

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA

**“ LA PLANIFICACION FINANCIERA PARA PRODELTA CIA  
LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”.**

Autora: Mery Gavilánez

Tutor: Dr. Héctor Cáceres

AMBATO – ECUADOR

2011

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

En mi calidad de Director de Tesis del presente trabajo de investigación sobre el tema: “**PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA PRODELTA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, desarrollado por la Srta. Mery Gavilánez, observa las orientaciones metodológicas de la investigación científica que ha sido dirigida en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Universidad Técnica de Ambato, a través de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo expuesto:

Autorizo su presentación ante los organismos competentes para la sustentación y defensa del mismo.

Ambato, Diciembre 16 del 2011

.....  
Dr. Héctor Cáceres  
DIRECTOR DE TESIS

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación con el tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA PRODELTA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo.

Ambato, Enero26 del 2011

AUTORA

.....  
Srta. Mery Gavilánez

C.I. 1803733268

# **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

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

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA PRODELTA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, de la Srta. Mery Gaviláñez, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 26 del 2012

Para constancia firman

.....

Dr. Guido Tobar

.....

Dr. German Salazar

.....

Dr. Jose Viteri

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo, que plasma uno más de mis anhelos personales va dedicado en primer instancia a DIOS hacedor de todas las cosas, a mi familia por la paciencia y cariño permanente. Como justo reconocimiento a la distribuidora Prodelta por su tesonera labor para encaminar a la entidad por senderos del progreso

**Mery Gavilánez**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud inpresedente al Personal Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría por los conocimientos impartidos durante mi carrera estudiantil. Mi gratitud además a todas y a cada una de las personas que contribuyeron con la realización de la misma que pongo a consideración y criterio de los Lectores.

**Mery Gavilánez**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>PÁGINAS PRELIMINARES.....</b>	<b>Pag.</b>
Página de título o portada.....	i
Página de aprobación por el Tutor .....	ii
Página de autoría de la Tesis.....	iii
Página de aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Página de Dedicatoria .....	v
Página de Agradecimiento .....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Tablas .....	xi
Indice de Gráficos .....	...xiii
Resumen Ejecutivo.....	xv

### **CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA**

Introducción .....	1
1.1 Tema .....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualizaciòn.....	3
1.2.2 Analisis Crítico .....	7
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulaciòn del problema .....	8
1.2.5 Interrogante .....	8
1.2.6 Delimitaciòn.....	8
1.2.6.1. Delimitaciòn Espacial.....	9
1.2.6.2. Delimitaciòn Temporal. ....	9
1.3 Justificaciòn.....	9
1.3.1 Interes por investigar.....	9

1.3.2. Importancia teórico práctico .....	9
1.3.3. Novedad en algún aspecto.....	9
1.3.4. Utilidad.....	10
1.3.5. Impacto.....	10
1.3.6 Factibilidad.....	10
1.4 Objetivos .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.2 Fundamentación Filosófica .....	16
2.3 Fundamentación Legal .....	16
2.4 Categorías Fundamentales .....	18
2.4.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionados.....	18
2.4.1.1. Superordenación Conceptual .....	18
2.4.1.2. Subordinación Conceptual Inicial .....	19
2.5 Hipótesis.....	48
2.6 Señalamiento de Variables .....	49

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

3.1 Modalidad Básica de la Investigación.....	50
3.2 Nivel o Tipo de Investigación .....	52
3.3 Población y Muestra.....	52
3.4 Operacionalización de Variables.....	54
3.5 Plan de Recolección de Información.....	56
3.6 Plan de Procesamiento de la Información .....	57



## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Análisis de los Resultados.....	58
4.1.1.	Encuesta dirigida al personal de la empresa PRODELTA CÍA. LTDA..	58
4.1.2.	Entrevista parcialmente estructurada a los directivos y socios de PRODELTA CÍA. LTDA... ..	65
4.2	Interpretación de Datos .....	72
4.3	Verificación de Hipótesis.....	74
4.3.1.	Combinación de Frecuencias .....	74
4.3.2.	Frecuencias Observadas .....	75
4.3.3.	Frecuencias Esperadas .....	76
4.3.4.	Modelo Lógico .....	77
4.3.5.	Nivel de Significación.....	77
4.3.6.	Grados de Libertad.....	77
4.3.7.	Chi-cuadrado calculado.....	77
4.3.8.	Verificación Gráfica Ji-cuadrado .....	80
4.3.9.	Regla de Decisión .....	80
4.3.10.	Conclusión .....	80

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones.....	81
5.2	Recomendaciones.....	81

