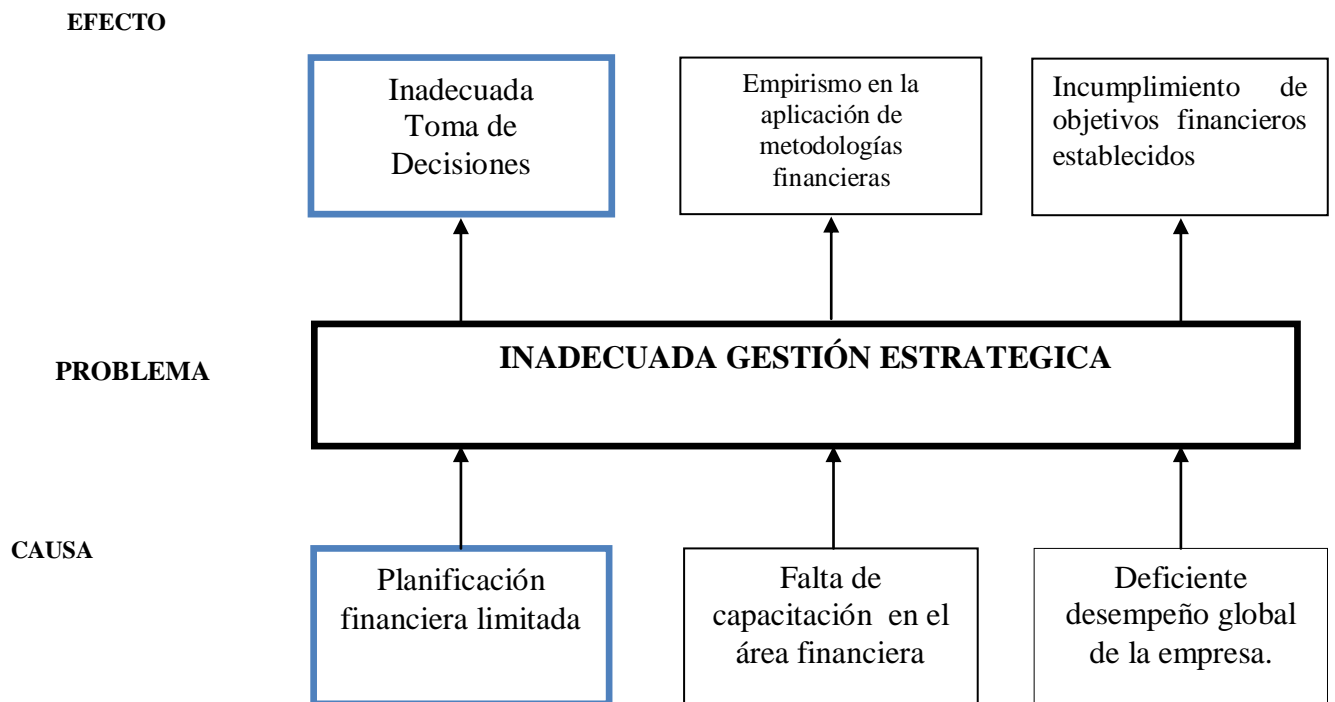
El éxito financiero está en saber direccionar y orientar correctamente los ingresos y gastos lo que abre nuevas oportunidades en cuanto a realizar inversión, generar



ingresos extras y disminuir gastos innecesarios, la entidad efectúa su planificación financiera sin sustento técnico, en base a la experiencia de sus directivos, y no aplica una filosofía financiera básica que es incrementar sus ganancias y disminuir o mantener sus gastos.

- **Relación causa - efecto**

Una inadecuada planificación financiera, ocasionada principalmente por la limitada gestión estratégica, afecta a la toma de decisiones en MAS LLANTAS.



**Gráfico N<sup>o</sup> 1. Árbol de Problemas**

**Elaborado por:** Jenny Morales

### **1.2.3 Prognosis**

Por tanto si la empresa no soluciona la problemática y no efectúa un cambio a la gestión estratégica mediante el diseño de una planificación financiera no podrá hacer frente a los riesgos de su entorno generándose inestabilidad financiera, laboral y comercial debida y proyectando así una imagen de poca competitividad en el sector en el que se desenvuelve.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo afecta la ausencia de una planificación financiera en la toma de decisiones de la empresa MASLLANTAS?

### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Cómo afecta la planificación financiera a la estabilidad económica de la empresa?
- ¿De qué manera se enfrenta el riesgo empresarial a partir de la toma de decisiones?
- ¿Cuál es la metodología de la planificación financiera que permite mejorar la toma de decisiones en la empresa?
- ¿Se realizan presupuestos antes de realizar inversiones a fin de obtener beneficios económicos en el año?
- ¿Se evalúa periódicamente la información financiera de cada uno de los periodos, a fin de establecer la situación financiera de MASLLANTAS?

- ¿Cuenta la empresa con un proceso de toma de decisiones, claramente definido en la que participen activamente sus miembros?

### **1.2.6 Delimitación del problema**

**Campo:** Económico

**Área:** Financiera

**Aspecto:** Planificación financiera

#### **1.2.6.1 Delimitación Espacial**

La investigación se efectuó en la empresa MÁSLLANTA de la ciudad de Ambato.

#### **1.2.6.2 Delimitación Temporal**

El periodo estipulado para el desarrollo del trabajo fue desde el 01 de marzo al 31 diciembre del 2011.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación pretende generar un cambio de direccionamiento financiero a la empresa a través de la integración de la información económica que permita generar una metodología integral de manejo de recursos y que estos sean indicadores de una eficiente toma de decisiones a nivel gerencial y así promover una imagen de competitividad en el entorno.

El interés que se pretende establecer es generar una política financiera equilibrada que permita maximizar la inversión y la misma se oriente a acceder a una nueva gestión administrativa que delinee una amplia cobertura en el mercado.

Es novedosa por cuanto se generará tácticas financieras que minimicen el riesgo en el entorno, las mismas que conlleven a un desarrollo organizacional no solo planificado sino también sustentable para la permanencia y por tanto maximizar la inversión empresarial.

Es factible por que se cuenta con el apoyo de cada una de las personas integrantes a nivel gerencial y administrativo para hacer frente al cambio comercial y financiero.

Los potenciales beneficiarios de un cambio financiero serán los clientes, ya que se podrá satisfacer sus necesidades y así posicionar la imagen empresarial como referente de competitividad.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar las técnicas de planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa MASLLANTAS de la ciudad de Ambato en el año 2011.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la metodología financiera que utiliza la entidad con la finalidad de establecer estrategias empresariales para mejorar la eficiencia administrativa.
- Evaluar el proceso de toma de decisiones con la finalidad establecer un modelo adecuado que permita incrementar la rentabilidad financiera de la empresa.
- Proponer el diseño de una planificación financiera a corto plazo para mejorar la toma de decisiones en la empresa MASLLANTAS de la ciudad de Ambato.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes de la investigación serán acorde a las fuentes bibliográficas de las variables en estudio.

**ECHEVERRÍA, Mónica Gabriela (2004)** señala: “Plan financiero para JABONCENTRO CÍA.” quién llevo a las siguientes conclusiones:

- La falta de un diseño presupuestario en la empresa hace que la gerencia no pueda tomar decisiones oportunas, lo que afecta directamente al desarrollo; ya sea para invertir o efectuar préstamos que se requieran.
- La gerencia presenta dificultades en el control del gasto de la empresa por la falta de un presupuesto técnicamente diseñado.
- La falta de un presupuesto ha hecho que no se pueda estimar las ventas, por ende no se puede conocer los ingresos mensuales que se pueden alcanzar.

Según **CARDONA, Raúl (2012)**, en la revista **Dinero**, en su columna **manifiesta**: “La planeación financiera”. El ser humano está en búsqueda del mejoramiento continuo y uno de los elementos en que algunos necesitan mejorar es en la forma de administrar el dinero, en la toma de decisiones económicas relacionadas, por ejemplo, con sostener un determinado nivel de vida, de ahorro, de tomar financiación y de invertir; lograr una planeación eficiente del futuro financiero, mejorar los resultados de la utilización del dinero. En la administración se enseña que para lograr una buena gestión de cualquier proceso, debe cumplirse con la planeación, la organización, la dirección y el control.

Esto es totalmente válido para lograr mejores resultados de las finanzas personales; un análisis adecuado del presente que incluye la forma con la que usted toma decisiones de tipo financiero, las necesidades que deben cubrirse, los objetivos de usted y su familia, y acciones dirigidas a alcanzarlos, es lo que se conoce como la planeación financiera.

Planear es el proceso de definir los objetivos que se persiguen, así como las actividades y recursos necesarios para lograr los resultados deseados en el futuro. Se aplica en cualquier actividad humana y empresarial y responde a ciertas preguntas básicas: ¿dónde se está?, ¿cómo se está?, ¿dónde se quiere llegar (misión, objetivos)?; ¿cómo llegar allá?, ¿de qué forma se pueden lograr los objetivos (estrategias y acciones)?, ¿con qué se contará (recursos disponibles o a conseguir, lo económico)? y ¿cómo controlar que si se va por el camino seleccionado?. Se trata de desarrollar un proceso sistemático y formal para definir objetivos y analizar cursos alternativos de acción, formular estrategias y asignar recursos (de tiempo y financieros).

Según **LOPEZ, MINERVA (2012)**, en la revista **PULSO PYME**, en su **columna manifiesta: ¿Qué es la Planeación Financiera?** ¿De dónde se obtendrán los ingresos que harán que mi empresa sea un ‘boom’?. De dónde saldrán los flujos de efectivo que harán que yo, como inversionista, recupere mi inversión y la de mis socios, cualesquiera que ellos sean. ¿Quiero sólo sobrevivir? ¡Por supuesto que no! Por ello es necesario proyectar los números para mi negocio, es hora de hacer la Planeación Financiera de la empresa.

La Planeación Financiera programará los flujos de efectivo que ingresarán y los cuales necesitaremos para operar la empresa. Los cuales me llevarán a saber si los ingresos serán capaces de pagar los costos y de generar utilidades para los inversionistas, o si necesitaremos de efectivo extra.

Es vital el cálculo de los flujos, para conocer el requerimiento de efectivo. Mismo que deberán aportar los socios en el arranque de la empresa. Tristemente en México y en los EUA, los bancos no otorgan crédito para el lanzamiento de nuevas empresas. No, la aventura y el riesgo para los nuevos negocios la deben correr con su propio capital los emprendedores. Existen pocas iniciativas para inversión o capital de trabajo de un nuevo negocio. Así es, debemos demostrar al menos por tres años, que la empresa es viable para ser sujetos de crédito. Pero este es tema de otro artículo.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

La investigación utilizará el paradigma crítico propositivo por cuanto al constituirse un problema social, el mismo que utiliza las siguientes fundamentaciones:

Se evidencia que existen factores que aquejan la ausencia de un adecuado control interno y su incidencia en el posicionamiento, para de esta manera formular alternativas de cambio que permitan a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno.

La investigación proporcionará un conocimiento de las directrices de un eficiente diagnóstico, ejecución y generación de correctivos con la única finalidad de mejorar el posicionamiento en el mercado.

Es así que la generación de compromiso, eficiencia, responsabilidad serán los ejes que permitan optimizar el desempeño institucional y por ende se generen resultados positivos.

De esta manera se establecerá un modelo de auditoría de gestión que permita establecer un adecuado desarrollo de los procedimientos internos en beneficio de los usuarios.

## **2.3 Fundamentación legal**

El desarrollo del trabajo se lo efectuará en base a la siguiente normativa:

- La Norma Internacional de Contabilidad 8, que manifiesta:

### **NIC 8.-Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores**

#### **Objetivo**

1. El objetivo de esta norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores. La norma trata de realzar la relevancia y fiabilidad de los estados financieros de una entidad, así como la comparabilidad con los estados financieros emitidos por ésta en ejercicios anteriores, y con los elaborados por otras entidades.
2. Los requisitos de información a revelar relativos a las políticas contables, excepto los referentes a cambios en las políticas contables, han sido establecidos en la NIC 1 Presentación de estados financieros.

#### **Alcance**

1. Esta norma se aplicará en la selección y aplicación de las políticas contables, así como en la contabilización de los cambios en éstas y en las estimaciones contables, y en la corrección de errores de ejercicios anteriores.



2. El efecto impositivo de la corrección de los errores de ejercicios anteriores, así como de los ajustes retroactivos efectuados al realizar cambios en las políticas contables, se contabilizará de acuerdo con la NIC 12 Impuesto sobre las ganancias, y se revelará la información requerida por esta Norma.

### **Definiciones**

1. Los siguientes términos se usan, en la presente norma, con el significado que a continuación se especifica:

La **aplicación prospectiva** de un cambio en una política contable y del reconocimiento del efecto de un cambio en una estimación contable consiste respectivamente en:

- (a) la aplicación de la nueva política contable a las transacciones, otros eventos y condiciones ocurridos tras la fecha en que se cambió la política; y en
- (b) el reconocimiento del efecto del cambio en la estimación contable para el ejercicio corriente y los futuros, afectados por dicho cambio.

La **aplicación retroactiva** consiste en aplicar una nueva política contable a transacciones, otros eventos y condiciones, como si ésta se hubiera aplicado siempre.

Un **cambio en una estimación contable** es un ajuste en el importe en libros de un activo o de un pasivo, o en el importe del consumo periódico de un activo, que se produce tras la evaluación de la situación actual del elemento, así como de los beneficios futuros esperados y de las obligaciones asociadas con los activos y pasivos correspondientes. Los cambios en las estimaciones contables son el

resultado de nueva información o nuevos acontecimientos y, en consecuencia, no son correcciones de errores.

**Errores de ejercicios anteriores** son las omisiones e inexactitudes en los estados financieros de una entidad, para uno o más ejercicios anteriores, resultantes de un fallo al emplear o de un error al utilizar información fiable que:

(a) estaba disponible cuando los estados financieros para tales ejercicios fueron formulados; y

(b) podría esperarse razonablemente que se hubiera conseguido y tenido en cuenta en la elaboración y presentación de aquellos estados financieros.

Dentro de estos errores se incluyen los efectos de errores aritméticos, errores en la aplicación de políticas contables, el no advertir o mal interpretar hechos, así como los fraudes.

**Impracticable.**-La aplicación de un requisito será impracticable cuando la entidad no pueda aplicarlo tras efectuar todos los esfuerzos razonables para hacerlo. Para un ejercicio anterior en particular, será impracticable aplicar un cambio en una política contable retroactivamente o realizar una reexpresión retroactiva para corregir un error si:

(a) los efectos de la aplicación o de la reexpresión retroactivas no sean determinables;

(b) la aplicación o la reexpresión retroactivas impliquen establecer suposiciones acerca de cuáles hubieran podido ser las intenciones de la dirección en ese ejercicio;

(c) la aplicación o la reexpresión retroactivas requieran estimaciones de importes significativos, y que resulta imposible distinguir objetivamente información de tales estimaciones que:

(i) suministre evidencia de las circunstancias que existían en la fecha o fechas en que tales importes fueron reconocidos, valorados o fue revelada la correspondiente información; y

(ii) hubiera estado disponible cuando los estados financieros de los ejercicios anteriores fueron formulados.

**Materialidad (o importancia relativa).** Las omisiones o inexactitudes de partidas son materiales (o tienen importancia relativa) si pueden, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza de la omisión o inexactitud, enjuiciada en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante.

Según la nueva **Constitución de la República del Ecuador** en su parte pertinente menciona:

**Art. 292.-** El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas, y los gobiernos autónomos descentralizados.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