## **CAPÍTULO 6. PROPUESTA**

6.1	Datos Informativos.....	82
6.2	Antecedentes de la Propuesta.....	82
6.3	Justificación.....	83

6.4	Objetivos .....	85
6.4.1	Objetivo General .....	85
6.4.2	Objetivos Específicos.....	85
6.5	Análisis de Factibilidad.....	85
6.6	Fundamentación .....	86
6.6.1.	Plan de Financiamiento .....	86
6.6.2.	Planeación .....	86
6.6.2.1.	Importancia de la planeación.....	86
6.6.2.2.	Principio de la planeación.....	87
6.6.2.3.	Pasos para la planeación.....	87
6.6.2.4.	Etapas de la planeación.....	88
6.6.3.	Planeación Financiera .....	92
6.6.3.1.	Objetivo.....	92
6.6.3.2.	Elementos de la Planeación Financiera.....	92
6.6.3.3.	Modelos de planeación a corto plazo.....	93
6.6.3.3.1.	Planeación Táctica.....	93
6.6.3.3.2.	Planeación Prospectiva.....	94
6.6.3.4.	Modelos de Planeación a largo Plazo.....	94
6.6.3.4.1.	Importancia de Planeación a largo Plazo Planeación.....	94
6.6.4.	Financiamiento.....	95
6.6.5.	Capital de Trabajo.....	95
6.6.6.	EVA (Valor Económico Agregado).....	96
6.6.7.	Análisis Discriminante.....	96
6.6.8.	Apalancamiento Financiero.....	96
6.6.8.1.	Determinantes de conservadurismo financiero.....	97
6.6.8.2.	Fuentes de financiamiento.....	97
6.6.9.	Presupuesto.....	99
6.6.9.1.	Planeación Financiera a corto Plazo.....	100
6.6.9.1.1.	Presupuesto de Ventas.....	100
6.6.9.2.	Presupuesto de Compras.....	109

6.6.9.3. Presupuesto Financiero.....	116
6.6.9.4. Presupuesto de Gastos.....	122
6.6.9.5. Presupuesto de Efectivo.....	127
6.6.9.6. Punto de equilibrio .....	132
6.6.9.7. Estados Financieros Proforma.....	134
6.6.9.7.1. Estados de Situación Proforma.....	135
6.6.9.7.2. Estados de Resultados Proforma.....	137
6.6.9.8. Indices Financieros.....	140
6.7 Administración.....	142
6.8 Previsión de la Evaluación.....	142
1. Bibliografía .....	144
2. Anexos .....	146

## ÍNDICE DE TABLAS

No1. Población.....	53
No2. Operacionalizacion de Variable Independiente.....	54
No3. Operacionalizacion de Variable Dependiente .....	55
No4. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados- Pregunta No1 .....	58
No5. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados- Pregunta No2 .....	59
No6. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados- Pregunta No3 .....	60
No7. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados-Pregunta No4 .....	61
No8. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados-Pregunta No5 .....	62
No9. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados-Pregunta No6 .....	63
No10. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados-Pregunta No7 .....	64
No11. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultado- Pregunta No1 .....	65
No12. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados- Pregunta No2 .....	66
No13. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados-	

Pregunta No3 .....	67
No14. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA.Resultados- Pregunta No4 .....	68
No15. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA.Resultadod- Pregunta No5 .....	69
No16. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados- Pregunta No6 .....	70
No17. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados Pregunta No7 .....	71
No18. Resumen de Resultados de la Encuesta aplicada al Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. ....	72
No19. Resumen de Resultados de la Entrevista aplicada a lo Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. ....	73
No20. Frecuencias Observadas .....	75
No21. Frecuencias Esperadas .....	76
No22. Chi cuadrado calculado .....	79
No23. Planeacion -Area de Ventas .....	88
No24. Planeacion-Area de Contable y Financiera .....	89
No25. Planeacion-Area Crédito y Cobranzas .....	90
No26.Planeacion- Area Compras y Despacho .....	91
No27. Presupuesto de Ventas-Producto Familia .....	103
No28. Presupuesto de Ventas-Producto Nestle .....	104
No29. Presupuesto de ventas-Producto Henquel .....	105
No30. Presupuesto de Ventas-Producto Calbaq .....	106
No31. Presupuesto de Ventas-Producto Sipia .....	107
No32. Presupuesto Total de Ventas de PRODELTA CÍA. LTDA. 2012.....	108
No33. Presupuesto de Compras-Producto Familia .....	110
No34. Presupuesto de compras-Producto Nestle .....	111
No35. Presupuesto de Compras-Producto Henquel .....	112
No36. Presupuesto de Compras -Producto Calbaq .....	113

No37. Presupuesto de Compras-Producto Sipia .....	114
No38. Presupuesto Total de Compras de PRODELTA CÍA. LTDA. 2012.....	115
No39. Presupuesto de financiamiento de Terceros 2012 .....	116
No40. Presupuesto de Financiamiento Automotores de la Sierra . S.A.2012.....	117
No41. Presupuesto de Financiamiento Ecuatoriana de Motores 2012.....	118
No42. Presupuesto de financiamiento Banco Pichincha 2012.....	119
No43. Presupuesto de Financiamiento Produbanco 2012 .....	120
No44. Presupuesto de Financiamiento Total 2012 .....	121
No45. Presupuesto de Gastos Administrativos 2012 .....	123
No46. Presupuesto de Gastos de Ventas 2012 .....	125
No47. Presupuesto de Otros Ingresos 2012 .....	128
No48. Presupuesto de Gastos de Ventas 2012.....	130
No49. Presupuesto de Cuentas por Cobrar 2012 .....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.1.Árbol de Problema .....	6
No.2. Superordenación conceptual .....	18
No.3.Subordenación Conceptual Inicial .....	19
No4. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA.Resultados- Pregunta No1 .....	58
No5. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA.Resultados- Pregunta No2 .....	59
No6. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados-Pregunta No3 .....	60
No7. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados-Pregunta No4 .....	61
No8. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados -Pregunta No5 .....	62
No9. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados Pregunta No6 .....	63
No10. Personal de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados Pregunta No7 .....	64
No11. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados Pregunta No1.....	65