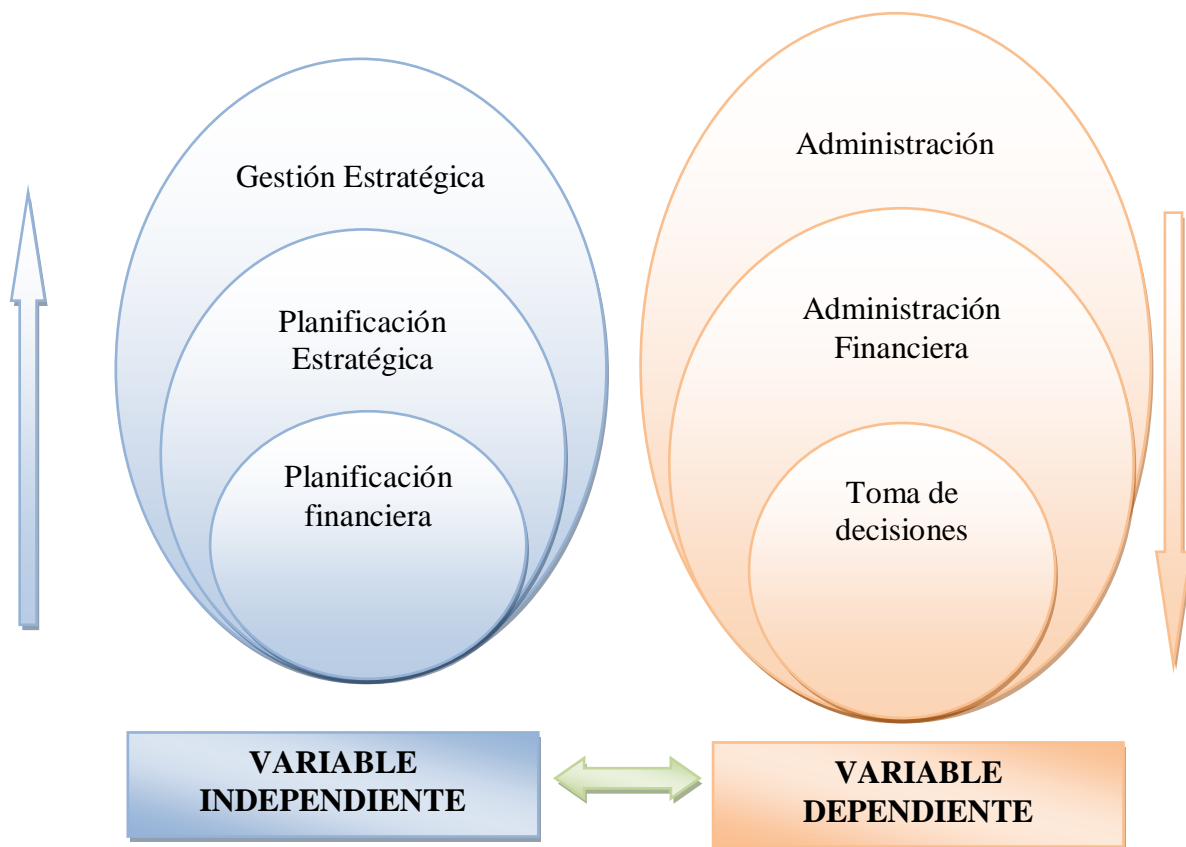


Gráfico 2. Súper ordenación Conceptual

Elaborado por: Jenny Morales

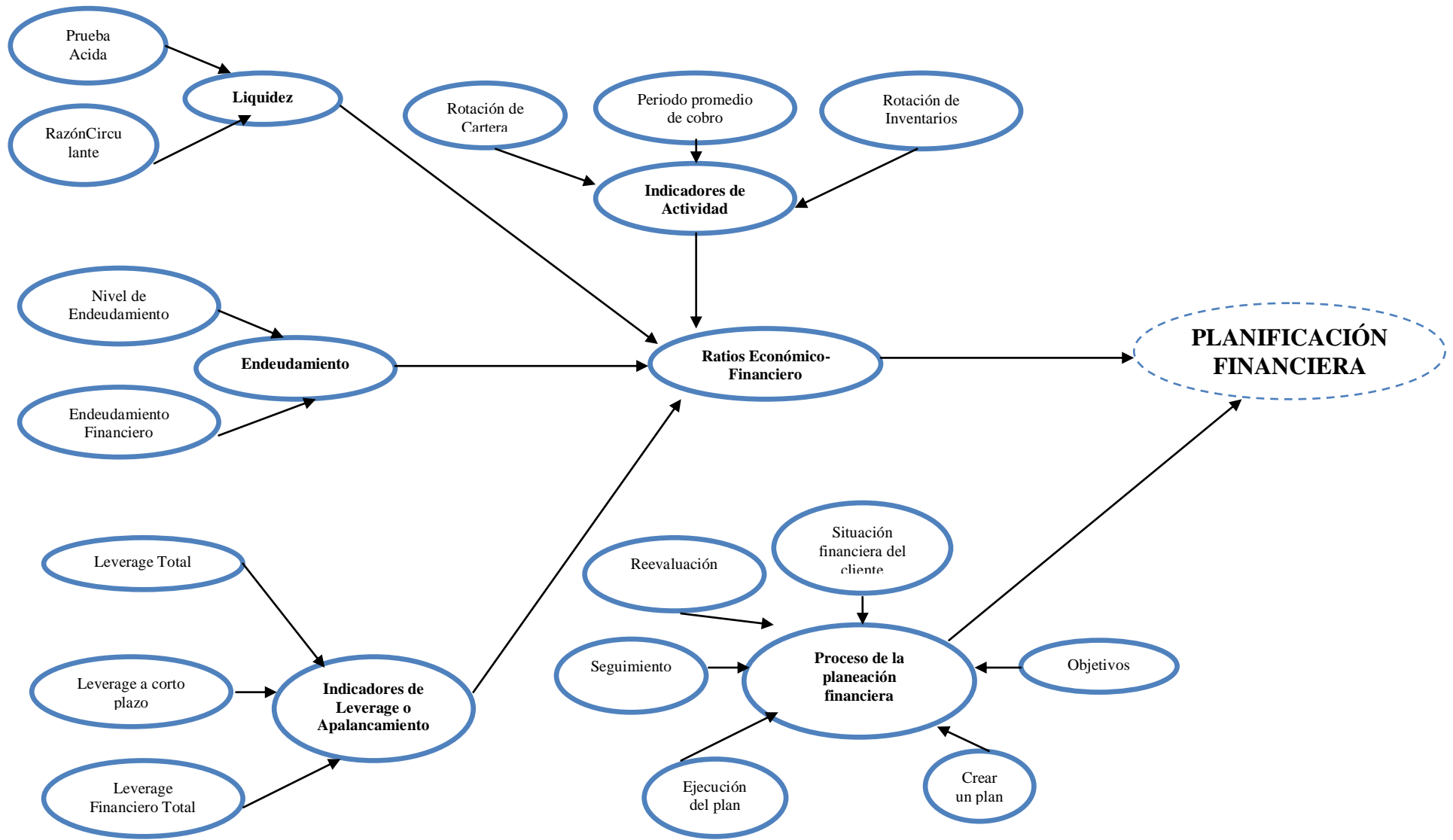


Gráfico 3. Subordinación Conceptual

Elaborado por: Jenny Morales

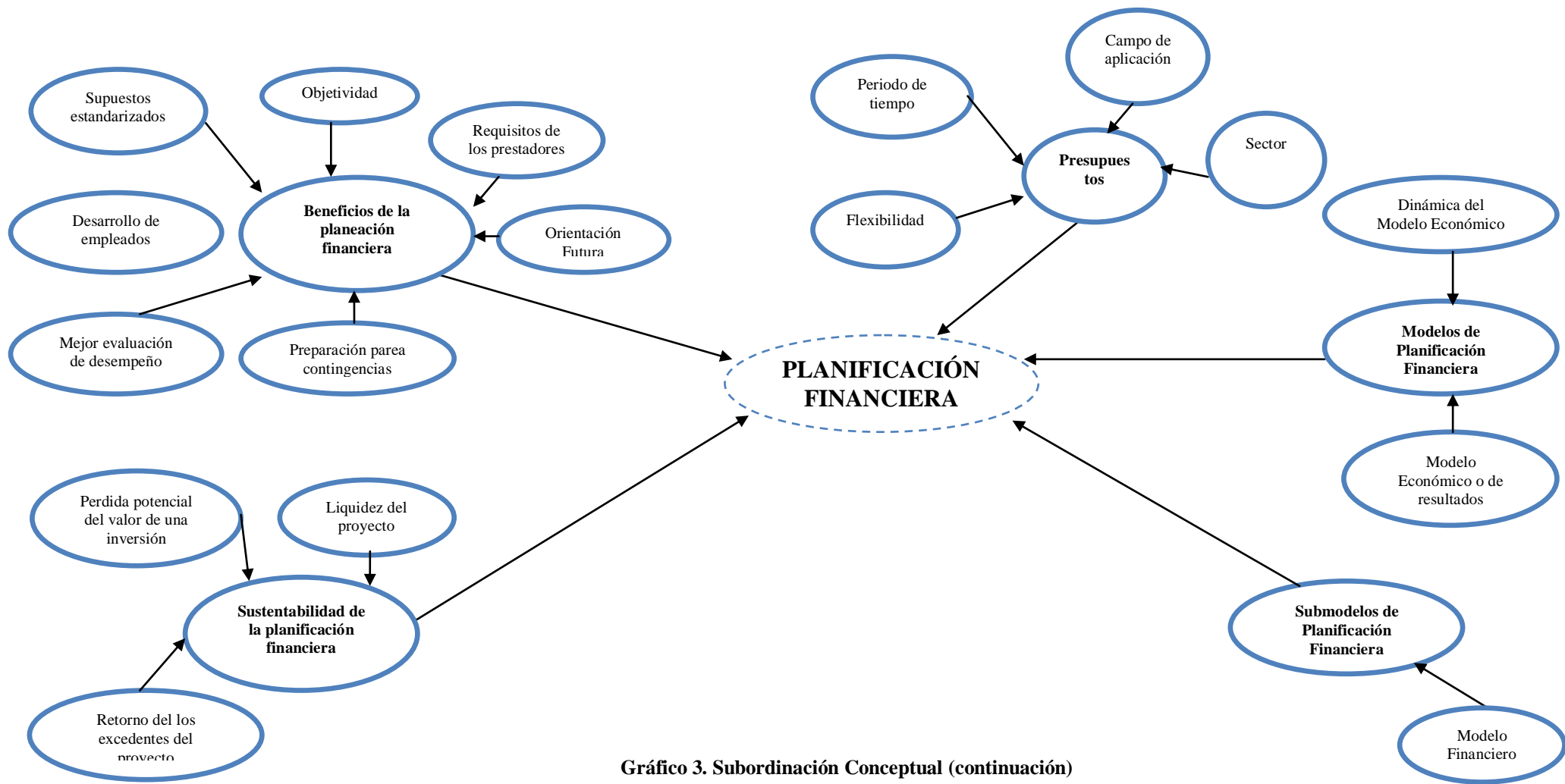
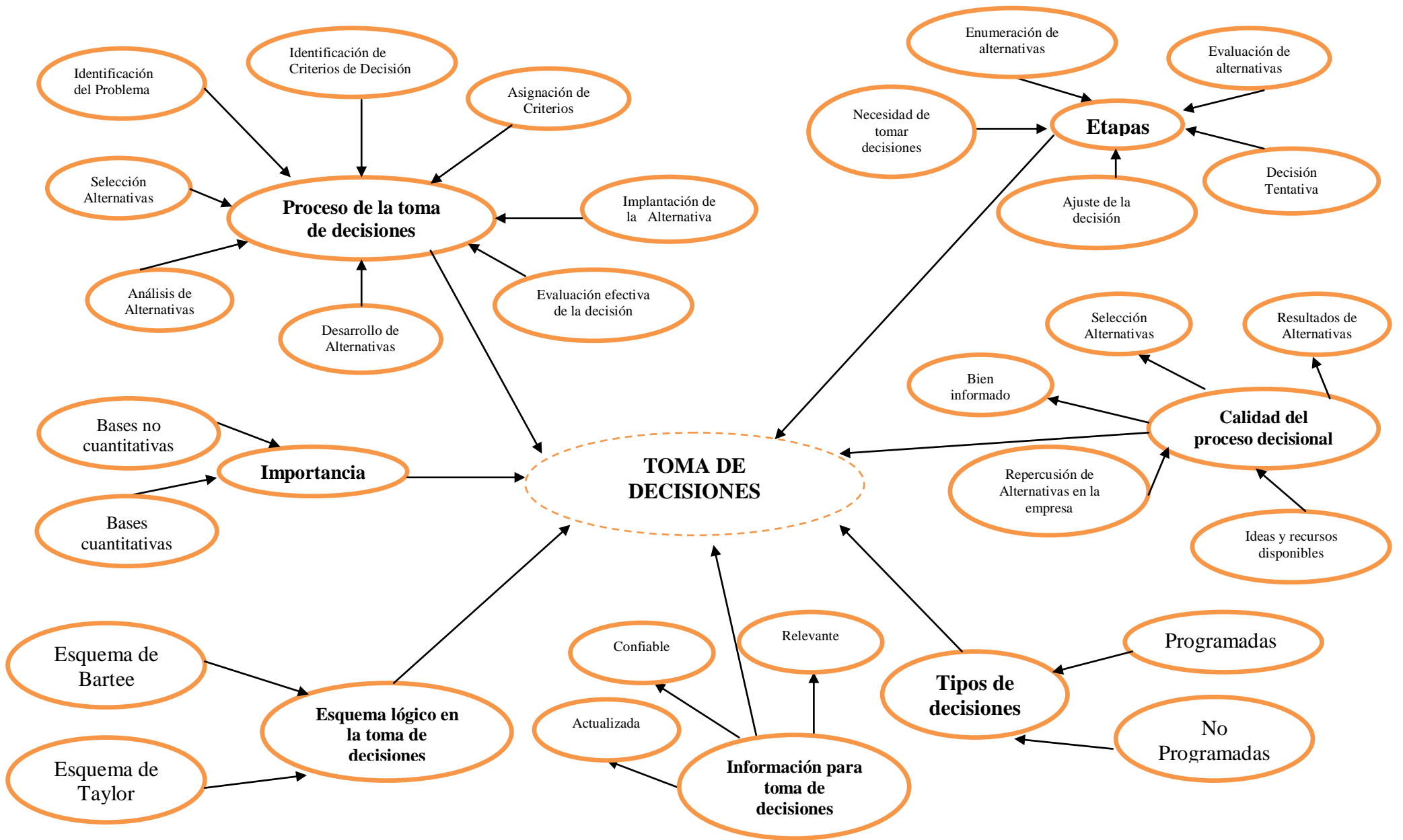


Gráfico 3. Subordinación Conceptual (continuación)

Elaborado por: Jenny Morales



## MARCO TEÓRICO

### VARIABLE INDEPENDIENTE

#### GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para **LAWRENCE Joan (2000)** “Es 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.”

La gestión económica es la utilización eficiente de cada uno de los recursos de la empresa para la obtención de liquidez mediante un control integral.

#### Proceso de la gestión estratégica

La gestión estratégica sigue un proceso de 5 pasos que son:

1. Selección de la Misión y las principales metas corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
5. Implementación de las estrategias.



### **Misión y metas principales:**

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite (General Electric). Otra organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo (Coca Cola). Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

### **Análisis externo:**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El inmediato, o de la industria donde opera la organización,
2. El ambiente nacional, y
3. El microambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

### **Análisis interno:**

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

### **Selección estratégica:**

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

### **Estrategia a nivel funcional:**

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación,

marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos. Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

### **Estrategia a nivel de negocios:**

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- a. De liderazgo en costos,
- b. De diferenciación,
- c. En enfoque a un nicho particular de mercado.

### **Estrategias globales:**

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes: multidoméstica, internacional, global y transnacional. También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios

y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

### **Estrategia a nivel corporativo:**

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además se debe estudiar el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación y la integración vertical. Se deben repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen adquisiciones y nuevas operaciones. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

### **Implementación de la estrategia:**

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,  
Diseño de sistemas de control,  
Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,  
Manejo del conflicto, la política y el cambio.

### **Diseño de la estructura organizacional:**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

- Cómo dividir mejor a una organización en subunidades,
- Cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos,
- Cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones a analizar deben cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura plana o alta; el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

### **Diseño de sistemas de control:**

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:

Si la compañía desea tener éxito debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

### **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:**

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes

individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.

El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

### **El ciclo de la retroalimentación:**

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación.



## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

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. Es un proceso de evaluación del impacto de las decisiones y alternativas de inversión y de financiamiento que se proyectan como parte de un plan financiero. Moreno J (2003, p. 4).

De esta manera la planificación financiera comprende el manejo de instrumentos financieros para la consecución de las metas empresariales mediante un proceso de evaluación de las decisiones.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

De acuerdo a la Financial Planning Standards Board (entidad encargada de otorgar y administrar la certificación para planificadores financieros), la planificación estratégica es el proceso de alcanzar los objetivos que tienes en tu vida a través del manejo adecuado de tus finanzas.

En la página de internet <http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/planificacion-estrategica> nos dice que la planificación financiera es la reunión, clasificación, análisis, interpretación de la información financiera. Con objeto de formar un plan combinado de las necesidades financieras, así como de las probables consecuencias financieras de las operaciones.

### **Proceso de Planificación Estratégica**

Según Douglas R., Jhon D. Jhon S. (2000), "Fases del proceso de planeación financiera

La planeación financiera tiene tres fases:

- 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” (p.54)

De esta manera la planificación financiera compete un proceso sistematizado de cada uno de sus instrumentos con la finalidad de generar un alto desempeño económico en el entorno.

## **PLANEACIÓN FINANCIERA**

Según **Douglas R., Jhon D. Jhon S. (2000)** "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” (pp.648-652).

El beneficio de la planificación financiera es principalmente la coordinación económica la cual generara un alto desarrollo organizacional el mismo que permita hacer frente a los cambios del mercado.

### **Objetivos de la planificación financiera**

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.

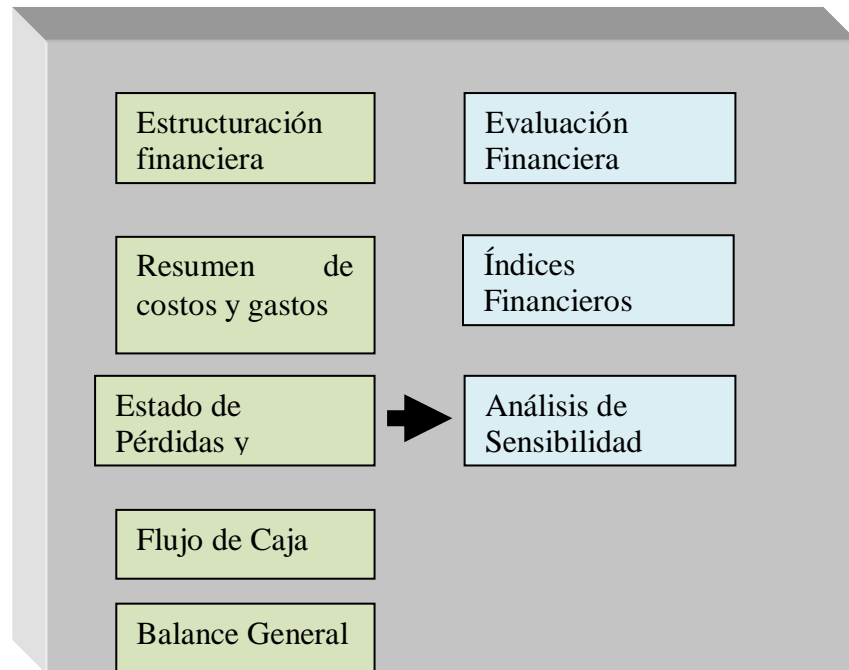
Los elementos claves de la planificación financiera permitirán el desarrollo de herramientas como el flujo de caja, el estado de resultados, que al estar correctamente delineados presentan un sistema de información integral.

## **Sustentabilidad de la planificación financiera**

Según **Ocampo E (2002)**. 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 que afecten su capacidad de producción en un período determinado.
- 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.
- 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, con el fin de determinar la eventualidad de que ocurra un suceso en que se observen deficiencias de liquidez y/o el retorno esperado sea negativo.

La sustentabilidad de la planificación financiera se enfoca en la generación de liquidez, de un retorno financiero rápido y de la minimización de riesgos.



**Gráfico 4. Sustentabilidad de la planificación financiera**

Elaborador por: Jenny Morales

### **PARTES DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Según OCAMPO, E (2002).

- **Fines-** Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas.
- **Medios** - Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.
- **Recursos-** Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.

- **Realización** - Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- **Control** - Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.  
(Pág. 63)

El proceso contempla el establecimiento de fines empresariales, a través de la optimización de los recursos financieros para si ejecutar acciones económicas debidamente presupuestadas, las mismas que tendrán un control sistemático de cada una de sus operaciones.

## **MODELOS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

### **1. Modelo económico de resultados**

Para **LAWRENCE Joan (2000)** 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, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas

y ganancias, mostrando sobre una gráfica de 2 ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta. (Pág,269)

Se determina en base a los resultados económicos generados, los mismos que permitirán una alta participación de ingresos financieros en relación a sus costos proyectando así una sostenibilidad.

### **Dinámica del modelo económico**

Par**LAWRENCE Joan (2000)**Se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que:

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial.
- Disminuye el índice de estructura.
- Disminuye el punto de equilibrio.

Existen influencias positivas y negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

- **INFLUENCIAS POSITIVAS.** Son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.
- **INFLUENCIAS NEGATIVAS.** Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo. (PÁG 310).

La dinámica del modelo financiero entonces permitirá a la empresa generar una alta rentabilidad empresarial, por tanto el posicionamiento comercial cambiara la imagen organizacional y por tanto se accederá a nuevos mercados.

### **Submodelos**

- Modelo de Contribución Marginal. Muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.
- Modelo de Estructura. Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.

### **Modelo financiero**

Para **Douglas R., Jhon D. Jhon S. (2000)** Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.



- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa. (Pág 356).

El manejo de modelos financieros permitirá mejorar la capacidad empresarial para sí generar un alto impacto económico y participación organizacional mediante una estructura equilibrada.

### **Dinámica del modelo financiero**

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito revolventes.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

### **HERRAMIENTAS**

#### **PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para **Baca Urbina (2003)** Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el

comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque por lo general son contratados o instalados para la estructuración de la empresa.

### **Apalancamiento y riesgo de operación**

Para **Baca Urbina (2003)** Este tipo de apalancamiento mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos. A mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos. (Pág.120).

El apalancamiento por tanto medirá las utilidades que se genera en el periodo financiero para equilibrar las operaciones y por tanto minimizar el riesgo.

### **Apalancamiento financiero**

Para **Baca Urbina (2003)** 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. (Pág.121).

## **Presupuestos**

En opinión de **Douglas R., Jhon D. Jhon S. (2000)** Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. (Pág 368).

El presupuesto es el instrumento de planificación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planificar.

### **Estados financieros**

**Hernández Villalobos Abraham (2004)** menciona: Básicamente el tipo de estados financieros que se utiliza en éste estudio son estados financieros pro forma, en donde, estos tienen como objetivo pronosticar un panorama futuro del proyecto y se elaboran a partir de los presupuestos estimados de cada uno de los rubros que intervienen desde la ejecución del proyecto hasta su operación. Los estados financieros pro forma representativos necesarios para éste análisis son: Estado de resultados, Balance General y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Las proyecciones de los estados financieros se calculan para un cierto número de años, con el objeto de permitir un análisis de comportamiento futuro del proyecto. El número de años dependerá de la clase de empresa que se emprenda con la posibilidad de estimar dichas proyecciones lo más apegado a la realidad. (Pág. 178).

De esta manera las bases para llevar a cabo la elaboración de los estados financieros pro forma son: la elaboración del programa de inversión, la determinación de la estructura financiera del proyecto, la determinación de las fuentes y condiciones de financiamiento y la estimación de los ingresos y egresos del proyecto.

### **Pirámide de ratios económicos-financieros**

Los indicadores son las magnitudes cuantitativas (y en ocasiones cualitativas), sean absolutas relativas (ratios), que permiten cuantificar un factor crítico que caracteriza una situación, su causa o efecto, para obtener información de la empresa y su previsible evolución. **Cuatrecasas L (1999, p. 349).**

El objetivo final de toda entidad deberá estar dirigido a elevar su Rentabilidad Financiera como indicador máximo en el cual se materializan los efectos de una buena gestión empresarial. Pero para ello se requiere trabajar desde la base de la pirámide vigilando el comportamiento de los ratios que la sustentan. Lograr sus fortalezas y que sus resultados alcancen los límites permisibles.

Esto sólo se puede alcanzar interactuando de forma constante en los niveles de producción y venta. Ante todo, realizar una labor de dirección con vistas a incrementar el volumen de Ventas o de Ingresos como elemento primario. Las Ventas inciden en el comportamiento de muchos ratios. A través de ellas se calcula la Rotación de los Activos el Índice del Margen Neto. De ahí la importancia de una constante vigilancia en cuanto a sus volúmenes y tendencia. Se debe lograr vender más pero con el mínimo de los recursos invertidos tanto en Activos como en Capital. Las Ventas juegan un papel clave en una empresa por lo que deben ocupar un lugar importante dentro de los objetivos de trabajo de la organización

Otro aspecto imprescindible son los Gastos, no se resuelve nada incrementando las ventas si no hay una política de ahorro que se materialice en una alta Rentabilidad. Vigilar los costos para que el resultado final permita alcanzar un nivel de Utilidad que satisfaga los objetivos e intereses de la empresa **Cuatrecasas L (1999, p. 349).**

Liquidez {

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Endeudamiento {

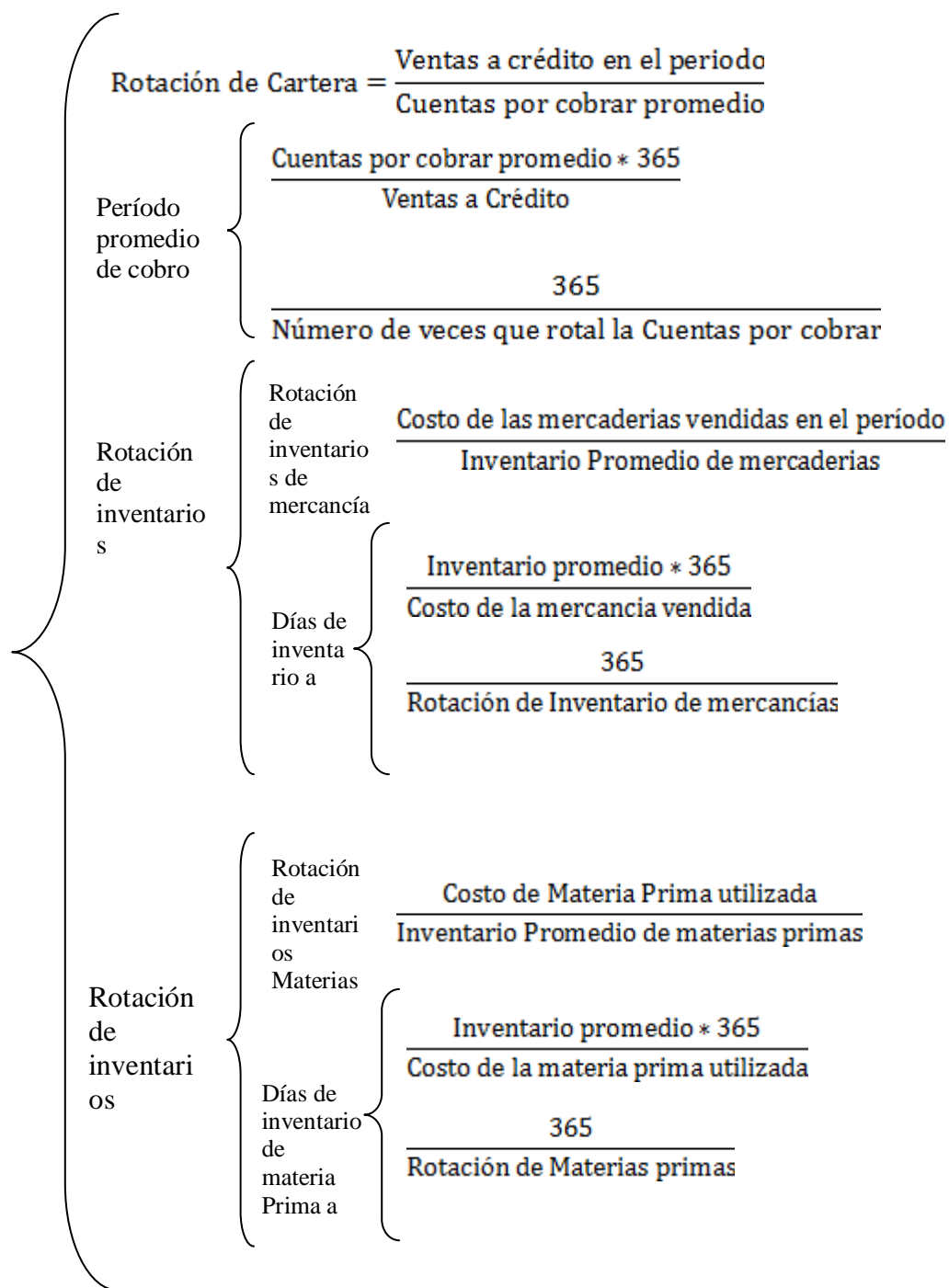
$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo con terceros}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Endeudamiento financieros} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos financieros}}$$

$$\text{Concentracion del endeudamiento en el corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$$



**Gráfico 5. Clasificación de los Indicadores financieros**

Elaborado por: Jenny Morales

### **Razón circulante**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:144)**; Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en dólares) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

Se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes e indica el grado en el cual los pasivos circulantes quedan cubiertos por los activos circulantes, se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Indica cuál es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo comprometiendo sus activos corrientes, es decir que por cada dólar de deuda corriente entre mas alta sea e dice que menor sea el riesgo de que dichas cuentas se queden impagables.

### **Prueba acida**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:149)**; Se conoce también con el nombre de prueba del acido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo el resto entre los pasivos circulantes.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

El presente indicador nos ayuda a verificar la capacidad que posee la empresa para pagar sus obligaciones sin tomar en cuenta los valores de las ventas existentes y solo cancelarlas con los valores efectivizados.

### **Índices de endeudamiento**

El apalancamiento financiero aumenta la tasa esperada de rendimiento para accionistas por dos razones, una el interés es un gasto deducible, el uso de financiamiento a través de deudas disminuye el monto de los impuestos y permite que una mayor cantidad del ingreso en operación de la empresa quede a manos de los accionistas. Y dos, si la tasa de rendimiento esperada sobre los activos, excede a la tasa de interés sobre la deuda, entonces una empresa puede usar deudas para financiar los activos, para pagar los intereses sobre la deuda y lograr gratificaciones para los accionistas. Las deudas se utilizan para apalancar hacia arriba la tasa de rendimiento sobre el capital contable, aunque implica más riesgo

Para examinar las deudas de una empresa en el análisis financiero debe: 1) verificar las razones del balance general para determinar la medida en que se han utilizado los fondos solicitados en préstamos para financiar los activos y  
2) revisar las razones del estado de resultados para determinar el número de veces que los cargos fijos quedan cubiertos por las utilidades en operación.

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:152)**; Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.



## **Nivel de Endeudamiento**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:1153-154)**; Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa

Es decir que nos permite conocer el porcentaje del cual los acreedores han financiado gran parte de los activos de la empresa.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo con terceros}}{\text{Total Activo}}$$

Este indicador refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa, es decir mientras más alto mejor rentabilidad para la empresa.

## **Endeudamiento financiero**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:161)**; Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del período. En el caso en que las ventas correspondan a un período menor de un año, deben anualizarse, antes de proceder al cálculo del indicador.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

Es el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo de acuerdo a las ventas del periodo; es decir a que porcentaje de las ventas equivales las obligaciones con entidades financieras.

## **Concentración del endeudamiento en el corto plazo**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:165)**; Este indicador establece qué porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.

$$\text{Concentración del endeudamiento en el corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$$

Representa el porcentaje de los pasivos que deben ser cancelados o asumidos en el corto plazo.

### **Indicadores de Leverage**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:167-169)**; Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de Leverage o Apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente sobre los acreedores.

$$\text{Leverage total} = \frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores.

### **Leverage a corto plazo**

Mide el grado que tiene la empresa para atender deudas a corto plazo es decir que nos indica que por cada dólar de patrimonio cuanto se debería cancelar a terceros.

$$\text{Leverage a corto plazo} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

### **Leverage financiero total**

Mide el grado de compromiso de patrimonio para con deudas de entidades financieras.

$$\text{Leverage financiero total} = \frac{\text{Pasivo total con Ent. financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

### **Indicadores de actividad**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:169)**; Estos indicadores llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas).

Estos indicadores nos ayudan a definir el grado de efectividad con la que cuenta la compañía para utilizar sus recursos según la velocidad de recuperación de los mismos.

#### **Rotación Cartera**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:170)**; Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Nos indica el número de veces que el total de las cuentas por cobrar son convertidas a efectivo durante el año.

### **Período promedio de cobro**

Otra forma de analizar la rotación de las cuentas por cobrar es a través del cálculo del período promedio de cobro, mediante una de las siguientes fórmulas:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$
$$\frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces que rotan las cuentas por cobrar}}$$

Con esto podemos definir cuantos días se tarda la empresa en recuperar o recaudar su cartera o cuentas por cobrar.

### **Rotación de inventarios**

Según **Héctor Ortiz Anaya (1998:173-174)**; Para la empresa industrial, los inventarios representan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo. Para la empresa comercial, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder de la misma.

Es el número de veces, en un año que la empresa logra vender el nivel de su inventario.

## **Política financiera**

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. Moreno J (2003, p. 4).

Las políticas financieras permitirán generar un delineamiento operacional en el manejo económico de la empresa.

Parte de la política económica que se encarga de formular los objetivos, señalando los instrumentos adecuados para controlar los ingresos y administrarlos, así como para elaborar el gasto del sector público. La política financiera se encarga también del control del sistema bancario, así como de la política monetaria y crediticia.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

### **ADMINISTRACIÓN**

En la pagina web <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n> se indica que La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.



Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente (en portugués).

Descomponiendo la definición anterior se tiene:

**Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

**Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Curso gramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

**Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de **Toma de decisiones.**

**Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

## **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Según **GUARTÀN MORENO, Alba (2009)** considera que la Administración Financiera es área de las finanzas que aplica un conjunto de principios y procedimientos que permiten que la información de contabilidad, de la economía y de otras operaciones comerciales sean más útiles para propósito de toma de decisiones

En la página web

**<http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas/finnzas.shtml>**

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.

En la página web <http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-financiera.html> se expone:

Actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general, sin embargo en el tiempo pasado el mismo solo debía ocuparse de la obtención de los fondos junto con el estado de la caja general de dicha empresa. La combinación de factores como la competencia, la inflación, los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante.

## **TOMA DE DECISIONES**

Se define formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas, el proceso contiene dos etapas principales que son : la identificación del problema, se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio, la otra es la solución de problemas, que tienen lugar cuando se consideran cursos alternativos de acción y selecciona e implanta una acción. **Daft R(2000,p. 402).**

La toma de decisiones permite la resolución de problemas mediante la información de las condiciones organizacionales para mejorar su desempeño en el sector comercial.

Según la página de internet <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf> se cita a Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de los



problemas, las búsquedas de y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituye en su conjunto toma de decisiones.

### **Proceso de la toma de decisiones**

El proceso de la toma de decisiones es una serie de pasos:

- Identificación del problema
- Identificación de los criterios de decisión
- Asignación de criterios
- Desarrollo de alternativas
- Análisis de alternativas
- Selección de la alternativa
- Implantación de la alternativa
- Evaluación de la efectividad de la decisión

El proceso de la toma de decisiones permitirá a la empresa establecer acciones y alternativas de mejoramiento mediante alternativas de crecimiento organizacional.

### **Etapas del proceso de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones no ocurre de manera continua, sino que está formado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes y en forma cíclica, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar, que son:

- **Primera Etapas.-**Necesidad de Tomar una Decisión: La Toma de Decisión comienza cuando una persona se enfrenta a una nueva situación que implica amenazas (por ejemplo, someterse a una cirugía o dejar de tomar, por razones de salud) u oportunidades tal como radicarse en otra ciudad, elegir una carrera o contraer matrimonio. Para que sea una situación de decisión debe presentarse la posibilidad de escoger - por lo menos entre dos alternativas.

- **Secunda Etapa.**-Enumeración de las alternativas, opciones o cursos de acción disponibles: Una vez que se acepta que es necesario adoptar una decisión, se analizan los objetivos relacionados con ella y se buscan las alternativas, opciones o cursos de acción disponibles para lograr los objetivos relacionados con la decisión. La actitud provechosa debe ser de apertura, flexibilidad, libertad y creatividad, para generar opciones que permitan contar con una lista suficientemente amplia.
- **Tercera Etapa.**-Evaluación de las alternativas, opciones o cursos de acción disponibles: En esta etapa se estudia cuidadosamente la lista generada en la etapa anterior. Se dejan fluir libremente los sentimientos y pensamientos que suscitan cada una de las alternativas, se analizan y valoran los mismos, y se establece una relación entre las opciones y las prioridades personales. En otras palabras, se consideran las ventajas y limitaciones de cada alternativa. A diferencia de la etapa anterior, acá debe tomar lugar una evaluación racional y objetiva. La tarea implicada tiene que ver con la recolección y valoración de información personal (a través de la autoexploración y autoanálisis) e información externa, bien sea social, ocupacional o educativa, dependiendo de la decisión involucrada, requiriéndose la participación activa de la persona que elige, en la búsqueda de la información.
- **Cuarta Etapa.**-Decisión Provisional o Tentativa:Luego de evaluar cada alternativa se cuenta con una opción preferida; la atención se centra sobre esta, se percibe como la más idónea y se descartan las otras opciones para allanar el camino a la elegida. La persona considera como ponerla en práctica y como transmitir a otros la intención de hacerlo. Antes de permitir que otros conozcan la línea de acción que ha elegido – especialmente si esta es polémica, como renunciar al empleo – elabora estrategias para asegurar el éxito de la nueva decisión y evitar las desaprobación de los demás. Además, reexamina la información recogida sobre probables dificultades prácticas para implementar la decisión, piensa en cómo vencerlas y hace planes por si las pérdidas llegan a materializarse.

- **Quinta Etapa.** Compromiso y Ajuste a la Decisión: En esta etapa se lleva a la práctica la decisión provisional. La alternativa elegida se convierte en acción, es decir, se la dota de sentimientos y pensamientos, se invierte tiempo y energía en ella, y se rechazan finalmente por completo las opciones no elegidas. La persona se muestra satisfecha con la opción elegida y la lleva a cabo con optimismo. Se producen sentimientos de bienestar, seguridad y autoconfianza.

El desarrollo de cada una de las etapas de la toma de decisiones permitirá generar una adecuada elección de las alternativas para si obtener un direccionamiento empresarial eficiente de manera que se proyecte una imagen de eficiencia empresarial.

### **Importancia de la toma de decisiones**

Es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. **Daft R. (2000, 402).**

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Evaluaciones alternativas en términos de la meta deseada.
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

### **Distinguir las bases cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones**

La gama de técnicas se extiende desde las corazonadas en un extremo hasta los análisis matemáticos complejos en el extremo opuesto. Desde el punto de vista práctico no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está dictada por los antecedentes y conocimientos del gerente y por los recursos disponibles.

- **Bases no cuantitativas.-** Los medios no cuantitativos son útiles, no solo para los problemas que se refieren a los objetivos, si no también para los problemas que tratan con los medios de alcanzar los objetivos. En aplicación, las bases no cuantitativas son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar una decisión; existen cuatro bases: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas
- **Bases cuantitativas.-** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Esta herramienta ayuda a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de la toma de decisiones.

Las bases cuantitativas y cualitativas permitirán a la empresa evaluar cada una de las alternativas de cambio para posteriormente establecer el logro de los objetivos

## **Tipos de decisiones**

Las decisiones pueden ser programadas y no programadas.

- **Decisiones programadas.-** es decir son repetitivas y rutinarias
- **Decisiones no programadas.-** se basan en la experiencia y el buen criterio

## **Esquemas lógicos decisionales**

Una vez que hemos analizado las etapas del proceso decisional, vamos a tratar , de forma breve, los principales esquemas lógicos decisionales empleados.

Estos esquemas intentan representar, de forma simple y secuencial, el razonamiento lógico que se debe emplear para resolver los problemas empresariales:

### **Esquema Lógico de TAYLOR**

Taylor (1974) propone el empleo de un esquema lógico, especialmente aplicable a problemas mal estructurados, configurando a través de las siguientes cuatro etapas:

- Situación inicial
- Situación final deseada
- Transformaciones
- Resolución utilizando métodos conocidos

### **Esquema o modelo de Bartee**

El modelo de Bartee asume que la toma de decisiones es un proceso de cambio de estados iniciado en un problema y finalizado en una solución. Este proceso va a estar formado por tres etapas: tipos de problemas, modalidades de solución y proceso de resolución.

Existen cuatro tipos de problemas: conceptuales, empíricos, de conducta y sociales, de tal forma que cada uno de ellos se integra en el orden superior:

- Las modalidades de solución contemplan la existencia de un único sujeto tomador de decisiones, de un grupo o de la propia organización.
- En cuanto al proceso de resolución, distingue entre génesis, diagnóstico, análisis y síntesis.
- La génesis hace referencia al proceso de detectar la existencia de un problema, o de una situación que requiera una toma de decisión, e identificar dicho problema.
- La diagnosis trata de poner de relieve los orígenes del problema y las limitaciones a las que nos enfrentamos para su resolución. El análisis supone el estudio, en profundidad, de los elementos que configuran el problema y de sus interrelaciones con el entorno. Para finalizar, la síntesis trata de encontrar una solución que aproxime la situación actual a la deseada.