No12. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados	
Pregunta No2 .....	66
No13. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados	
Pregunta No3 .....	67
No14. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados	
Pregunta No4 .....	68
No15. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados	
Pregunta No5 .....	69
No16. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados	
Pregunta No6 .....	70
No17. Directivos y Socios de PRODELTA CÍA. LTDA. Resultados	
Pregunta No7 .....	71
No18. Verificación Gráfica Ji Cuadrado.....	80
No19. Punto de Equilibrio .....	133

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA PRODELTA CIA. LTDA. DE LA  
CIUDAD DE AMBATO”**

- **Autora: Srta. Mery Gavilánez**
- **Director de Tesis: Dr. Héctor Cáceres**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo que se pone a consideración, expone los resultados de la investigación realizada, con el propósito fundamental de responder al problema detectado el mismo que es: “Deficiente Gestión Financiera en la empresa PRODELTA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato”. La modalidad básica de la investigación es bibliográfica documental apoyada en una investigación de campo, y el nivel o tipo de investigación es descriptiva complementada con una asociación de variables. La información obtenida para investigar el problema, se recopiló directamente del Departamento Financiero de la empresa anteriormente en mención, de manera que se obtuvo una propuesta ideal ajustada a los objetivos de la investigación. En el Desarrollo del plan financiero para mejorar el crecimiento empresarial de PRODELTA CIA. LTDA., se han proyectado flujos de caja como herramienta básica para la toma de decisiones, se han identificado la optimización de los activos contribuye a la maximización de la rentabilidad en el largo plazo, y se ha elaborado pronósticos de venta para el aprovechamiento de las perspectivas económicas del mercado en el que se encuentra operando la empresa objeto de estudio, lo que permitirá el desarrollo práctico del mismo, para que se constituya en la fuerza motriz que genere el cambio que requiere la empresa, por tal motivo en dicho diseño constan los respectivos métodos de proyección. Para tal efecto se procedió a trabajar con una hipótesis, logrando la concreción en el planteamiento de la propuesta. El aporte principal del presente trabajo, constituye en ayudar a promover el crecimiento empresarial de PRODELTA CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato mediante un análisis minucioso de sus gastos y ventas con la finalidad de poder elevar la cartera de ventas, razón por la que un Plan Financiero será de mucha ayuda para las tomas de decisiones que realicen los directivos de la empresa..

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de todas las empresas sin importar su razón social, está basado en el mejoramiento continuo y en el manejo eficiente de todos sus recursos (talento humano, técnico, material, económico), para satisfacer las necesidades de los clientes externos fijos y/o potenciales. Bajo esta perspectiva es imprescindible determinar para el contexto, cómo se ha incrementado la competencia entre las diferentes organizaciones que en su mayoría suele ser desleal, lo que ocasiona una constante lucha entre sí por tratar de fidelizar a los consumidores y por ende por lograr un posicionamiento óptimo en la mente de los mismos. Del mismo modo, en cuanto al desarrollo de una Planificación Financiera, ésta ha tenido gran surgimiento y apertura por el mayor común denominador de empresas, con la finalidad de mejorar el crecimiento empresarial de las mismas.

El trabajo que se pone a consideración, está estructurado por los siguientes capítulos:

Capítulo 1. El Problema, consta de; Tema, planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo 2. Marco Teórico contiene; antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo 3. Metodología, contiene; modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo 4. Análisis e Interpretación de Resultados contiene; análisis de resultados, interpretación de datos, verificación de hipótesis.



Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo 6. Propuesta contiene; datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación; materiales de referencia, anexos.

Este trabajo de investigación, se pone a consideración de autoridades, docentes y estudiantes que conforman la comunidad educativa de la Universidad Técnica de Ambato, así como de las personas involucradas en el ámbito de la contabilidad y auditoría, especialmente de quienes se encuentran laborando en la empresa PRODELTA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

#### **PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA PRODELTA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La constante evolución de servicios en las empresas de diferente índole, hace necesaria la innovación de su gestión administrativa-financiera; es así que, se evidencia la ausencia de una planificación financiera en la empresa PRODELTA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, dando lugar a un proceso deficiente en relación a la proyección de sus actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos; por lo que, no permite ampliar la cartera de servicios y por ende su respectivo crecimiento empresarial; en consecuencia, no se establece un proceso de evaluación sistemática de la empresa definiendo sus objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos.

##### **1.2.1 Contextualización**

- **Macro**

Ecuador empezó con un escenario complejo, producto de profundos cambios económicos que trajo consigo varios efectos inmediatos y un escenario de débil crecimiento, en donde no existió el nivel de integración que genere productividad y desarrollo; la adecuada gestión financiera se ha convertido en un requerimiento indispensable para la sobrevivencia y crecimiento de la gran mayoría de las empresas ecuatorianas, de esta manera el acceso a los productos de consumo

masivo ha determinado la alta demanda, pero al no contar con una planificación financiera no permite establecer un direccionamiento estratégico en relación a las actividades administrativas y financieras no ha permitido optimizar el servicio al cliente impidiendo así un eficiente crecimiento empresarial que de lugar a una sostenible y sustentable rentabilidad en el mercado ecuatoriano.

En consecuencia, las empresas ecuatorianas requieren de una planificación financiera que reúna un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con la finalidad de crecer y posicionarse en el mercado en un ambiente con dificultades para hacer negocios.

- **Meso**

La provincia de Tungurahua y en particular la ciudad de Ambato, por su estratégica ubicación en el centro del país, es un sector que ha contribuido al progreso y desarrollo de la comercialización de productos de consumo masivo para satisfacer las distintas necesidades de la colectividad.

Sin embargo, la falta de una dirección adecuada en las grandes y pequeñas empresas comercializadoras, no ha dado lugar a un sustentable desarrollo productivo y comercial, debido a la ausencia de una planificación financiera que no ha permitido decidir con eficiencia qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados:

Planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo, con la finalidad de destinar los fondos necesarios de una forma técnica que permita su respectivo crecimiento empresarial en el mercado.

- **Micro**

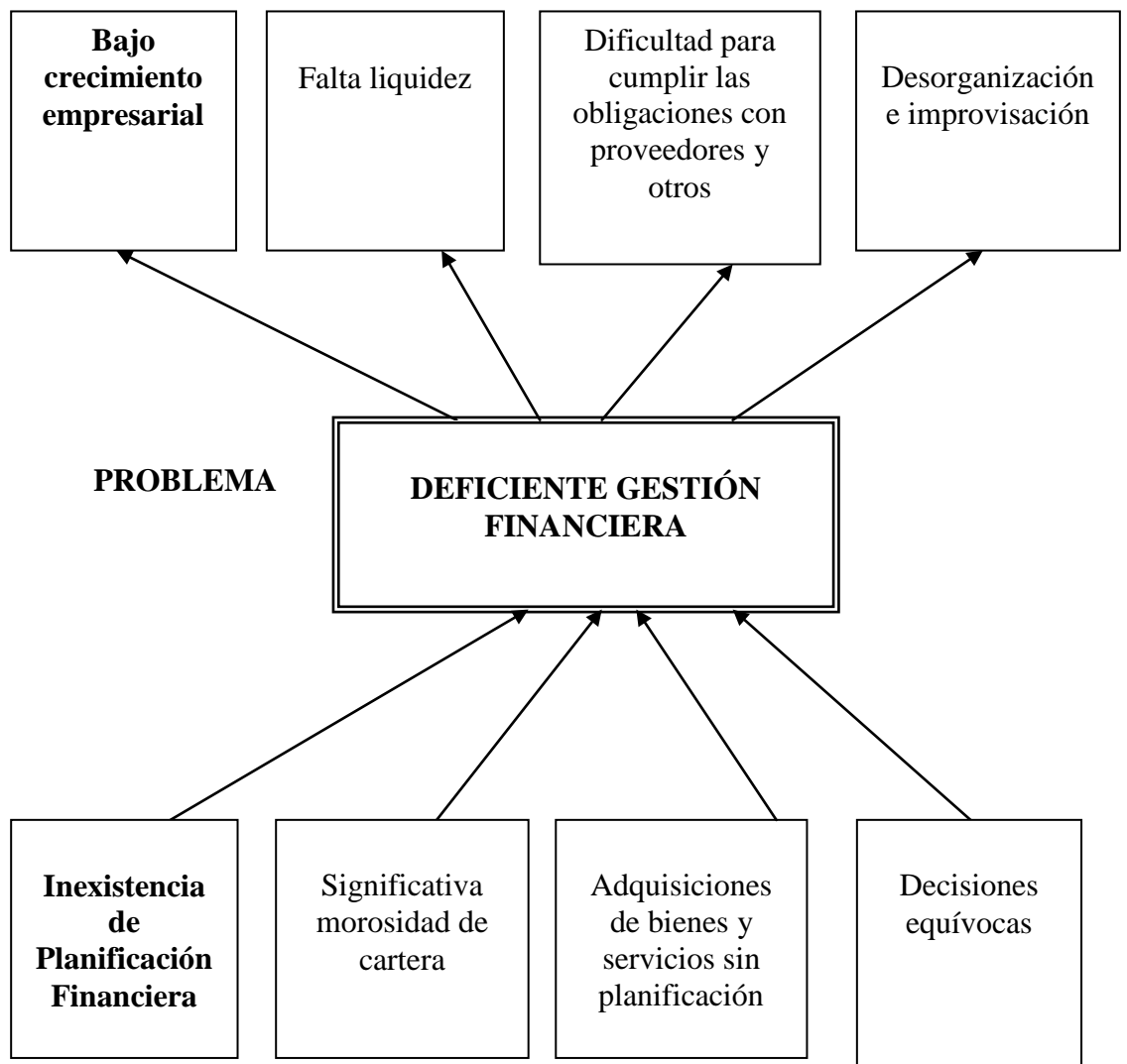
La empresa “PRODELTA. CIA. LTDA.”, se creó en la ciudad de Ambato, y se implantó en la Vía Píllaro Km. 1 Av. Pichincha s/n (Tras la Gasolinera Colombiano), con la finalidad de distribuir y comercializar productos de consumo masivo. Sin embargo, actualmente enfrenta una problemática financiera, debido a que no se puede determinar medios necesarios para un control y utilización de recursos para evaluar los gastos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