### **Calidad del proceso decisional**

A pesar de seguir todas las recomendaciones apuntadas anteriormente, tan solo se puede saber si se ha tomado una buena decisión cuando se conoce los resultados de la misma. Si el proceso decisional ha coadyuvado a la consecución de los objetivos propuestos, la calidad del mismo será buena, los principales requisitos que se deben cumplir para intentar mejorar la calidad del proceso decisional son los siguientes:

- a) Es necesario estar bien informado.
- b) La selección debe realizarse cuando se hayan estudiado todas las alternativas.
- c) Es necesario intentar conocer los resultados de las posibles alternativas.

- d) Hay que conocer las posibles repercusiones que van a tener esos resultados en la futura marcha de la empresa.
- e) No siempre existe una solución buena por definición.
- f) El proceso decisional se desarrolla a nivel tanto de las ideas como de los recursos disponibles (**Villalba y Jerez, 1990**).

### **Información para la toma de decisiones**

La toma de buenas decisiones requiere buena información, la misma que debe ser confiable, relevante, actualizada. Debe tener un manejo de provisiones de información y debe tener provisión, comprensión, confirmación, diagnóstico y predicción.

Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una

### **2.5 HIPÓTESIS**

El nivel de eficiencia de la planificación financiera incide en la calidad de la toma de decisiones de la empresa **MASLLANTA** de la ciudad de Ambato.

### **2.6 VARIABLES**

#### **2.6.1 Variable Independiente**

**V. I.** Planificación financiera

#### **2.6.2 Variable Dependiente**

**V. D.** Toma de decisiones financieras.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

El desarrollo de la presente investigación el enfoque que se ha elegido es el cuanti-culitativo, ya que el tema cumple con lo siguiente:

- Parte de un problema bien definido
- Se puntualizan claramente los objetivos
- Se plantea la hipótesis para su posterior comprobación
- Se utiliza técnicas estadísticas debidamente estructuradas para la recolección de la información.
- Se estructura adecuadamente los instrumentos para la recolección de la información”.

#### **3.2 Modalidad de la investigación**

- **Investigación bibliográfica**

En la presente investigación la modalidad bibliográfica se sustentará en la recopilación de información en libros conforme a los enfoques y teorías de las variables de estudio.

- **Investigación de campo**

En está investigación se tomará contacto directo con el personal del área financiera de la empresa, para obtener información acerca de las necesidades de cambio, por tanto la recolección será de forma directa a través de la aplicación de la encuesta.



### **3.3 Nivel o tipo de Investigación**

#### **3.3.1 Investigación Descriptiva**

El nivel descriptivo permitirá conocer la actual situación y los financieros de la institución de esta manera el personal detallará las falencias y las necesidades de cambio.

#### **3.3.2 Investigación Correlacional**

Este tipo de investigación permite interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

La población motivo de estudio para el presente trabajo es de 6 personas que constituyen el personal administrativo de la empresa.

#### **3.4.2 Muestra**

La muestra en la investigación está constituida por 6 personas por todos los elementos de la población ya que es un muestreo regulado en donde forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente: Planificación Financiera

**Cuadro 1: Operacionalización V.I.: Planificación Financiera**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>La <b>planificación financiera</b> es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.</p>	Pronósticos	Frecuencia de las actualizaciones de los pronósticos.	¿Realiza la empresa pronósticos y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?	<p>TECNICA Encuesta INSTRUMENTO Cuestionario</p>
	Metas Financieras	Cumplimiento de las metas a largo Plazo	¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted que contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa?	
	Indicadores financieros	Frecuencia de cálculo de indicadores financieros.	¿Con qué frecuencia se aplican indicadores y análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?	
	Instrumentos	Frecuencia de actualización de presupuesto	<p>Los presupuestos aplicados por la empresa, ¿son socializados?</p> <p>¿Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?</p>	

Elaborado por: Jenny Morales

### 3.5.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones

**Cuadro 2: Operacionalización V.D.: Toma de decisiones**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
La <b>toma de decisiones financieras</b> esta principalmente relacionada con la determinación de la manera como el valor de la empresa será verificado por los resultados esperados (rendimientos) asociados con elecciones alternativas	Decisiones a corto plazo	Rentabilidad	¿Cuál es la rentabilidad que ha obtenido la empresa en el año 2011?  ¿Las decisiones de la empresa son tomadas?	TECNICA Encuesta INSTRUMENTO Cuestionario
“Las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: <b>decisiones de inversión y decisiones de financiamiento</b> . El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros serán necesarios, mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos.”	Decisión de Inversión	Eficiencia TIR / VAN	¿Utiliza la empresa TIR Y VAN para evaluar la rentabilidad de la empresa?	
	Decisión de Financiamiento	Costo / Beneficio	¿Qué grado de eficiencia financiera tiene los proyectos de inversión de MAS LLANTAS?  ¿A qué Instituciones Financieras acude como fuente de financiamiento?	

**Elaborado por:** Jenny Morales

### 3.6 Recolección de la información

Para la recolección de la información se utilizará las siguientes técnicas. En la correlación de la información del presente trabajo se utilizará la técnica de la Encuesta.

Como se puede dar cuenta la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, a través de interrogar o preguntar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se auxilia o se apoya en el **CUESTIONARIO**.

### **3.7. Procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

- Procesar los datos que significa describir operaciones a los que serán sometidos los datos recogidos en la investigación.
- Proceso a seguir.
  - ❖ Revisión de los instrumentos aplicados
  - ❖ Tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.
  - ❖ Determinación de las frecuencias absolutas simples de cada Ítem y de cada alternativa de respuesta.
  - ❖ Cálculo de las frecuencias relativas simples, con relación a las frecuencias absolutas simples.
  - ❖ Diseño y elaboración de cuadros estadísticos con los resultados anteriores.
  - ❖ Elaboración de gráficos.
- Analizar los resultados, describir, interpretar y discutir los datos numéricos y gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos.
- El análisis e interpretación debe realizarse considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores y frecuencias directrices de la investigación.
- El producto del análisis constituirá las conclusiones parciales que servirán de insumo para elaborar las conclusiones finales y las recomendaciones.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

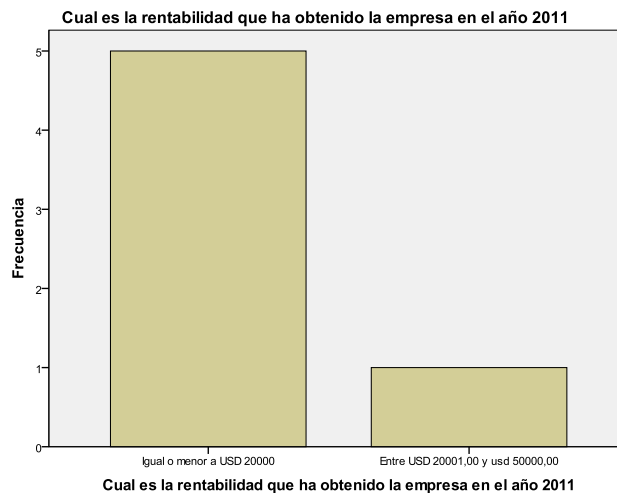
#### 4.1/4.2 Análisis e interpretación de los resultados.

#### 1.- ¿Cuál es la rentabilidad que ha obtenido la empresa en el año 2011?

**Cuadro No. 3. Pregunta 1**

Cual es la rentabilidad que ha obtenido la empresa en el año 2011

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Igual o menor a USD 20000	5	83,3	83,3	83,3
	Entre USD 20001,00 y usd 50000,00	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



**Gráfico No. 4. Pregunta 1**

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Jenny Morales

- **Análisis:** De la totalidad de las personas encuestadas que equivale al 100%, el 83% manifestó que la rentabilidad obtenida por la empresa en el periodo de estudio fue igual o menor a USD 20,000 mientras que el 17% que es una persona comentó que fue mayor a este valor.
- **Interpretación:** De lo anterior se pudo determinar que la rentabilidad de la empresa fue menor a los USD 20000,00 lo que nos da como pauta, y luego de comparadas las metas presupuestarias, que estas no fueron alcanzadas.

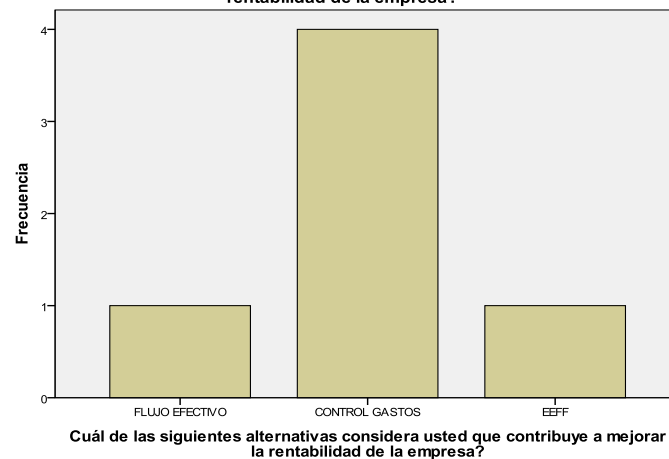
**2.- ¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted que contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa?**

**Cuadro No. 4. Pregunta 2**

**Cuál de las siguientes alternativas considera usted que contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos FLUJO EFECTIVO	1	16,7	16,7	16,7
CONTROL GASTOS	4	66,7	66,7	83,3
EEFF	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Cuál de las siguientes alternativas considera usted que contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa?**



**Gráfico No. 5. Pregunta 2**

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Jenny Morales

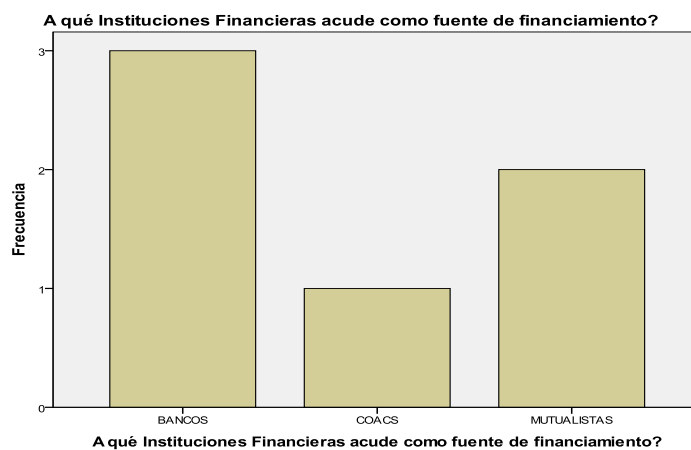
- **Análisis:** Los resultados obtenidos arrojaron que el 67% de los encuestados señaló que el control de gastos ayuda a optimizar la rentabilidad de MAS LLANTAS y un 33% se decidió por los Estados Financieros y flujo del efectivo como instrumentos para cumplir el objetivo de mejorar la rentabilidad empresarial.
- **Interpretación:** Los clientes internos manifestaron que la herramienta que permite manejar la rentabilidad es controlando los gastos que se realizan en la empresa, siendo esta una manera un tanto anticuada de tratar a la rentabilidad que se desea obtener, para lo cual se deben establecer nuevos mecanismos de accionar empresarial que permitan optimizar la toma de decisiones.

### 3.- ¿A qué Instituciones Financieras acude como fuente de financiamiento?

**Cuadro No. 5. Pregunta 3**

**A qué Instituciones Financieras acude como fuente de financiamiento?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BANCOS	3	50,0	50,0	50,0
	COACS	1	16,7	16,7	66,7
	MUTUALISTAS	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



**Gráfico No. 6. Pregunta 3**

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Jenny Morales

- **Análisis:** Con los datos recogidos, el 50% de los encuestados señaló que para financiar a la empresa acuden a instituciones bancarias, un 16% a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y mientras que el 33% consulta en Mutualistas como fuente de financiamiento.
- **Interpretación:** Se hizo constar que MASLLANTAS mantiene como su fuente principal de financiamiento, préstamos y créditos que efectúa con IFI's a los Bancos y por ello analiza las mejores opciones de tasas de interés que le permitan asegurar el desarrollo eficiente de sus actividades empresariales.

#### 4.- ¿Utiliza la empresa TIR Y VAN para evaluar su rentabilidad?

Utiliza la empresa TIR Y VAN para evaluar su rentabilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	16,7	16,7	16,7
	NO	5	83,3	83,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

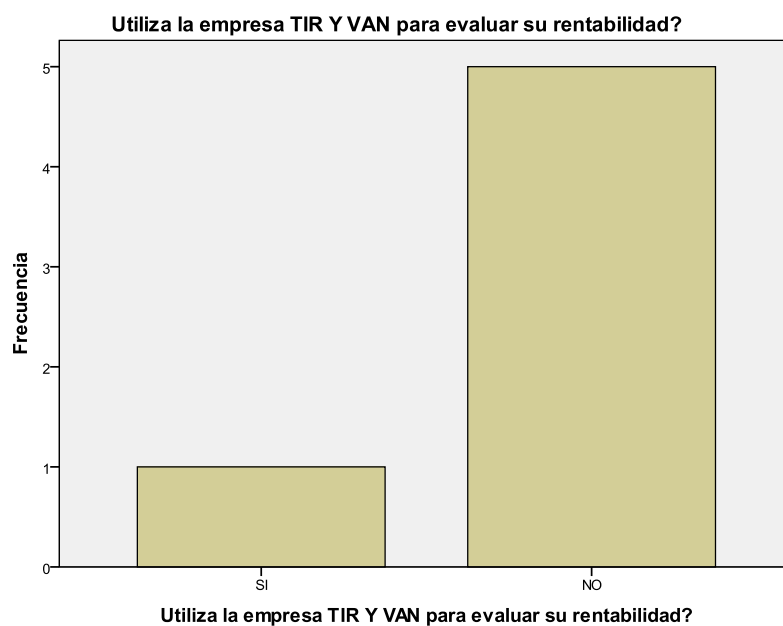


Gráfico No. 7. Pregunta 4

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Jenny Morales

- **Análisis:** El 83% de los encuestados opinó que la empresa NO utiliza las herramientas del VAN y del TIR mientras que el 16% menciono que SI las usan.
- **Interpretación:** De los resultados obtenidos se determinó que MASLLANTAS no aplica herramientas esenciales como son el VAN y el TIR para medir su rentabilidad y por ende la gestión de sus procesos. Esto ha provocado en ella que en ciertos periodos económicos se presenten pérdidas que afectan directamente a los intereses de los dueños.

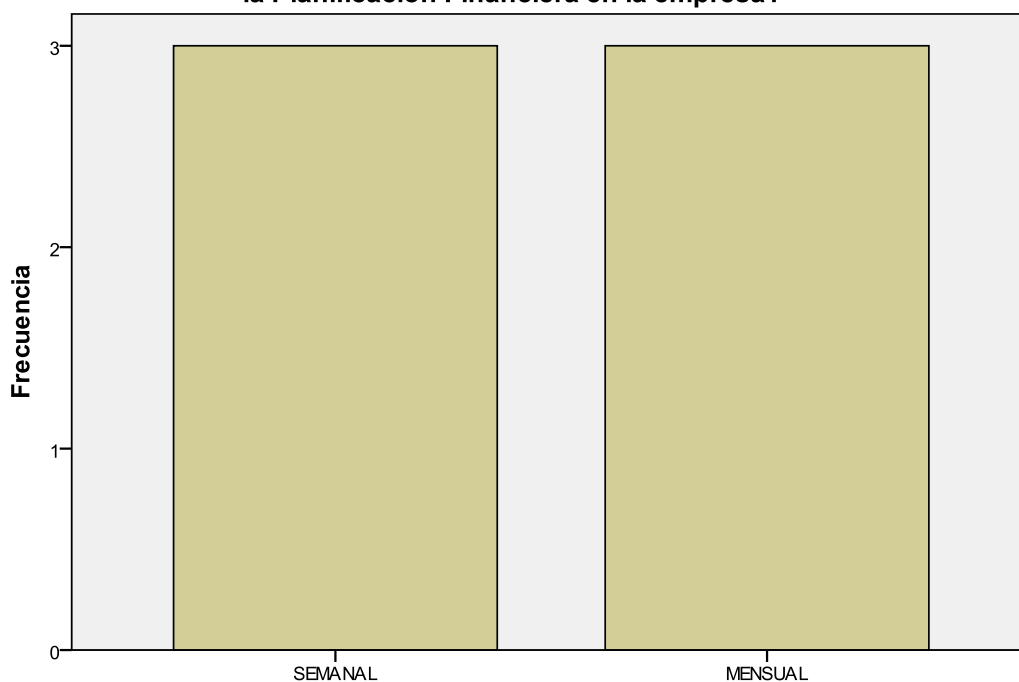


**5.- ¿Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?**

**Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMÁNAL	3	50,0	50,0
	MENSUAL	3	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0

**Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?**



**Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?**

**Gráfico No. 8. Pregunta 5**

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Jenny Morales

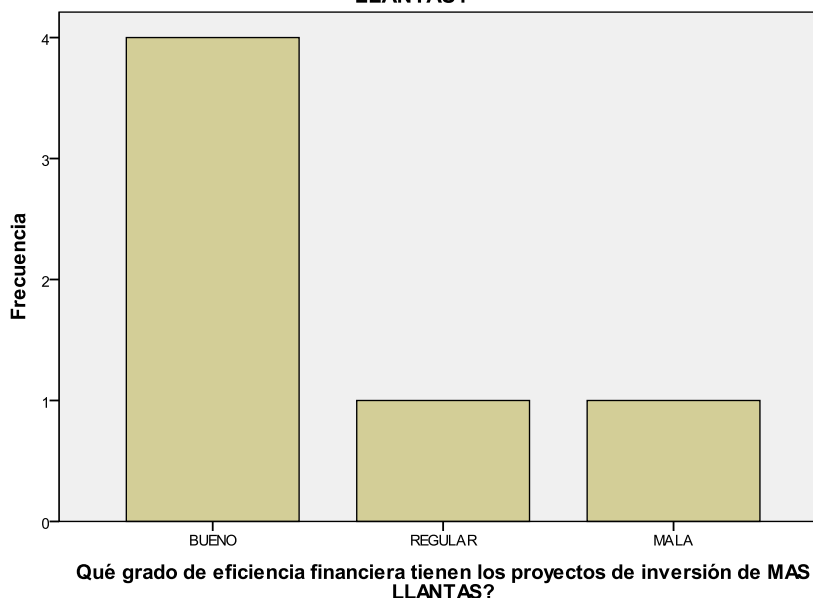
- **Análisis:** El 50% de los empleados señalan que los resultados obtenidos de la planificación financiera son evaluados semanalmente y los demás manifiestan que es mensual.
- **Interpretación:** En la empresa, la planificación financiera es débil aun y por ende su evaluación es más lenta, siendo realizada mensualmente para la obtención de su información.