No podemos negar el hecho de que para conseguir una recuperación económica, las actividades desarrolladas en la empresa deben realizarse con una base sólida que le permita a la misma aplicar un método eficiente que le ayude a sostener un cierto nivel de competitividad comercial; la planificación resulta ser esencial para la configuración de los procesos determinados para la solución de los diferentes problemas.

**Gráfico No.1**

- **Árbol de problemas**

**EFFECTOS**



**CAUSAS**

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

### **1.2.2 Análisis crítico**

Del análisis crítico realizado, en lo que concierne al problema detectado que es la deficiente gestión financiera en la empresa “PRODELTA. CIA. LTDA.”, de la ciudad de Ambato, se ha podido determinar que una de las causas para que se de lugar a este problema es la inexistencia de planificación financiera, que tiene como efecto el bajo crecimiento empresarial, debido a que es un arma fundamental con la que debería contar la empresa anteriormente en mención, durante los procesos de las tomas de decisiones para detallar y describir la estrategia financiera que llevará a cabo la empresa y hacer proyecciones a situaciones futuras basadas en sus diferentes estados contables y financieros.

La significativa morosidad de cartera, es otra de las causas que origina la deficiente gestión financiera en la empresa, ya que se ha podido evidenciar que existen muchos clientes que no cumplen a tiempo con el crédito directo que la empresa les brinda, lo que conlleva a tener como efecto la falta de liquidez en la empresa.

También, se ha podido determinar que las adquisiciones de bienes y servicios sin planificación, es otra de las causas que tiene como efecto la dificultad para cumplir las obligaciones con proveedores y otros; ya que, como no existe una adecuada planificación se da lugar a que existan desavenencias con los proveedores por no poder pagar a tiempo.

Finalmente, otra de las causas que originan el problema objeto de estudio, es las decisiones equívocas que se realizan en la empresa, lo cuál tendrá como efecto la desorganización e improvisación en todo momento.

### **1.2.3 Prognosis**

La empresa no presenta una planificación de sus recursos por lo que no puede minimizar los riesgos de crecimiento, sus oportunidades de obtener una información razonable, depurada y confiable son muy bajas estimando que sus recursos posibles no reflejan la realidad de la empresa dando lugar a la toma de decisiones improcedentes y al incumplimiento de objetivos empresariales.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Es la deficiente gestión financiera provocada por la inexistencia de planificación financiera que no permite el crecimiento empresarial de PRODELTA. CIA. LTDA”?

### **1.2.5 Interrogantes**

- ¿De qué manera afecta el crecimiento empresarial de PRODELTA CIA. LTDA., al no contar con una planificación financiera que permita organizar y controlar de manera efectiva los recursos de la empresa?
- ¿Cuál es la realidad de la empresa PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato, en relación a su gestión financiera?
- ¿Existe un modelo de planificación financiera que maximice el desarrollo empresarial de PRODELTA CIA. LTDA., en el mercado?

### **1.2.6 Delimitación del problema**

**Campo:** Contable

**Área:** Financiera

**Aspecto:** Crecimiento empresarial.

### **1.2.6.1 Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizará en el Área del Departamento Financiero de la empresa PRODELTA CIA. LTDA de la ciudad de Ambato.

### **1.2.6.2 Delimitación Temporal**

El desarrollo de la presente investigación, se lo llevará a cabo en el período comprendido del 18 de febrero al 20 de julio del 2011.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Interés por investigar**

Es de gran interés para todo el clima organizacional de la empresa PRODELTA CIA. LTDA de la ciudad de Ambato, solucionar el problema de la deficiente gestión financiera; razón por la que, la empresa en mención debería realizar la planificación financiera considerando registros exactos y actualizados para permita el crecimiento empresarial.

### **1.3.2 Importancia teórico práctica**

Al identificar las causas y efectos que ocasionan la deficiente gestión financiera, será de gran importancia porque se podrá determinar una planificación financiera adecuada y se logrará criterios uniformes entre el área de administración y contabilidad para consolidar la información financiera con la finalidad de cumplir objetivos y metas empresariales que permitan consolidar a todo el equipo de trabajo.

### **1.3.3 Novedad en algún aspecto**

El trabajo investigativo es novedoso, ya que se presentarán alternativas de mejoramiento y desarrollo de la gestión financiera, que permitan optimizar los



recursos de la empresa. Además; con la planificación financiera, las partes beneficiarias serán los clientes internos de la empresa; sea de manera directa o indirecta, porque las relaciones que se manejan en una institución se establecen gracias a la comunicación y a la estabilidad laboral; y los clientes externos, que en este caso viene hacer el público objetivo de la empresa, porque podrán tener seguridad al gestionar sus compras personales o masiva.