**6.- ¿Qué grado de eficiencia financiera tienen los proyectos de inversión de MAS LLANTAS?**

**Qué grado de eficiencia financiera tienen los proyectos de inversión de MAS LLANTAS?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	4	66,7	66,7	66,7
	REGULAR	1	16,7	16,7	83,3
	MALA	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

**Qué grado de eficiencia financiera tienen los proyectos de inversión de MAS LLANTAS?**



**Gráfico No. 9. Pregunta 6**

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Jenny Morales

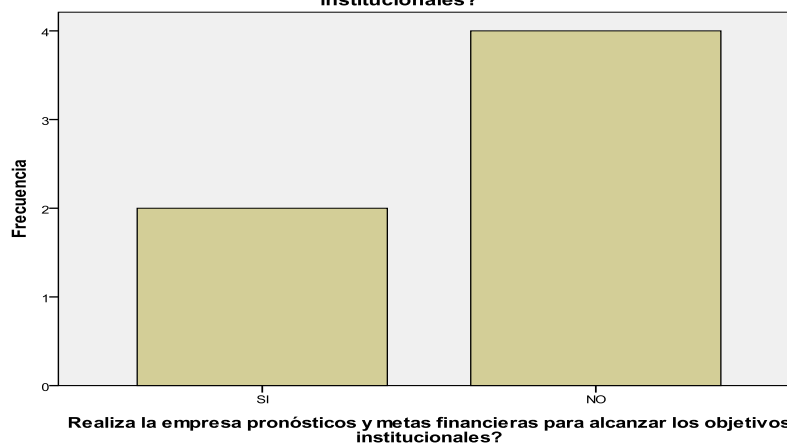
- **Análisis:** De lo anterior se expone que el 67% de los examinados testifica que los proyectos de inversión de la empresa mantienen una eficiencia buena; el 17% considera que es regular y el otro 16% dice que es relativamente mala.
- **Interpretación:** MAS LLANTAS lleva a cabo proyectos de inversión constantes ya que necesitan determinar y tomar decisiones rentables en base a estos análisis, sin embargo la empresa debe contar con gente más profesional que les dirija en la elaboración y aplicación de estos importantes documentos.

**7.- ¿Realiza la empresa pronósticos y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?**

**Realiza la empresa pronósticos y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	33,3	33,3	33,3
	NO	4	66,7	66,7	100,0
Total		6	100,0	100,0	

**Realiza la empresa pronósticos y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?**



**Gráfico No. 10. Pregunta 7**

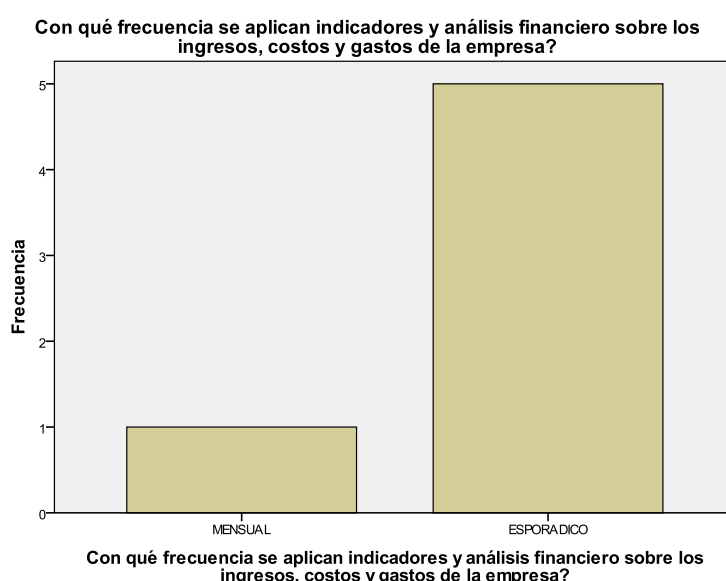
**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Jenny Morales

- **Análisis:** Los resultados arrojaron que el 67% de los intervenidos dijeron que no se pronostica y fija metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales, y un 33% dijo lo contrario.
- **Interpretación:** No se pronostica y se elaboran metas financieras, por lo tanto no se tiene un conocimiento sobre si la empresa tiene la capacidad productiva necesaria para lograr las metas del área de mercado que también depende de la capacidad de inversión que puede tener la empresa, lo que conlleva a no obtener un posicionamiento y éxito empresarial.

**8.- ¿Con qué frecuencia se aplican indicadores y análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?**

**Con qué frecuencia se aplican indicadores y análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MENSUAL	1	16,7	16,7	16,7
ESPORADICO	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



**Gráfico No. 11. Pregunta 8**

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Jenny Morales

- **Análisis:** Con los datos recogidos se estableció que del 100%, el 83% menciona que se aplican indicadores y análisis financiero sobre los rubros contables del ente en forma esporádica, y un mínimo porcentaje del 16%, que lo realizan mensualmente.
- **Interpretación:** Ante esta realidad se deben tomar acciones inmediatas para cambiar el periodo de análisis y aplicación de índices financieros los cuales se los consigue de los Estados Financieros que nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera se puede anticipar, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

## 9.- Los presupuestos aplicados por la empresa, ¿son socializados?

Los presupuestos aplicados por la empresa, ¿son socializados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	66,7	66,7	66,7
	NO	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

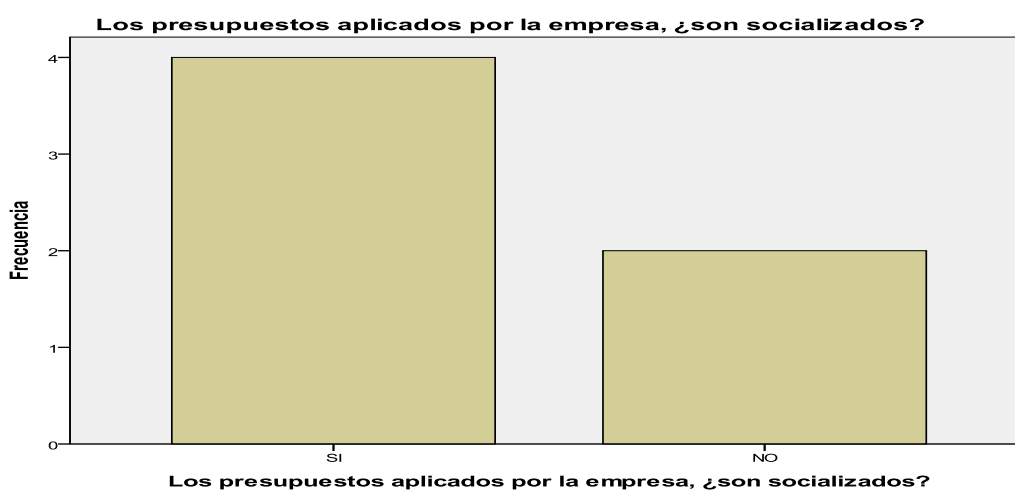


Grafico No. 12. Pregunta 9

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Jenny Morales

- **Análisis:** El 67% de los encuestados indica que los presupuestos SI son socializados al personal y el 33% indica que no lo son.
- **Interpretación:** Del análisis hecho anteriormente se de esta escala tendencia a socializar los presupuestos con el personal encargado, sin embargo algunas de las metas establecidas allí no se cumplen puesto que a más de la socialización debe darse el seguimiento regular y correspondiente.

## 10.- ¿Las decisiones de la empresa son tomadas?

¿Las decisiones de la empresa son tomadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMANLMENTE	1	16,7	16,7	16,7
	MENSUALMENTE	5	83,3	83,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



Gráfico No. 13. Pregunta 10

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Jenny Morales

- **Análisis:** Las respuestas a la pregunta formulada el 17% manifiestan que las decisiones de la empresa son tomadas semanalmente y el 83% comentan que estas decisiones son tomadas mensualmente.
- **Interpretación:** La toma de decisiones de MASLLANTAS debe ser llevada a cabo semanalmente ya que ésta presenta falencias financieras que deben ser bien direccionadas y controladas con énfasis, esto con el propósito de incrementar su rentabilidad.

### 4.3 Verificación de la Hipótesis

De las encuestas aplicadas en la empresa MASLLANTAS se tomó de referencia las preguntas número 5 y 10. Para realizar la verificación de la hipótesis y comprobar si es necesario o no el diseño de un modelo de planificación financiera para la toma de decisiones; en muestras pequeñas la hipótesis se verificó con el T-student a través del estadígrafo del SPSS.

#### Hipótesis Nula:

Ho = La Planificación Financiera no incide en la toma de decisiones.

#### Hipótesis alternativa:

H<sub>1</sub> = La Planificación Financiera incide en la toma de decisiones.

A un nivel de significancia de 0,05

#### Regla de Decisión

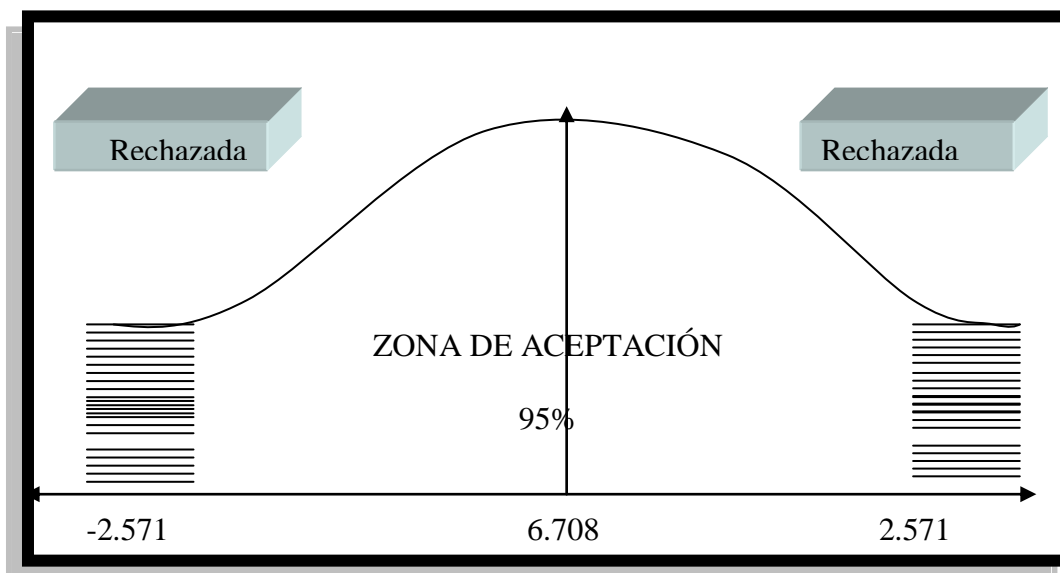
Se acepta la Hipótesis alternativa si: 6.708 es  $\geq 2.571$

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?	6	1,5000	,54772	,22361
¿Las decisiones de la empresa son tomadas?	6	1,8333	,40825	,16667

**Prueba para una muestra**

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?	6,708	5	,001	1,50000	,9252	2,0748
¿Las decisiones de la empresa son tomadas?	11,000	5	,000	1,83333	1,4049	2,2618



**Gráfico N° 14** Comprobación gráfica de la Hipótesis

**Elaborado por:** Jenny Morales

**Conclusión:** Al comparar el resultado obtenido con t'student y la tabla a un nivel de significancia del 0,05 tenemos que 6.708 es  $\geq 2.571$  cumple la condición; por lo tanto se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la  $H_1$ . Entonces: "La Planificación Financiera incide en la toma de decisiones de la empresa MASLLANTAS".



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La planificación financiera implica la anticipación en el tiempo, a posiciones futuras del comportamiento de los recursos financieros de la empresa. En esta anticipación del futuro, no es necesario que a posteriori las previsiones establecidas sean correctas, sino que posibilite la toma de decisiones anticipadas por parte de los administrativos de la empresa mediante el conocimiento actual de la posición en el mercado a corto, medio y largo plazo.
- La empresa de MASLLANTAS no cuenta con herramientas de decisión gerencial como es la planificación financiera que le permita conseguir un equilibrio económico y por ende mejorar su situación financiera e incrementar su participación en el mercado.
- Algunos de los componentes de la planificación financiera es el flujo de caja cuya realización se concreta con la elaboración de presupuestos. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
- Para el cumplimiento de los objetivos de MASLLANTAS, además de la especialización del personal en las distintas áreas y la sincronía entre el ciclo presupuestario y financiero que a esta le falta por reforzar; es necesario la utilización de algún modelo básico de planificación financiera ya que constituye un instrumento esencial para dicho logro.

- El personal directivo y operativo de MÁS LLANTAS no tiene conocimientos actuales sobre planificación financiera.
- En la empresa se registran las operaciones financieras sin sustento técnico respecto de las normas contables.

## **5.2 Recomendaciones**

- Elaborar proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de comercialización y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.
- Tomar decisiones en base a información sustentada en la veracidad financiera, la misma que permita generar un mejor rendimiento empresarial.
- Crear un presupuesto realista y cumplirlo. La entidad debe manejarse con presupuestos flexibles y veraces a la vez, si lo elabora de esta forma. Si lo elabora de esta manera tendrá mayor flujo de efectivo y reducirá las tensiones de deudas ante los proveedores.
- Estructurar un modelo de plan financiero a corto plazo el mismo que oriente el desarrollo de la inversión empresarial y así generar decisiones eficientes y satisfacción de necesidades específicas.
- Dar cursos de capacitación al personal sobre planificación financiera que ayude a mejorar la eficiencia administrativa y financiera de la entidad.
- Implementar un sistema de contabilidad analítica actualizado para una mejor elaboración y control de la información financiera; así se logrará construir EEFF veraces.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Datos informativos

<b>Título</b>	Diseño de una planificación financiera a corto plazo para mejorar la toma de decisiones en la empresa <b>MASLLANTAS</b> de la ciudad de Ambato.
<b>Institución Ejecutora</b>	<b>Empresa:</b> MASLLANTAS
<b>Ubicación</b>	<b>Dirección:</b> Julio Jaramillo y Los Chasquis.  <b>Teléfonos:</b> 032-824655
<b>Beneficiarios</b>	Los Directivos de <b>MASLLANTAS</b> de la ciudad de Ambato.
<b>Tiempo estimado para La ejecución</b>	La propuesta será desarrollada desde el 1 de enero hasta el 30 de diciembre del 2011.
<b>Equipo Técnico Responsable</b>	<b>Investigadora:</b> Jenny Morales <b>Gerente:</b> Ing. Javier Vargas <b>Contadora:</b> Ing.Martha Sailema
<b>Costo</b>	El costo de la propuesta es de \$ 1.000,00 (dólares americanos)

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

La empresa no cuenta con un manejo financiero técnico e integral, de esta manera se evidencia que no existe un modelo de planificación financiera a corto plazo que promueva un marco de desarrollo integral que se sustente en una gestión económico-financiera dirigido a las ventas afectando esto la imagen empresarial y el servicio al cliente.

## **6.3 Justificación**

Las empresas exitosas se mantienen en el mercado porque elaboran y aplican planes financieros para el mediano y largo plazo; la planificación financiera permite anticiparse al futuro y tomar las medidas correctivas necesarias para que los eventos no afecten negativamente la empresa.

Se utilizó un recurso financiero con un alcance integral en la empresa para poder ser competitiva e incrementar su rentabilidad en el mediano y largo plazo.

De esta manera la planificación financiera generó un cambio estructural en las finanzas enfocando las necesidades del cliente como eje transversal de desarrollo organizacional, por tanto el correcto aprovechamiento de los recursos económicos permitió direccionarlos de forma estratégica a cada una de las áreas y así poder generar competitividad.

Por tanto el efecto financiero de las operaciones planeadas permitió alinear y comunicar a toda la empresa, en forma correcta, a través de un plan de inversión logrando que la cuantificación numérica propia de dicha planeación financiera, refleje justamente esa coherencia y cumplimientos de los objetivos empresariales.

## **6.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

- Diseñar una planificación financiera que contribuya a mejorar la toma de decisiones de la empresa MASLLANTAS de la ciudad de Ambato.

### **Objetivos Específicos**

- Recopilar Estados Financieros que sirvan como base de análisis y realización de proyecciones.
- Proyectar roles de pagos, presupuestos y flujos de caja que sirvan como herramienta básica para la toma de decisiones.
- Identificar de qué forma la optimización de los activos contribuye a la maximización de la rentabilidad en el largo plazo.
- Elaborar pronósticos de venta para el aprovechamiento de las perspectivas económicas de la empresa.
- Diseñar indicadores financieros que permitan dar información veraz sobre la situación económica y financiera de la empresa.

## **1.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

- **Factibilidad Tecnológica**

MASLLANTAS de la ciudad de Ambato cuenta con el equipo tecnológico adecuado y necesario para el desarrollo de la presente propuesta, a saber su plataforma informática consta de computadoras de escritorio y portátiles, cargadas con el Microsoft office con las herramienta de Word, Excel, Power Point, etc.

- **Factibilidad Organizacional**

La propuesta planteada se hace imprescindible como herramienta básica para una mejor performance financiera y viabilizar la correcta toma de decisiones financieras.

- **Factibilidad económico - financiero**

MAS LLANTAS de la ciudad de Ambato, cuenta con los recursos económico – financiera para la sin ningún inconveniente sin que esto afecte a los resultados económicos de algunos periodos.

- **Factibilidad Legal**

Según el derecho privado no existen limitaciones ni prohibiciones para desarrollar la propuesta mencionada en este trabajo.

## **1.6 FUNDAMENTACION**

De acuerdo a la **Financial Planning Standards Board** (entidad encargada de otorgar y administrar la certificación para planificadores financieros), la planificación financiera es el proceso de alcanzar los objetivos que tienes en tu vida a través del manejo adecuado de tus finanzas.

Según **MAGAÑA MUÑIZ, Carlos (2011)** Planeación Financiera, herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa.

**El Programa Integral Gestión de Microempresas Modulo 4 Costos y presupuestos Manual elaborado con el apoyo del Programa de Cooperación Técnica del BID (Convenio ATN/SD-3183-GU) 1993**

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

**La Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (2011)** Flujo de Caja es un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa.

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado.

El propósito del flujo de caja presupuestado es el de mostrar de donde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos. El flujo de caja solo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial.

El proyecto del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, debido a los resultados obtenidos en el flujo de caja se evaluará la realización del proyecto.

La información básica para la construcción de un flujo de caja proviene de los estudios de mercado, técnicos, organizacional y como también de los cálculos de los beneficios. Al realizar el flujo de caja, es necesario, incorporar a la información obtenida anteriormente, datos adicionales relacionados principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo normal, valor residual, utilidades y pérdidas.

### **Elementos del flujo de caja**

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

#### **Egresos iniciales de fondos**

Corresponden al total de la inversión total requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo, si bien no implicará siempre un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considera también como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión.

#### **Los ingresos y egresos de operación**

Constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Es usual encontrar cálculos de ingresos y egresos basados en los flujos contables en evaluaciones de proyectos, los cuales no necesariamente ocurren de forma simultánea con los flujos reales.

#### **El momento en que ocurren los ingresos y egresos.**

Anteriormente habíamos visto que los ingresos y egresos de operación no necesariamente ocurren de forma simultánea con los flujos reales, lo cual constituye el concepto de devengado o causado, y será determinante el momento en que ocurran los ingresos y egresos para la evaluación del proyecto.



### **El valor de desecho o salvamento del proyecto.**

Al evaluar la inversión normalmente la proyección se hace para un período de tiempo inferior a la vida útil del proyecto. Por ello, al término del período de evaluación deberá estimarse el valor que podría tener el activo en ese momento, ya sea suponiendo su venta, considerando su valor contable o estimando la cuantía de los beneficios futuros que podría generar desde el término del período de evaluación hacia delante. La inversión que se evalúa no solo entrega beneficios durante el período de evaluación, sino que durante toda su vida útil, esto obliga a buscar la forma de considerar estos beneficios futuros dentro de lo que se ha denominado el valor de desecho.

### **Estructura del flujo de caja.**

Lo primero es reconocer que existen dos tipos de flujo de caja, uno que corresponde a un flujo de caja de un proyecto para una empresa, y el otro es un flujo de caja pero ahora desde el punto de vista del inversionista. A continuación explicaremos la estructura de ambos flujos:

- **Estructura de un flujo de caja de un proyecto para una empresa.**

A continuación explicaremos cada uno de los componentes del flujo de caja:

- **Ingresos afectos a impuestos:** Están constituidos por los ingresos que aumentan la utilidad contable de la empresa, lo que se calcula multiplicando el precio de cada unidad por la cantidad de unidades que se proyecta producir y vender cada año, y por el ingreso estimado de la venta de la máquina que se reemplaza al final del período.
- **Egresos afectos a impuestos:** Son todos aquellos egresos que hacen disminuir la utilidad contable de la empresa y corresponden a los costos variables resultantes del costo de fabricación unitario por las unidades producidas, el costo anual fijo de fabricación, la comisión de ventas y los gastos fijos de administración y ventas.

- **Gastos no desembolsables:** Son los gastos que para fines de tributación son deducibles, pero que no ocasionan salidas de cajas, como la depreciación, la amortización de los activos intangibles o el valor libro de un activo que se venda.
- **Impuestos:** Se determina como es 15% de las utilidades antes de impuesto (en el caso de Chile).
- **Ajustes por gastos no desembolsables:** Para anular el efecto de haber incluido gastos que no constituían egresos de caja, se suman la depreciación, la amortización de intangibles y el valor libro. La razón de incluirlos primero y eliminarlos después obedece a la importancia de incorporar el efecto tributario que estas cuentas ocasionan a favor del proyecto.
- **Egresos no afectos a impuesto:** Están constituidos por aquellos desembolsos que no son incorporados en el estado de resultado en el momento en que ocurren y que deben ser incluido por ser movimientos de caja; un egreso no afecto a impuesto son las inversiones ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa por el solo hecho de adquirirlos. Generalmente es solo un cambio de activo (maquina por caja) o un aumento simultaneo de un activo con un pasivo (maquina y endeudamiento).
- **Beneficios no afectos a impuestos:** Son el valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo si el valor de desecho se calculo por el mecanismo de valoración de activos, ya sea contable o comercial, en lo que se refiere a la recuperación del capital de trabajo no debe incluirse como beneficio cuando el valor de desecho se calcula por el método económico ya que representa el valor del negocio funcionando.
- Estructura del flujo de caja desde el punto de vista del inversionista

El flujo de caja analizado en la sección anterior permite medir la rentabilidad de toda la inversión. Si se quiere medir la rentabilidad de los recursos propios, deberá agregarse el efecto de financiamiento para incorporar el impacto del apalancamiento de la deuda.

Como los intereses del préstamo son un gasto afecto a impuesto, deberá diferenciarse qué parte de la cuota que se le paga a la Institución que otorgó el

préstamo es interés y que parte es la amortización de la deuda, porque el interés se incorporará antes de impuesto mientras que la amortización, al no constituir cambios en la riqueza de la empresa, no está afecta a impuestos y debe compararse al flujo después de calculado los impuestos.

Por último, deberá incorporarse el efecto del préstamo para que, por diferencia, resulte el monto que debe invertir el inversionista

+ Ingresos afectos a impuesto  
- (Egresos afectos a impuestos)  
    • (Gastos no desembolsables)  
= Utilidad antes de impuesto  
    • (Impuestos)  
= Utilidad después de impuesto  
+ Ajustes por gastos no desembolsables  
    • (Egresos no afectos a impuestos)  
+ Beneficios no afectos a impuestos  
= Flujo de caja  
+ INGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS  
    • (EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS)  
    • (GASTOS NO DESEMBOLSABLES)  
- (INTERESES DEL PRÉSTAMO)  
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO  
    • (IMPUESTO)  
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO  
+ AJUSTE POR GASTOS NO DESEMBOLSABLES  
    • (EGRESOS NO AFECTOS A IMPUESTOS)  
+ BENEFICIOS NO AFECTOS A IMPUESTOS  
+ PRÉSTAMO  
    • (AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA)  
FLUJO DE CAJA

Los índices financieros están orientados a apoyar la gestión financiera en dos aspectos:

- Interpretar los estados financieros
- Evaluar la gestión financiera en términos de:
  - Capacidad de pago
  - Rentabilidad
  - Solvencia (Liquidez)

Los ratios no se acostumbran a estudiar solos, sino que se comparan con:

- Ratios de la misma empresa para estudiar su evolución
- Ratios presupuestados por la empresa para un determinado período. Así, puede compararse lo ideal con lo real.
- Ratios de tipo sectorial para comprobar si la empresa obtiene la rentabilidad que debiera tener en función del sector económico en que opera.
- Ratios de los principales competidores de la empresa.

Los ratios más conocidos son:

- Ratios de apalancamiento
- Ratios de liquidez
- Ratios de eficiencia
- Ratios de rentabilidad
- Ratios de valor de mercado (bursátiles)

Ratios de apalancamiento

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda a largo plazo} + \text{Valor del arrendamiento}}{\text{Deuda a LP} + \text{valor arrendamiento} + \text{capital}}$$

$$\text{Ratio deuda capital} = \frac{\text{Deuda a LP} + \text{valor arrendamiento}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Cobertura financiera} = \frac{\text{UAII} + \text{depreciación}}{\text{Intereses}}$$

Ratios de Liquidez

$$\text{Ratio de capital de trabajo} = \frac{\text{Capital de trabajo (fondo de maniobra)}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Ratio circulante (líquido)} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Ratio ácido} = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{valores negociables} + \text{CxC}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Cobertura gastos de explotación} = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{valores negociables} + \text{CxC}}{\text{Gastos desembolsables} / 365}$$

Ratios de Eficiencia

$$\text{Ventas sobre activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales medios}}$$

$$\text{Rotación capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo medio}}$$

$$\text{Rotación capital de trabajo} = \frac{\text{Costo de los productos vendidos}}{\text{Existencias medias}}$$

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar medias}}{\text{Ventas medias diarias}}$$

$$\text{Período de existencias} = \frac{\text{Existencias medias}}{\text{Costo de los bienes vendidos} / 365}$$

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar medias}}{\text{Costo venta} / 365}$$

Ratios de rentabilidad

$$\text{Margen de beneficio neto (ROA)} = \frac{\text{UAI} - \text{impuestos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre los activos} = \frac{\text{UAI} - \text{impuestos}}{\text{Activos totales medios}}$$

$$\text{Rentabilidad del capital propio (ROE)} = \frac{\text{UDII (Utilidad disponible accionistas)}}{\text{Capital propio medio}}$$

$$\text{Distribución de dividendos} = \frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

Utilidad por acción

El punto de partida del proceso de planificación financiera a corto plazo será la hoja de datos históricos, en la que el usuario informa de la situación de la empresa al comienzo del periodo. El cuadro de mando es el siguiente documento, y quizás el principal, de entrada de datos. En él se informará al modelo del precio de venta y de los costes de los diferentes productos con los que trabaja la empresa, así como el período de cobro y pago de los mismos y el período en el que va a realizar las compras. Con estos datos el modelo podrá estimar los principales ingresos y cobros, así como los gastos y pagos.

Las inversiones previstas deben indicarse en la hoja inversiones, mientras que en las hojas de previsiones, y gastos de personal el usuario debe informar al modelo de todas las previsiones de ingresos y gastos, así como la periodicidad en el pago de las mismas. Un aspecto importante que se recoge en la hoja de previsiones de

explotación es la distribución en ingresos y gastos mensuales de los ingresos y gastos anuales.

La última hoja de entrada de datos es la de financiación. En ella deben indicarse las diferentes fuentes de financiación que tiene previsto utilizar la empresa para hacer frente a las necesidades de tesorería.

En la hoja pérdidas y ganancias el modelo informa del resultado previsional de la empresa en los diferentes períodos de planificación, en concreto resultados mensuales. La hoja tesorería previsional recoge los principales outputs del modelo, como son los saldos de la información básica al ser un indicador clave para una buena gestión económico-financiera del circulante.

Los documentos que genera el modelo finalizan con las hojas del balance y de ratios, que informan al usuario de la situación económico financiera de la empresa.

El modelo se desarrolla con datos históricos que recogen información exógena en las que se debe introducir información integral.

### **1. Datos históricos**

La información que se recoge en esta hoja es el punto de partida de la planificación financiera a corto plazo, en base a los datos del balance y del estado de resultados

### **2. Cuadro de mando**

Los principales inputs de la explotación para cada uno de los productos que vende la empresa.

### **3. Políticas de cobro a clientes y pago a proveedores**

Esta información es vital, puesto que es la que permite calcular el momento en que la empresa espera cobrar sus ventas y pagar sus compras

#### **4. Inversiones**

Esta es una hoja de entrada de datos de todas las inversiones y desinversiones que prevé efectuar durante el período de planificación la empresa

#### **5. Previsiones**

Una vez recogidas las operaciones que se prevén realizar, en esta hoja se deben indicar aquellas previsiones necesarias para la elaboración del presupuesto.

#### **6. Gastos de personal**

Los gastos de personal por la complejidad que tiene este elemento de gasto y su correspondiente pago se lo efectúa acorde a la inversión.

#### **7. Financiación**

En esta hoja se recogen todas las operaciones de financiación que realiza la empresa, tanto la entrada de nueva financiación como el reembolso de deudas por la financiación que tiene la empresa al comienzo del período de planificación.

#### **8. Pérdidas y ganancias previsional**

La cuenta de pérdidas y ganancias previsional es el primer documento de salida de datos, y con ello el primer documento previsional. Su finalidad es determinar el resultado previsional por como resultado de la diferencia entre ingresos y gastos presupuestados.

Las funciones que cumplirán son las siguientes:

- Control de la rentabilidad del capital invertido
- Determinación de la rentabilidad de proyectos de inversión en estudio.



## 6.7 MODELO OPERATIVO

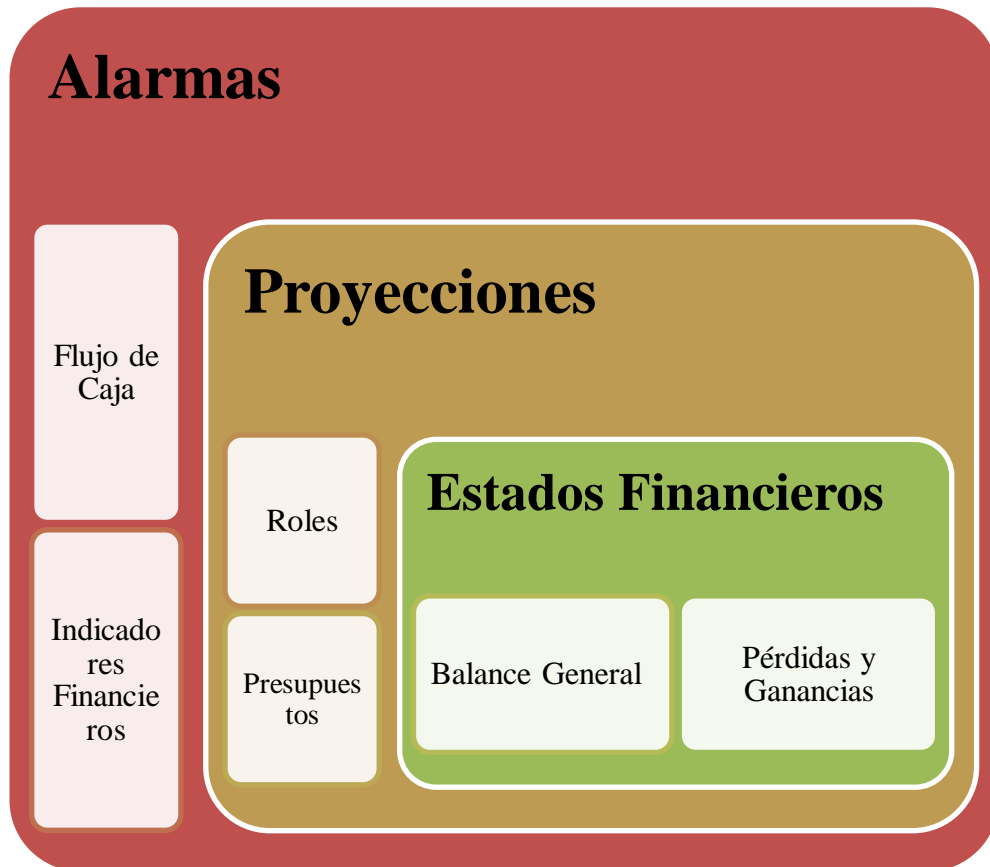


Gráfico N° 17 Modelo Operativo

Elaborado por: Jenny Morales

### **PRIMER PASO**

Para realizar una Planificación Financiera se debe tomar como base, información financiera de años anteriores, estos son Balance General y Estados de Resultados, los mismos que servirán de soporte para llevar a cabo el análisis y proyección correspondientes.

En el caso de estudio se ha tomado como referencia los Estados Financieros correspondientes a los años 2009 y 2010, los cuales se indican a continuación:

**MAS LLANTAS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009**

	<b>VENTAS BRUTAS</b>		<b>198.856,35</b>
	VENTAS LLANTAS	176423,52	
	VENTA DE BATERIAS	22.432,83	
<b>MENOS</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>151.236,45</b>
	<b>INVENTARIO INICIAL</b>	19.806,15	
	<b>COMPRAS</b>	153.757,85	
	COMPRAS	<u>153.757,85</u>	
	<b>DISPONIBLE</b>	173.564,00	
<b>MENOS</b>	<b>INVENTARIO FINAL</b>	<u>22.327,55</u>	<u>                    </u>
<b>IGUAL</b>	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>47.619,90</b>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>37.795,01</b>
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	37.273,03	
	SUELDOS Y SALARIOS	13.200,00	
	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1.603,80	
	XIII SUELDO	1.100,00	
	XIV SUELDO	1.000,00	
	FONDO DE RESERVA	1.100,00	
	VACACIONES	147,28	
	HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS	600,00	
	SERVICIOS BÁSICOS	735,29	
	MANTENIMIENTO LOCAL	2.164,61	
	TRANSPORTE Y MOVILIZACION	534,73	
	GASTOS DE GESTION	147,76	
	MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	24,00	
	DEPREC. EQUIPO DE COMPUTO	817,78	
	DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	1.196,54	
	DEPREC. EQUIPO DE OFICINA	179,28	
	AMORTIZACION SOFTWARE	99,96	
	DEPREC. MAQUINARIA Y EQUIPO	7,26	
	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	120,00	
	AMORTIZACION PERDIDA AÑOS ANTERIORES	8.119,96	
	SUMINISTROS Y MATERIALES	385,25	
	MANTENIMIENTO VEHICULO	270,70	
	ARRIENDO	720,00	
	PROVISION CTAS INCOBRABLES	69,74	
	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	926,27	
	BAJA CLIENTES INCOBRABLES	1.005,00	
	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	<u>997,82</u>	
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	521,98	
	GASTO COMISION BANCO	13,00	
	GASTOS BANCARIOS	<u>508,98</u>	
	<b>UTILIDAD CONTABLE</b>		<b>9.824,89</b>
	<b>UTILIDAD CONTABLE</b>		<u><b>9.824,89</b></u>
	<b>15% TRABAJADORES</b>		<u><b>1.473,73</b></u>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<u><u><b>8.351,16</b></u></u>

**MASLLANTAS**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**

<b>ACTIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			<b>48.473,42</b>
<b>DISPONIBLE</b>		8.273,10	
CAJA	3.314,83		
BANCOS	<u>4.958,27</u>		
<b>EXIGIBLE</b>		17.872,77	
CUENTAS POR COBRAR	6.973,81		
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-301,94		
<b>ANTICIPOS</b>			
PROVEEDORES	452,24		
SUELDOS	240,00		
<b>IMPUESTOS</b>			
IMPUESTOS RETENIDOS	185,32		
CREDITO FISCAL	6.397,62		
CREDITO IMPTO RENTA	3.516,74		
ANTICIPO IMPTO. RENTA	<u>408,98</u>		
<b>REALIZABLE</b>		22.327,55	
INVENTARIO DE MERCADERIAS	<u>22.327,55</u>		
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>9.738,05</b>
<b>DEPRECIABLE</b>			
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.400,51	419,92	
DEP. ACUMULADA	<u>1.980,59</u>		
MUEBLES Y ENSERES	12.046,58	7.550,47	
DEP. ACUMULADA	<u>4.496,11</u>		
EQUIPO DE OFICINA	2.616,41	1.629,39	
DEP. ACUMULADA	<u>987,02</u>		
VEHICULO	8.400,00	-	
DEP. ACUMULADA	<u>8.400,00</u>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	145,53	138,27	
DEP. ACUMULADA	<u>7,26</u>		
<b>AMORTIZABLE</b>			<b>33,42</b>
SOFTWARE	300,00	33,42	
AMORTIZACION	<u>266,58</u>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>USA\$</b>	<b><u><u>58.244,89</u></u></b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>CORRIENTE</b>			<b>46.672,13</b>
PROVEEDORES		26.200,47	
SUELDOS POR PAGAR		1.731,26	
IEES POR PAGAR		385,28	
<b>OBLIGACIONES POR PAGAR</b>			
RET FTE POR PAGAR		104,40	
RET IVA POR PAGAR		16,80	
CUENTAS POR PAGAR		16.760,19	
15% PARTICIPACION UTILIDADES		<u>1.473,73</u>	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b><u>46.672,13</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>			<b>11.572,76</b>
CAPITAL		27.581,47	
PERDIDAS ACUMULADAS		-24.359,87	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>8.351,16</u>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b><u>11.572,76</u></b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>USA\$</b>	<b><u><u>58.244,89</u></u></b>

**MASLLANTAS**  
**ROL DE PAGOS**  
**AÑO 2009**  
**MENSUAL**

NOMBRES	SUELDO	IESS	XIII	XIV	FR	TOTAL
MARTHA SAILEMA	200,00	24,30	16,67	16,67	16,67	274,30
JAVIER VARGAS	300,00	36,45	25,00	16,67	25,00	403,12
LILIANA AMANCHA	200,00	24,30	16,67	16,67	16,67	274,30
ANITA SANCHEZ	200,00	24,30	16,67	16,67	16,67	274,30
JOSE CUYO	200,00	24,30	16,67	16,67	16,67	274,30
<b>TOTAL</b>	1.100,00	133,65	91,67	83,33	91,67	1.500,32
<b>TOTAL ANUAL</b>	13.200,00	1.603,80	1.100,00	1.000,00	1.100,00	18.003,80

**ANUAL**

NOMBRES	SUELDO	IESS	XIII	XIV	FR	TOTAL
MARTHA SAILEMA	2.400,00	291,60	200,00	200,04	200,00	3.291,64
JAVIER VARGAS	3.600,00	437,40	300,00	200,04	300,00	4.837,44
LILIANA AMANCHA	2.400,00	291,60	200,00	200,04	200,00	3.291,64
ANITA SANCHEZ	2.400,00	291,60	200,00	200,04	200,00	3.291,64
JOSE CUYO	2.400,00	291,60	200,00	200,04	200,00	3.291,64
<b>TOTAL</b>	13.200,00	1.603,80	1.100,00	1.000,20	1.100,00	18.004,00

**Indicadores Financieros**

- **Liquidez corriente**

Activo Corriente	
Pasivo Corriente	
48.473,42	= 1.04
46.672,13	

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo a sus acreedores, cuenta con \$. 1,04 para cancelarlos.

- **Prueba Ácida**

Activo Corriente – Inventarios	
-----	
Pasivo Corriente	
26.145,87	
-----	
46.672,13	= 0,56

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de \$ 0,56 para pagar sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios, sin embargo este valor es bajo debido al valor significativo que se mantiene en la cuenta mencionada.