#### **1.3.4 Utilidad**

Será de gran utilidad para los Directivos de PRODELTA CÍA. LTDA, porque está en plena capacidad de ejecutar un análisis de su gestión financiera y su afectación en el crecimiento empresarial al desarrollar planificación financiera, aprovechando la existencia de profesionales que se pueden desenvolver efectivamente en este campo administrativo-financiero. Los resultados de la presente investigación serán de gran ayuda para la empresa objeto de estudio, porque permitirá su respectivo crecimiento empresarial.

#### **1.3.5 Impacto**

La eficiencia del proceso de planificación financiera será el resultado de la buena coordinación entre los departamentos de la empresa, teniendo como premisas sus objetivos y su correcto registro en los estados financieros, logrando un impacto positivo para todos sus miembros y colaboradores.

#### **1.3.6. Factibilidad**

La presente investigación es factible porque se cuenta con los recursos necesarios (técnicos, materiales, talento humano) para su respectiva elaboración, y sobre todo porque se cuenta con el apoyo de los Directivos de PRODELTA CÍA. LTDA., para poder ejecutar una planificación financiera que permita el crecimiento empresarial.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Realizar la Planificación Financiera para mejorar el crecimiento empresarial de PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los fundamentos teóricos de la planificación financiera y determinar sus principios básicos y elementos de crecimiento empresarial para efectuar una eficiente toma de decisiones.
- Diagnosticar la realidad de la empresa PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato, en relación a su gestión financiera.
- Desarrollar un plan financiero.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El desarrollo de la investigación contará con la fundamentación conceptual y teórica de las variables de estudio: Planificación financiera y Crecimiento empresarial, que se obtendrán de diferentes autores según la bibliografía adjunta.

En la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, específicamente en la que corresponde a la Facultad de Contabilidad y Auditoría se han encontrado algunos temas que presentan el mismo objeto de estudio; es decir, que se refieren a planificación financiera, y son las que se muestran a continuación:

#1514

Planificación Financiera en Avícola Oriente de la Ciudad de Puyo, año 2005.

Autora: Lic. Magdalena Amparo Pérez Pérez.

Objetivos:

- Disponer de estados financieros oportunos, que sirvan como herramienta para la toma de decisiones.
- Elaborar Flujos de caja para el año 2005 que permitan programar y controlar la erogación de valores.
- Elaborar presupuestos de cada uno de los departamentos, mismos que se ajusten a la realidad de la empresa.
- Descubrir y proponer correcciones en cada uno de los departamentos de avícola Oriente.
- Prever alternativas de refinación y capacitación.

## Conclusiones

- Es aconsejable que toda empresa trabaje en base a una planificación financiera bien definida, de manera que evite que sea afectada por graves problemas debido a índices de endeudamiento elevados que pongan en riesgo la estabilidad de la misma, tomando en consideración de que no solo estamos a la puerta del ingreso de nuevos mercados a nuestro país, sino también considerando que el sector avícola esta siendo constantemente afectado a la presencia de enfermedades virales en países cercanos al nuestro.
- Mediante el estudio financiero de la empresa se llega a conocer las determinando entonces los recursos requeridos para la inversión. Aquí se termina que fuentes de financiamiento utiliza a corto, mediano o a largo plazo, determinando siempre la adecuada distribución entre pasivos con terceros y patrimonio.
- Mediante la formulación de un adecuado plan financiero, lograremos que las actividades se desarrollen de mejor manera. Además de determinar la capacitación para pagar compromisos de corto y largo plazo, la rentabilidad que estamos obteniendo en las operaciones, la capacidad para soportar cualquier traspie.

# 1218

Planificación Financiera para Ambandine S.A, año 2004.

Autora: Jenny Proaño A.

## Objetivos

- Establecer relaciones comerciales con clientes.
- Generar fuentes de trabajo.
- Obtener rentabilidad cada año.
- Fortalecer el crecimiento económico del país.
- Brindar un adecuado servicio de post – venta.

- Lograr la satisfacción de los clientes a través de nuestro producto.

## Conclusiones

- A pesar de existir cierta base de compras ya definidas según la producción y pedidos en firme, se ha visto la necesidad de un plan financiero, para que las actividades se desarrollen de mejor manera pues se requiere tener datos precisos que ayuden a la gerencia en la toma de decisiones y planteamiento proporciona el sustento necesario para administrar de mejor manera los recursos de la empresa, contribuye a un mayor control en cuanto a gastos se refiere.
- Previa a la elaboración de los presupuestos es necesario determinar hacia donde se quiere llegar, a través de la elaboración de los objetivos por departamento. La participación de todos los que conforman una organización, dentro del sistema de planificación supone un mejor funcionamiento de la misma y ayuda a satisfacer las necesidades de autorrelaciones de los involucrados.
- En el caso de que la empresa no desarrolle sus operaciones en base a una planificación puede verse afectada por graves problemas financieros a mediano y largo plazo, pues el sector automotriz al cual pertenecemos tiende a la baja en los años venideros, según análisis económicos comparativos entre el año 2002 y 2003, se ha visto un crecimiento en ventas de alrededor de un 20%.