- **Días de venta pendientes de cobro**

Cuentas por Cobrar	
-----	
Ventas Anual /360	
6.973,81	
-----	
552,38	= 12,63

Este indicador nos indica el tiempo que la empresa tiene para recuperar los créditos otorgados a sus clientes, este es de 12 días.

- **Endeudamiento**

Pasivo Total	
-----	
Activo Total	x 100
46.672,13	
-----	
58.244,89	= 0,80

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, \$ 0.80 son financiados por deudas de terceros.

- **Margen utilidad bruta**

Utilidad Bruta en	
Ventas	
-----	
Ventas	x 100

$$\frac{47.619,90}{198.856,35} = 0,24$$

Este indicador nos indica el margen de utilidad que mantiene la empresa sobre las ventas realizadas, el cual es el 24%; esto representa que no se tiene una buena rentabilidad en el negocio y esto puede deberse al exceso de gastos operativos.

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio**

Utilidad Neta	
Patrimonio	x 100
8.351,16	
11.572,76	= 72%

Este indicador nos muestra el grado de participación que la utilidad del ejercicio representa sobre el patrimonio de la empresa, es decir que la mayor parte del capital está conformado por los ingresos de la misma mas no por inyección de capital.

- **Patrimonio sobre activo**

Total Patrimonio	
Total Activo	
11.572,76	
58.244,89	= 0,20

Este indicador nos indica que el activo de la empresa se encuentra financiado en un 20% con los activos de la empresa (fondos propios), esto significa que el 20% del patrimonio es de propiedad de la empresa y no de terceros.

**MASLLANTAS**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre del 2010**

<b>ACTIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			<b>62.626,60</b>
<b>DISPONIBLE</b>		9.631,08	
CAJA	1.066,12		
BANCOS	<u>8.564,96</u>		
BANCO DEL GUAYAQUIL			
BCO. MACHALA			
BCO. MACHALA			
<b>INVERSIONES</b>		2.000,00	
INVERSIONES	<u>2.000,00</u>		
<b>EXIGIBLE</b>		29.656,28	
CUENTAS POR COBRAR	18.627,25		
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-488,13		
<b>ANTICIPOS</b>			
PROVEEDORES	396,84		
SUELDOS	435,00		
<b>IMPUESTOS</b>			
RETENCION EN LA FUENTE	373,07		
CREDITO FISCAL	6.201,21		
CREDITO IMPTO RENTA	4.111,04		
<b>REALIZABLE</b>		21.339,24	
INVENTARIO DE MERCADERIAS	<u>21.339,24</u>		
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>8.311,56</b>
<b>DEPRECIABLE</b>			
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.400,51	-	
DEP. ACUMULADA	<u>2.400,51</u>		
MUEBLES Y ENSERES	12.046,58	6.381,07	
DEP. ACUMULADA	<u>5.665,51</u>		
EQUIPO DE OFICINA	3.066,41	1.817,79	
DEP. ACUMULADA	<u>1.248,62</u>		
VEHICULO	8.400,00	-	
DEP. ACUMULADA	<u>8.400,00</u>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	145,53	112,70	
DEP. ACUMULADA	<u>32,83</u>		
<b>AMORTIZABLE</b>			-
SOFTWARE	300,00	-	
AMORTIZACION	<u>300,00</u>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>USA\$</b>	<b><u>70.938,16</u></b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>CORRIENTE</b>			<b>46.821,40</b>
PROVEEDORES		34.146,72	
VISA		1.991,01	
DINNERS CLUB		1.452,24	
SUELDOS POR PAGAR		305,75	
VACACIONES POR PAGAR		60,00	
<b>OBLIGACIONES POR PAGAR</b>			
IEES POR PAGAR		206,40	
RET FTE POR PAGAR		199,07	
RET IVA POR PAGAR		41,67	
CUENTAS POR PAGAR		6.204,89	
15% PARTICIPACIÓN UTILIDADES		<u>2.213,65</u>	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b><u>46.821,40</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>			<b>24.116,76</b>
CAPITAL		27.581,47	
PERDIDAS ACUMULADAS EJERCICIOS ANTERIORES		-16.008,71	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>12.544,00</u>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b><u>24.116,76</u></b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>USA\$</b>	<b><u>70.938,16</u></b>

**MASLLANTAS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010**

	<b>VENTAS BRUTAS</b>		<b>240.766,70</b>
	VENTAS LLANTAS	215.368,45	
	VENTA DE BATERIAS	25.398,25	
<b>MENOS</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>179.586,23</b>
	<b>INVENTARIO INICIAL</b>	20.327,55	
	<b>COMPRAS</b>	180.597,92	
	COMPRAS	<u>180.597,92</u>	
	<b>DISPONIBLE</b>	200.925,47	
<b>MENOS</b>	<b>INVENTARIO FINAL</b>	<u>21.339,24</u>	<u>                    </u>
<b>IGUAL</b>	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	24.339,24	<b>61.180,47</b>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>46.422,82</b>
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	45.001,51	
	SUELDOS Y SALARIOS	18.240,00	
	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	2.216,16	
	XIII SUELDO	1.520,00	
	XIV SUELDO	1.440,00	
	FONDO DE RESERVA	1.520,00	
	VACACIONES	60,00	
	HONORARIOS COMISIONES Y DIETA	1.800,00	
	SERVICIOS BÁSICOS	1.166,07	
	MANTENIMIENTO LOCAL	4.059,53	
	TRANSPORTE Y MOVILIZACION	441,30	
	GASTOS DE GESTION	418,84	
	MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	385,99	
	IMPUESTOS MUNICIPALES	-	
	GASTO IMPTO IVA Y RETENCIONES	193,21	
	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	951,03	
	DEPREC. EQUIPO DE COMPUTO	419,92	
	DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	1.169,40	
	DEPREC. EQUIPO DE OFICINA	261,60	
	AMORTIZACION SOFTWARE	33,42	
	DEPREC. MAQUINARIA Y EQUIPO	25,57	
	MATRICULA VEHICULOS	315,16	
	BAJA DE CLIENTES INCOBRABLES	440,00	
	TRAMITES LEGALES Y JUDICIALES	20,00	
	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	407,32	
	ESTIBAJE	119,57	
	SUMINISTROS Y MATERIALES	452,90	
	MANTENIMIENTO VEHICULO	279,92	
	ARRIENDO	2.284,26	
	PROVISION CTAS INCOBRABLES	186,19	
	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2.736,79	
	REFRIGERIOS	1.230,22	
	ASEO Y LIMPIEZA	<u>207,14</u>	
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	1.421,31	
	GASTOS BANCARIOS	<u>1.421,31</u>	
	<b>UTILIDAD CONTABLE</b>		<b>14.757,65</b>
	<b>UTILIDAD CONTABLE</b>		<u><b>14.757,65</b></u>
	<b>15% TRABAJADORES</b>		<u><b>2.213,65</b></u>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<u><b>12.544,00</b></u>



**MASLLANTAS**  
**ROL DE PAGO**  
**AÑO 2010**

**MENSUAL**

NOMBRES	SUELDO	IESS	XIII	XIV	FR	TOTAL
MARTHA SAILEMA	240,00	29,16	20,00	20,00	20,00	329,16
JAVIER VARGAS	320,00	38,88	26,67	20,00	26,67	432,21
LILIANA AMANCHA	240,00	29,16	20,00	20,00	20,00	329,16
ANITA SANCHEZ	240,00	29,16	20,00	20,00	20,00	329,16
JOSE CUYO	240,00	29,16	20,00	20,00	20,00	329,16
FABIAN CUYO	240,00	29,16	20,00	20,00	20,00	329,16
<b>TOTAL</b>	1.520,00	184,68	126,67	120,00	126,67	2.078,01
<b>TOTAL ANUAL</b>	18.240,00	2.216,16	1.520,00	1.440,00	1.520,00	24.936,16

**ANUAL**

NOMBRES	SUELDO	IESS	XIII	XIV	FR	TOTAL
MARTHA SAILEMA	2.880,00	349,92	240,00	240,00	240,00	3.949,92
JAVIER VARGAS	3.840,00	466,56	320,00	240,00	320,00	5.186,56
LILIANA AMANCHA	2.880,00	349,92	240,00	240,00	240,00	3.949,92
ANITA SANCHEZ	2.880,00	349,92	240,00	240,00	240,00	3.949,92
JOSE CUYO	2.880,00	349,92	240,00	240,00	240,00	3.949,92
FABIAN CUYO	2.880,00	349,92	240,00	240,00	240,00	3.949,92
<b>TOTAL</b>	18.240,00	2.216,16	1.520,00	1.440,00	1.520,00	24.936,16

- Liquidez corriente**

Activo Corriente

Pasivo Corriente

$$\frac{62.626,60}{46.821,40} = 1,34$$

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo a sus acreedores, cuenta con \$. 1,34 para cancelarlos.

- **Prueba Acida**

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = 0,88$$
$$\frac{41.287,36}{46.821,40} = 0,88$$

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de \$ 0,88 para pagar sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios, sin embargo este valor es bajo debido al valor significativo que se mantiene en la cuenta mencionada.

- **Días de venta pendientes de cobro**

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Anual} / 360} = 27,84$$
$$\frac{18.619,48}{668,80} = 27,84$$

Este indicador nos indica el tiempo que la empresa tiene para recuperar los créditos otorgados a sus clientes, este es de 27 días.

- **Endeudamiento**

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\frac{46.821,40}{70.938,16} = 0,66$$

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, \$ 0.66 son financiados por deudas de terceros.

- **Margen utilidad bruta**

Utilidad Bruta en	
Ventas	
Ventas	x 100

$$\frac{61.180,47}{240.766,70} = 0,25$$

Este indicador nos indica el margen de utilidad que mantiene la empresa sobre las ventas realizadas, el cual es el 25%; esto representa que no se tiene una buena rentabilidad en el negocio y esto puede deberse al exceso de gastos operativos.

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio**

Utilidad Neta	
Patrimonio	x 100

$$\frac{12.544,00}{24.116,76} = 52\%$$

Este indicador nos muestra el grado de participación (52%) que la utilidad del ejercicio representa sobre el patrimonio de la empresa.

- **Patrimonio sobre activo**

$$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$$

$$\frac{24.116,76}{70.938,16} = 0,34$$

Este indicador nos indica que el activo de la empresa se encuentra financiado en un 34% con los activos de la empresa (fondos propios), esto significa que el 34% del patrimonio es de propiedad de la empresa y no de terceros.

### **SEGUNDO PASO**

Se realiza el análisis cuenta por cuenta de la comparación de los datos obtenidos de los dos años anteriores, se obtiene un porcentaje de crecimiento del año y se proyecta el porcentaje de crecimiento para el año deseado, se compara el resultado obtenido de esta proyección con el dato obtenido del crecimiento del año base y se realiza el análisis del comportamiento y si es razonable, el dato es tomado en cuenta para la proyección y de no serlo se realiza el análisis de acuerdo a las necesidades o requerimientos deseados.

Existen algunas cuentas que no se deben realizar las proyecciones de acuerdo a los porcentajes resultantes de la comparación por cuanto son valores que se predeterminan o que están basados a requerimientos fijos, como por ejemplo las remuneraciones del personal que labora en la empresa, por cuanto se tiene las necesidades del personal que se va a utilizar en la empresa en ese año con los respectivos sueldos, lo que se realiza es el cálculo del valor que se va a gastar durante el período determinado.

**MASLLANTAS**  
**PROYECCION DE ROL DE PAGO**  
**AÑO 2011**

La siguiente proyección de rol de pago s se realizó para la verificación del presupuesto por lo cual pasado el año se paga los fondos de reserva que es el sueldo dividido para 12

**MENSUAL**

<b>NOMBRES</b>	<b>SUELDO</b>	<b>ESS PERSONAL</b>	<b>XIII</b>	<b>XIV</b>	<b>FR</b>	<b>TOTAL</b>
Martha Sailema	264,00	24,68	22,00	22,00	22,00	354,68
Liliana Amancha	350,00	32,73	29,17	22,00	29,17	463,06
Veronica Solis	264,00	24,68	22,00	22,00	22,00	354,68
Anita Sanchez	264,00	24,68	22,00	22,00	22,00	354,68
Miguel Villalva	264,00	24,68	22,00	22,00	22,00	354,68
Juan Carlos Lopez	264,00	24,68	22,00	22,00	22,00	354,68
<b>TOTAL</b>	1.670,00	156,15	139,17	132,00	139,17	2.236,48
<b>ANUAL</b>	20.040,00	1.873,74	1.670,00	1.584,00	1.670,00	26.837,74

**ANUAL**

<b>NOMBRES</b>	<b>SUELDO</b>	<b>ESS PATRONAL</b>	<b>XIII</b>	<b>XIV</b>	<b>FR</b>	<b>TOTAL</b>
Martha Sailema	264,00	32,08	22,00	22,00	22,00	362,08
Liliana Amancha	350,00	42,53	29,17	22,00	29,17	472,86
Veronica Solis	264,00	32,08	22,00	22,00	22,00	362,08
Anita Sanchez	264,00	32,08	22,00	22,00	22,00	362,08
Miguel Villalva	264,00	32,08	22,00	22,00	22,00	362,08
Juan Carlos Lopez	264,00	32,08	22,00	22,00	22,00	362,08
<b>TOTAL</b>	1.670,00	202,91	139,17	132,00	139,17	2.283,24

## PRESUPUESTO

Para calcular la proyección del presupuesto del año 2011, se va aplicar la tasa crecimiento lineal, la cual parte de la información obtenida del año 2009 y 2010, cuya fórmula es la siguiente:

$$\left[ \frac{\text{AÑO PRESENTE-AÑO ANTERIOR}}{\text{AÑO ANTERIOR}} \right] * 100$$

EJEMPLO:

$$TC = \left[ \frac{215368,15-176423,52}{176423,52} \right] * 100$$

$$TC = 22\%$$

Una vez obtenido del porcentaje, se evalúa el mismo para lo cual se procede a verificar que porcentaje de crecimiento se va a aplicar debido a que el año base que corresponde al año 2009 es inestable debido a que no tiene razonabilidad en la información por lo que se debe analizar el porcentaje que se va a tomar en cuenta de acuerdo a nuestras necesidades, es decir se orientará un porcentaje coherente a experiencias anteriores, ese valor va incrementar al valor presente para determinar la proyección para el año 2011.

**PRESUPUESTO 2011**

CUENTAS	DATOS 2009	DATOS 2010	TASA DE CRECIMIENTO	PORC. DE CREC. A APLICAR	CRECIM. PARA 2011	PROYECCION 2011
<b>VENTAS BRUTAS</b>						
VENTAS LLANTAS	176.423,52	215.368,45	22,07%	20,00%	43.073,69	258.442,14
VENTA DE BATERIAS	22.432,83	25.398,25	13,22%	20,00%	5.079,65	30.477,90
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>198.856,35</b>	<b>240.766,70</b>			<b>48.153,34</b>	<b>288.920,04</b>
INV FINAL (2010)						21.339,24
(+)COMPRAS						238.548,52
(-)INV.INICIAL (2011)						44.384,28
COSTO DE VENTAS)	<b>151.236,45</b>	<b>179.586,23</b>	<b>18,75%</b>	<b>20,00%</b>	<b>35.917,25</b>	<b>215.503,48</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
SUELDOS Y SALARIOS	13.200,00	18.240,00	38,18%	9,87%	1.800,00	20.040,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1.603,80	2.216,16	38,18%	9,87%	218,70	2.434,86
XIII SUELDO	1.100,00	1.520,00	38,18%	9,87%	150,00	1.670,00
XIV SUELDO	1.000,00	1.440,00	44,00%	10,00%	144,00	1.584,00
FONDO DE RESERVA	1.100,00	1.520,00	38,18%	9,87%	150,00	1.670,00
VACACIONES	147,28	60,00	-59,26%	120,00%	72,00	132,00
HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS	600,00	1.800,00	200,00%	20,00%	360,00	2.160,00
SERVICIOS BÁSICOS	735,29	1.166,07	58,59%	50,00%	583,04	1.749,11
MANTENIMIENTO LOCAL	2.164,61	4.059,53	87,54%	35,00%	1.420,84	5.480,37
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	534,73	441,30	-17,47%	0,00%	-	441,30
GASTOS DE GESTION	147,76	418,84	183,46%	100,00%	418,84	837,68
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	24,00	385,99	1508,29%	50,00%	193,00	578,99
DEPREC. EQUIPO DE COMPUTO	817,78	419,92	-48,65%	-100,00%	-419,92	-
DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	1.196,54	1.169,40	-2,27%	-10,00%	-116,94	1.052,46
DEPREC. EQUIPO DE OFICINA	179,28	261,60	45,92%	45,92%	120,12	381,72
AMORTIZACION SOFTWARE	99,96	33,42	-66,57%	-100,00%	-33,42	-
DEPREC. MAQUINARIA Y EQUIPO	7,26	25,57	252,20%	0,00%	-	25,57
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	120,00	407,32	239,43%	0,00%	-	407,32
AMORTIZACION PERDIDA AÑOS ANTERIORES	8.119,96	-	-100,00%	-100,00%	-	-
SUMINISTROS Y MATERIALES	385,25	452,90	17,56%	17,56%	79,53	532,43
MANTENIMIENTO VEHICULO	270,70	279,92	3,41%	10,00%	27,99	307,91
ARRIENDO	720,00	2.284,26	217,26%	20,00%	456,85	2.741,11
PROVISION CTAS INCOBRABLES	69,74	186,19	166,98%	-100,00%	-186,19	50,00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	926,27	2.736,79	195,46%	-10,00%	-273,68	2.463,11
BAJA CLIENTES INCOBRABLES	1.005,00	440,00	-56,22%	0,00%	-	440,00
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	997,82	951,03	-4,69%	5,00%	47,55	998,58
GASTO IMPTO IVA Y RETENCIONES		193,21		10,00%	19,32	212,53
MATRICULA VEHICULOS		315,16		0,00%	-	315,16
TRAMITES LEGALES Y JUDICIALES		20,00		100,00%	20,00	40,00
REFRIGERIOS		1.230,22		0,00%	-	1.230,22
ESTIBAJE		119,57		20,00%	23,91	143,48
ASEO Y LIMPIEZA		207,14		10,00%	20,71	227,85
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>37.273,03</b>	<b>45.001,51</b>	<b>20,73%</b>	<b>11,88%</b>	<b>5.296,25</b>	<b>50.347,76</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
GASTO COMISION BANCO	13,00		-100,00%	-100,00%	-	-
GASTOS BANCARIOS	508,98	1.421,31	179,25%	20,00%	284,26	1.705,57
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>521,98</b>	<b>1.421,31</b>			<b>284,26</b>	<b>1.705,57</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>37.795,01</b>	<b>46.422,82</b>			<b>5.580,51</b>	<b>52.053,33</b>
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO	9.824,89	14.757,65	50,21%		6.655,58	21.363,23
15% TRABAJADORES	1.473,73	2.213,65				3204,48
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<b>8351,16</b>	<b>12544</b>				<b>18.158,75</b>

**TERCER PASO**

Con los datos que se han obtenido del presupuesto se realiza el flujo de caja con las cuentas estrictamente de movimiento de efectivo así como también el Balance Proyectado y los indicadores financieros 2011.

**MASLLANTAS**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO**  
**Al 31 de Diciembre del 2011**

<b>ACTIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			<b>83.548,05</b>
<b>DISPONIBLE</b>			
CAJA	5.293,80	5.293,80	
<b>EXIGIBLE</b>		33.869,97	
CUENTAS POR COBRAR	22.715,00		
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-529,01		
<b>IMPUESTOS</b>			
RETENCION EN LA FUENTE	2.889,28		
CREDITO FISCAL	2.608,77		
CREDITO IMPTO RENTA	6.185,93		
CREDITO TRIBUTARIO RETENCIONES			
<b>REALIZABLE</b>		44.384,28	
INVENTARIO DE MERCADERIAS	44.384,28		
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>6.851,81</b>
<b>DEPRECIABLE</b>			
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.400,51	-	
DEP. ACUMULADA	2.400,51		
MUEBLES Y ENSERES	12.046,58	5.328,61	
DEP. ACUMULADA	6.717,97		
EQUIPO DE OFICINA	3.066,41	1.436,07	
DEP. ACUMULADA	1.630,34		
VEHICULO	8.400,00	-	
DEP. ACUMULADA	8.400,00		
MAQUINARIA Y EQUIPO	145,53	87,13	
DEP. ACUMULADA	58,40		
<b>AMORTIZABLE</b>			
SOFTWARE	300,00	-	
AMORTIZACION	300,00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>USA\$</b>	<b>90.399,86</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>CORRIENTE</b>			<b>41.194,93</b>
PROVEEDORES		33.126,21	
VISA		720,01	
<b>OBLIGACIONES POR PAGAR</b>			
IEES POR PAGAR		359,06	
RET FTE POR PAGAR		179,00	
CUENTAS POR PAGAR		3.606,17	
15% PARTICIPACION UTILIDADES		3.204,48	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>41.194,93</b>
<b>PATRIMONIO</b>			<b>49.204,93</b>
CAPITAL		27.581,47	
PERDIDAS ACUMULADAS		3.464,71	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		18.158,75	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>49.204,93</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>USA\$</b>	<b>90.399,86</b>

**CONCILIACION TRIBUTARIA AÑO 211**

(=) UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO		21363,23
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		3204,48
(=) BASE IMPONIBLE CALCULO IR		18158,75
(-) FRACCION BASICA		17610,00
		548,75
(*) IMPUESTO FRACCIÓN EXCEDENTE	15%	82,31
(+) IMPUESTO A LA FRACCIÓN BÁSICA		772,00
(=) IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO		<b>280,43</b>
(-) RETENCION FUENTE		2889,20
(=) CREDITO TRIBUTARIO		<b>-2608,77</b>



**MAS LLANTAS**  
**PROYECCION DEL FLUJO DE CAJA 2011**

CUENTAS	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	PROYECCION 2011
<b>INGRESOS</b>													
<b>VENTAS</b>													
VENTAS LLANTAS	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	12.922,11	155.065,28
VENTA DE BATERIAS	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	2.539,83	30.477,90
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>15.461,93</b>	<b>185.543,18</b>
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>													
RECUPERACION DE INVERSIONES			2.068,25										2.068,25
RECUPERACION CUENTA POR COBRAR	9.309,74	13.617,11	8.614,74	8.614,74	8.614,74	8.614,74	8.614,74	8.614,74	8.614,74	8.614,74	8.614,74	8.614,74	109.074,23
<b>TOTAL INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>9.309,74</b>	<b>13.617,11</b>	<b>10.682,99</b>	<b>8.614,74</b>	<b>8.614,74</b>	<b>8.614,74</b>	<b>8.614,74</b>	<b>8.614,74</b>	<b>8.614,74</b>	<b>8.614,74</b>	<b>8.614,74</b>	<b>8.614,74</b>	<b>111.142,48</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>24.771,67</b>	<b>29.079,04</b>	<b>26.144,92</b>	<b>24.076,67</b>	<b>24.076,67</b>	<b>24.076,67</b>	<b>24.076,67</b>	<b>24.076,67</b>	<b>24.076,67</b>	<b>24.076,67</b>	<b>24.076,67</b>	<b>24.076,67</b>	<b>296.685,66</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>COMPRAS</b>													
COMPRAS	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	7.951,62	95.419,41
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>7.951,62</b>	<b>95.419,41</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>													
SUELDOS Y SALARIOS	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	1.670,00	20.040,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	202,91	202,91	202,91	202,91	202,91	202,91	202,91	202,91	202,91	202,91	202,91	202,91	2.434,86
XIII SUELDO												1.670,00	1.670,00
XIV SUELDO									1.584,00				1.584,00
FONDO DE RESERVA	139,17	139,17	139,17	139,17	139,17	139,17	139,17	139,17	139,17	139,17	139,17	139,17	1.670,04
VACACIONES	66,00											66,00	132,00
HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
SERVICIOS BÁSICOS	145,76	145,76	145,76	145,76	145,76	145,76	145,76	145,76	145,76	145,76	145,76	145,76	1.749,11
MANTENIMIENTO LOCAL	456,70	456,70	456,70	456,70	456,70	456,70	456,70	456,70	456,70	456,70	456,70	456,70	5.480,37
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	36,78	36,78	36,78	36,78	36,78	36,78	36,78	36,78	36,78	36,78	36,78	36,78	441,30
GASTOS DE GESTION	69,81	69,81	69,81	69,81	69,81	69,81	69,81	69,81	69,81	69,81	69,81	69,81	837,68
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25	578,99
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	33,94	33,94	33,94	33,94	33,94	33,94	33,94	33,94	33,94	33,94	33,94	33,94	407,32
SUMINISTROS Y MATERIALES	44,37	44,37	44,37	44,37	44,37	44,37	44,37	44,37	44,37	44,37	44,37	44,37	532,43
MANTENIMIENTO VEHICULO	25,66	25,66	25,66	25,66	25,66	25,66	25,66	25,66	25,66	25,66	25,66	25,66	307,91
ARRIENDO	228,43	228,43	228,43	228,43	228,43	228,43	228,43	228,43	228,43	228,43	228,43	228,43	2.741,11

**MAS LLANTAS**  
**ROYECCION DEL FLUJO DE CAJA 2011**

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	205,26	205,26	205,26	205,26	205,26	205,26	205,26	205,26	205,26	205,26	205,26	205,26	2.463,11
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	83,22	998,58
GASTO IMPTO IVA Y RETENCIONES	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	212,53
MATRICULA VEHICULOS						315,16							315,16
TRAMITES LEGALES Y JUDICIALES				20,00						20,00			40,00
REFRIGERIOS	102,52	102,52	102,52	102,52	102,52	102,52	102,52	102,52	102,52	102,52	102,52	102,52	1.230,22
ESTIBAJE	11,96	11,96	11,96	11,96	11,96	11,96	11,96	11,96	11,96	11,96	11,96	11,96	143,48
ASEO Y LIMPIEZA	18,99	18,99	18,99	18,99	18,99	18,99	18,99	18,99	18,99	18,99	18,99	18,99	227,85
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y</b>	<b>3.787,41</b>	<b>3.721,41</b>	<b>3.721,41</b>	<b>3.741,41</b>	<b>3.721,41</b>	<b>4.036,57</b>	<b>3.721,41</b>	<b>3.721,41</b>	<b>5.325,41</b>	<b>3.721,41</b>	<b>3.721,41</b>	<b>5.457,41</b>	<b>48.398,05</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>													
GASTOS BANCARIOS	142,13	142,13	142,13	142,13	142,13	142,13	142,13	142,13	142,13	142,13	142,13	142,13	1.705,57
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>142,13</b>	<b>1.705,57</b>
<b>EGRESOS DE CAPITAL</b>													
COLOCACION DE INVERSIONES													
PAGO A PROVEEDORES	11.382,24	15.358,05	19.333,86	11.927,43	11.927,43	11.927,43	11.927,43	11.927,43	11.927,43	11.927,43	11.927,43	11.927,43	153.420,98
UTILIDADES PAGADAS				2.078,88									2.078,88
COMPRA DE VEHICULO													-
<b>TOTAL EGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>11.382,24</b>	<b>15.358,05</b>	<b>19.333,86</b>	<b>14.006,31</b>	<b>11.927,43</b>	<b>11.927,43</b>	<b>11.927,43</b>	<b>11.927,43</b>	<b>11.927,43</b>	<b>11.927,43</b>	<b>11.927,43</b>	<b>11.927,43</b>	<b>155.499,86</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>23.263,40</b>	<b>27.173,21</b>	<b>31.149,02</b>	<b>25.841,47</b>	<b>23.742,59</b>	<b>24.057,75</b>	<b>23.742,59</b>	<b>23.742,59</b>	<b>25.346,59</b>	<b>23.742,59</b>	<b>23.742,59</b>	<b>25.478,59</b>	<b>301.022,89</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>1.508,27</b>	<b>1.905,83</b>	<b>-5.004,10</b>	<b>-1.764,80</b>	<b>334,08</b>	<b>18,92</b>	<b>334,08</b>	<b>334,08</b>	<b>-1.269,92</b>	<b>334,08</b>	<b>334,08</b>	<b>-1.401,92</b>	<b>-4.337,22</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>9.631,08</b>	<b>11.139,35</b>	<b>13.045,18</b>	<b>8.041,08</b>	<b>6.276,29</b>	<b>6.610,37</b>	<b>6.629,29</b>	<b>6.963,37</b>	<b>7.297,46</b>	<b>6.027,54</b>	<b>6.361,62</b>	<b>6.695,70</b>	<b>9.631,08</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>11.139,35</b>	<b>13.045,18</b>	<b>8.041,08</b>	<b>6.276,29</b>	<b>6.610,37</b>	<b>6.629,29</b>	<b>6.963,37</b>	<b>7.297,46</b>	<b>6.027,54</b>	<b>6.361,62</b>	<b>6.695,70</b>	<b>5.293,79</b>	<b>5.293,80</b>

## INDICADORES FINANCIEROS

La alta dirección de una organización, debe tomar tres clases de decisiones de carácter financiero: decisiones operativas, de inversión y de financiación. Estas decisiones deben conducir a resultados, y éstos a su vez deben ser medidos a través de los indicadores y sus respectivos índices.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la Empresa, con el propósito de formarse una idea de como está el comportamiento de la misma. Dichos indicadores se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda la organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la Compañía, como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

- **Liquidez corriente**

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\frac{83548,05}{41194,93} = 2$$

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo a sus acreedores, cuenta con \$.2 para cancelarlos.

- **Prueba Acida**

Activo Corriente - Inventarios	
-----	
Pasivo Corriente	
39163,77	
-----	=
41194,93	0,95

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de \$ 0,95 para pagar sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios, sin embargo este valor es bajo debido al valor significativo que se mantiene en la cuenta mencionada.

- **Días de venta pendientes de cobro**

Cuentas por Cobrar	
-----	
Ventas Anual /360	
22715,00	
-----	=
802,56	28,30

Este indicador nos indica el tiempo que la empresa tiene para recuperar los créditos otorgados a sus clientes, este es de 28,30 días.

- **Endeudamiento**

Pasivo Total	
-----	
Activo Total	x 100
41194,93	
-----	=
90299,86	0,46

Este indicador nos muestra que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, \$ 0.46 son financiados por deudas de terceros.

- **Margen utilidad bruta**

$$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\frac{21363,23}{288.920,04} = 25\%$$

Este indicador nos indica el margen de utilidad que mantiene la empresa sobre las ventas realizadas, el cual es el 25%; esto representa que no se tiene una buena rentabilidad en el negocio y esto puede deberse al exceso de gastos operativos.

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\frac{18158,75}{49204,93} = 37\%$$

Este indicador nos indica que existe una rentabilidad de los fondos propios que representan un 37% del total del Patrimonio, es decir que es rentable realizar inversión en la empresa con los propios fondos.

- **Patrimonio sobre activo**

$$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$$

$$\frac{49204,93}{90399,86} = 0,54$$

Este indicador nos indica que el activo de la empresa se encuentra financiado en un 54% con los activos de la empresa (fondos propios), esto significa que el 54% del patrimonio es de propiedad de la empresa y no de terceros.

## **6.8 Administración de la propuesta**

La fase de evaluación de la propuesta estará determinada por las siguientes etapas:

- **Etapas antes.-** En esta etapa se determina la problemática de la ausencia de una planificación financiera.
- **Etapas de proceso.-** Este proceso permitirá a la empresa implementar una planificación para la optimización de los recursos empresariales y la toma de decisiones.
- **Etapas post.-** En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos de la aplicación de la propuesta y se determinan los errores y debilidades con el propósito de mitigarlos y/o fortalecerlos.

## **6.9 Previsión de la evaluación**

Será monitoreada constantemente a fin de verificar si la aplicación de la planificación financiera aplicada es la acertada al problema de gestión. Se debe recalcar que una vez realizada la evaluación se encuentran nuevas propuestas y se realizarán los respectivos cambios.

**Tabla N<sup>a</sup> 15** Previsión de la evaluación

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta.
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación en la toma de decisiones.
¿Quién evalúa?	Autora: Jenny Morales.
¿Cuándo evaluar?	Trimestralmente.
¿Cómo evaluar?	Identificación de aspectos críticos a evaluarse. Definición de variables.
¿Con que evaluar?	Encuesta, entrevista y observación.

**Elaborado por:** Jenny Morales

## BIBLIOGRAFÍA

- HERRERA Luís.(2008) Tutoría de la Investigación científica Diemerino Edit. Quito – Ecuador.
- DAFT Richard. (1998). Teoría y Diseño Organizacional. Ed Empresariales. México.
- CUATRECASAS L (1999). Gestión Económico- Financiera de la Empresa. Editorial Alfaomega, México.
- BUENO E (2003) Estrategia y dirección estratégica. Ediciones Gestión. Barcelona.
- LESLIE BREITNER Contabilidad Financiera. Lo que se aprende en los mejores MBA. Editorial. PROFIT.
- RICHARD KELSON Contabilidad de Gestión.Lo que se aprende en los mejores MBA. Editorial. PROFIT.

## FUENTES DE INTERNET

<http://www.financialplanninginfoguide.com/b1-definicion-planificacion-financiera.html>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/planeacin-financiera-presentation>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#cite\\_note-0](http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#cite_note-0)

[www.capig.org.ec/.../index.php?...](http://www.capig.org.ec/.../index.php?...)

<http://html.rincondelvago.com/flujo-de-caja.html>



[www2.udec.cl/.../Gestiónfinanciera.../](http://www2.udec.cl/.../Gestiónfinanciera.../)

<http://www.financialplanninginfoguide.com/b1-definicion-planificacion-financiera.html>

<http://www.finanzaspersonales.com.co/columnistas/articulo/la-planeacion-financiera/36011>, revista dinero, Raúl Cardona

<http://www.pulsopyme.com/articulos/planeacion-financiera-en-la-pyme>  
Minerva López mendosa

<http://www.slideshare.net/videoconferencias/administracion-financiera-1038583>  
Alba Guartan Moreno Universidad Particular de Loja

***ANEXOS***

ANEXO 1  
RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1301435155001  
APELLIDOS Y NOMBRES: VARGAS GONZALEZ FRANCISCO XAVIER

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ REC. INICIO ACT. 06/11/2009  
NOMBRE COMERCIAL: MAS LLANTAS

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: REC. ACT.: 13052003  
1 VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES.  
2 VENTA AL POR MENOR DE APARATOS ELECTRODOMESTICOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:  
Provincia TUNGURAHUA Cantón AMBATO Parroquia HUACHI CHICO Barrio SOLIS Calle AV JULIO JARAMILLO Número 6N Intersección AV CHARULIB Referencia: FRENTE A ROTULACION SISTEMAS  
Teléfono Domicilio: 02854071 Teléfono Trabajo: 028413788

Nº ESTABLECIMIENTO: 005 ESTADO: ABIERTO REC. INICIO ACT. 20/04/2009  
NOMBRE COMERCIAL: CABINAS TELEFONICAS MONTAR

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: REC. ACT.: 13052005  
1 ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:  
Provincia TUNGURAHUA Cantón AMBATO Parroquia HUACHI CHICO Barrio SOLIS Calle AV JULIO JARAMILLO Número 6N Intersección AV CHARULIB Referencia: JUNTO AL ALMACEN MAS LLANTAS  
Teléfono Domicilio: 02854071 Teléfono Trabajo: 028413788

*Kano*  
Firma del Contribuyente  
Usuario: NACERBA Lugar de emisión: QUITO  
  
Fecha y hora: 19/09/09 11:48:43



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 1201435155301  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** VARGAS GONZALEZ FRANCISCO XAVIER

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

<b>REG. NACIMIENTO:</b>	13/03/1974	<b>REG. ACTUALIZACION:</b>	19/01/2005
<b>REG. INICIO ACTIVIDADES:</b>	05/11/2000		
<b>REG. INSCRIPCION:</b>	05/11/2000		

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y REPAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

**DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:**

Provincia: TUNGURAHUA    Canton: AMBATO    Parroquia: ATAHUALPA (CHICALATA)    Calle: AV. CIRCUNVALACION    Numero: 6-55    Intersección: CAMPAMENTO RT2A    Referencia: JUNTO AL RESTAURANTE LOMO DE PIEDRA, SECTOR LA VICTORIA    Teléfono: 028554771

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- DECLARACION DE SUPUESTO A LA RENTA
- DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACION MENSUAL DE IVA
- IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**JURISDICCION:** 1 REGIONAL CENTRO

**ABIERTOS:** 2  
**CERRADOS:** 0

**Ubicacion:** NACIONAL    **Lugar de otorgamiento:**



**Fecha y hora:** 19/05/2005 01:0540

## ANEXO 2



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### ENCUESTA

**TEMA** La Planificación Financiera y su incidencia en la Toma de Decisiones en la empresa MÁSLLANTAS de la ciudad de Ambato del año 2010.

**DIRIGIDO A** Los clientes internos de MASLLANTAS de la ciudad de Ambato.

**OBJETIVO** Determinar la repercusión que tiene la Planificación financiera en la toma de decisiones empresariales.

#### DATOS INFORMATIVOS

**Fecha:**.....

**Hora:**.....

#### INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las preguntas planteadas.
- Escoja solo una opción en cada pregunta y marque con una X su respuesta.
- No se aceptan tachones, borrones ni enmendaduras.

#### PREGUNTAS

1.- ¿Cuál es la rentabilidad que ha obtenido la empresa en el año 2011?

Igual o menor a USD 20000,00

Entre USD 20001,00 y usd 50000,00

2.- ¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted que contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa?

a) Flujo de Efectivo

b) Control de Gastos

c) EEFF

3.- ¿A qué Instituciones Financieras acude como fuente de financiamiento?

a) Bancos

b) Cooperativas de Ahorro y Crédito

c) Mutualistas

4.- ¿Utiliza la empresa TIR Y VAN para evaluar su rentabilidad?

SI

NO

5.- ¿Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?

Semanal

Mensual

6.- ¿Qué grado de eficiencia financiera tienen los proyectos de inversión de MAS LLANTAS?

- Bueno
- Regular
- Mala

7.- ¿Realiza la empresa pronósticos y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?

- SI
- NO

8.- ¿Con qué frecuencia se aplican indicadores y análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?

- Mensual
- Esporádico

9.- Los presupuestos aplicados por la empresa, ¿son socializados?

- SI
- NO

10.- ¿Las decisiones de la empresa son tomadas?

- Semanalmente
- Mensualmente