#1755

Planificación Estratégica y financiera de la finca turística el Edén.

Autora: María Ana Cargua.

Objetivos

- Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y financiera, para proponer la elaboración de la Planificación Estratégica y financiera, para facilitar el mejoramiento aprovechamiento de los recursos.
- Analizar la cultura organizacional de la finca turística “El Edén”, la misión, propósitos, objetivos y la situación financiera, a fin de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
- Proponer un modelo de planificación estratégica y financiera que permita la implantación de nuevas técnicas administrativas y control de los recursos de la finca turística “El Edén”.

#### Conclusiones:

- La mayoría de los entrevistados considera que es necesario establecer políticas y procedimientos de acción, que constituyan una guía para la administración de la organización.
- La mayoría de los miembros de la organización, están de acuerdo que se realice el FODA, para adaptarlo a un plan estratégico y financiero para la administración eficiente de recursos.
- El 50% entre directivo y personal, conoce los factores internos y externos que afectan la productibilidad.
- Personal directivo y empleados, están de acuerdo en que se defina la visión, misión, objetivos de la organización.
- Tanto el directivo como el personal de la organización, consideran que se debe desarrollar presupuestos par destinar recursos a actividades decisivas, que conlleva al éxito estratégico.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La investigación utilizará el Paradigma Crítico Propositivo, por cuanto al constituirse un problema social la crítica se evidencia en los factores que aquejan a PRODELTA CÍA. LTDA., por la inexistencia de una planificación financiera que da lugar al bajo crecimiento empresarial. Además, el considerar el Paradigma Crítico Propositivo dentro de esta investigación, permitirá involucrarse de una manera directa en los fenómenos sociales, lo expuesto se fundamenta en lo que manifiesta HERRERA, L Y OTROS (2002): “Crítico porque los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo, en cuanto a la investigación no se detenían en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad”. (p. 12).

Por otro lado, se debe tomar en cuenta dentro de este enfoque, la relación dialéctica sujeto-objeto, en la que el ser humano pasa a la concepción como objeto, aplicando la práctica histórica-objetiva, a ser reconocido primordialmente como sujeto, producto de una interrelación dinámica del hombre con un medio en perpetuo movimiento.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La empresa Prodelta Cía. Ltda. , con RUC 1890148367001, obligado a llevar contabilidad dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo está obligada a:

- Declaración del impuesto a la Renta.
- Declaración de retenciones en la fuente.
- Declaración mensual del IVA.
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados.

También se encuentra sujeta a disposiciones legales relacionadas con cualquier empresa comercial como son:

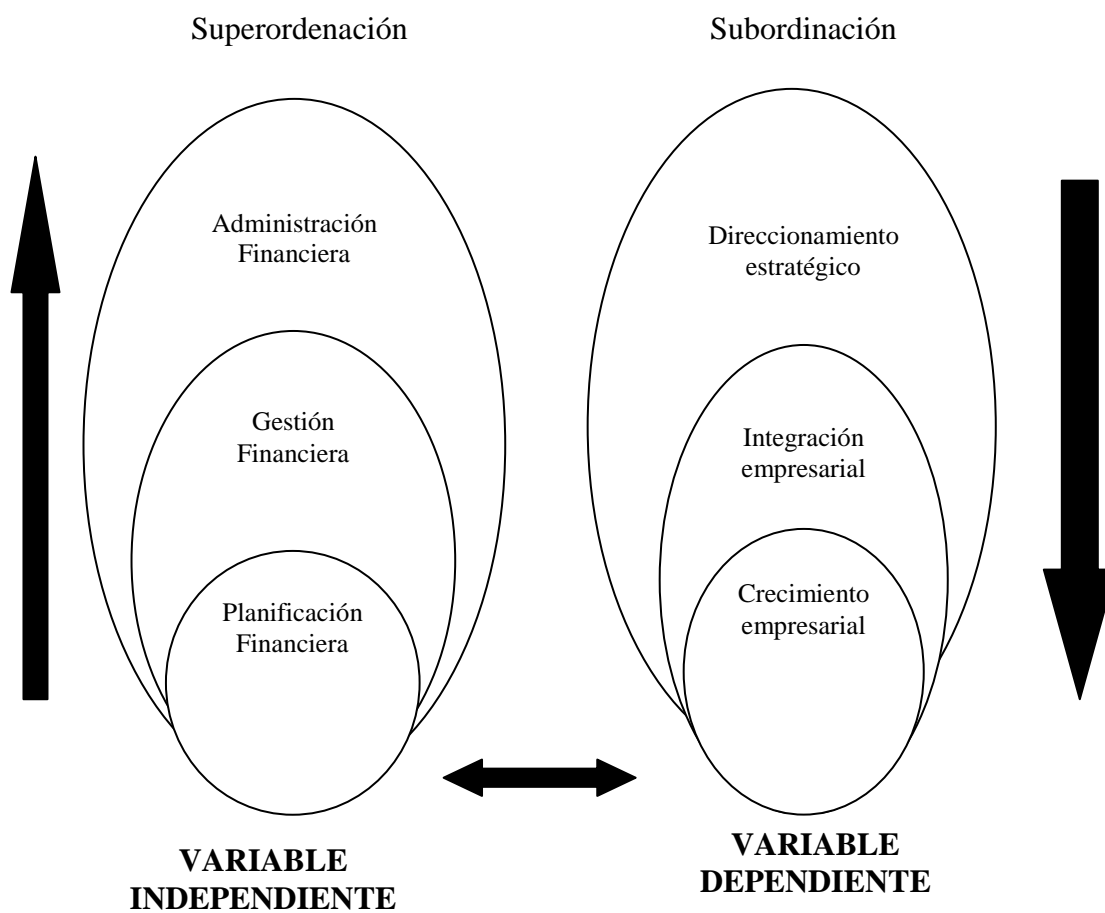
- Código de Comercio.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo.
- Impuestos Municipales.
- Estatutos de la empresa, entre otras.



## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionados

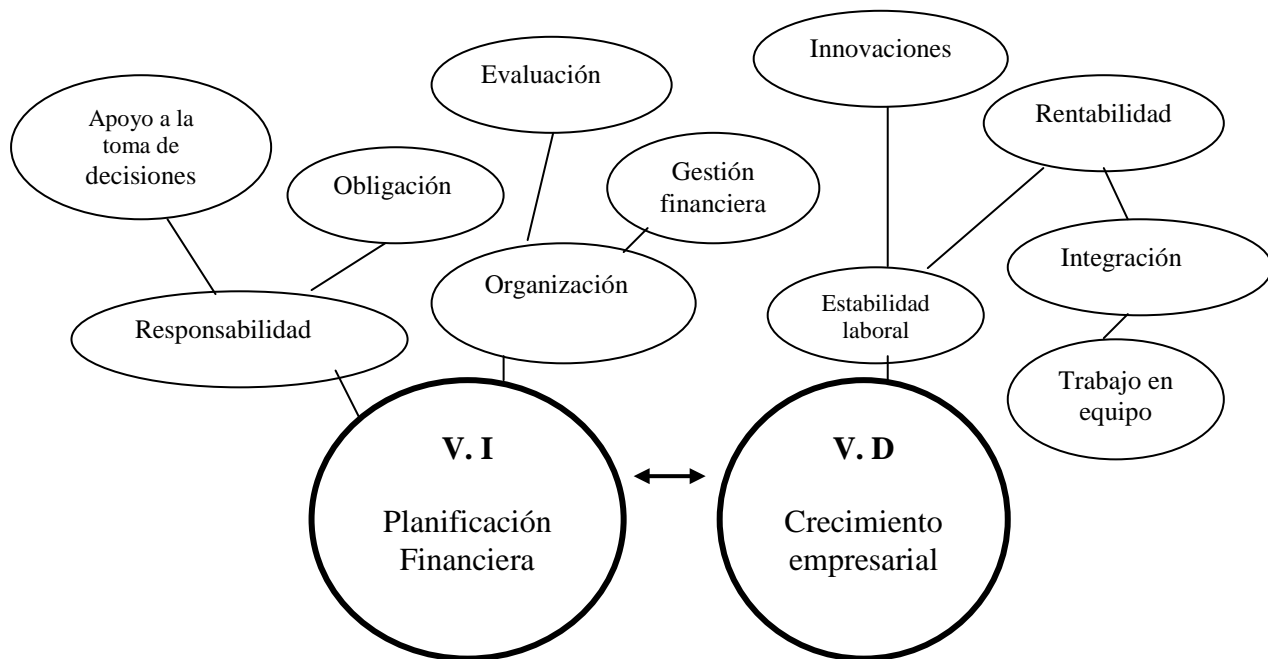
#### 2.4.1.1. Superordenación Conceptual



**Gráfico No.2**

**Realizado por: Mery Gavilánez (2011).**

### 2.4.1.2. Subordinación Conceptual Inicial



**Gráfico No.3**

**Realizado por: Mery Gavilánez (2011).**

## **CATEGORÍA I: Variable Independiente**

### **Planificación Financiera**

- ***Definición***

Para CUATERCASAS, Luís (2000). “Gestión de la producción”. Editorial Gestión, p.28: “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”.

Según DOUGLAS R., JHON D. JHON S. (2004). “Administración Financiera Corporativa”, Editorial Prentice Hall, p.22: “La Planeación financiera proceso de evaluación del impacto de decisiones de inversión y financiamiento alternativas, crea un croquis para el futuro de la compañía y es necesaria para:

- 1.- Establecer las metas de la compañía
- 2.- Escoger estrategias operativas y financieras
- 3.- Pronosticar los resultados operativos y usar estos pronósticos para monitorear y evaluar el desempeño
- 4.- Crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias imprevistas”.

De acuerdo a la Financial Planning Standards Board, que es la entidad encargada de otorgar y administrar la certificación para asesores financieros: “La planificación financiera es el proceso de alcanzar las metas y objetivos financieros que las personas tienen a lo largo de su vida, a través del manejo adecuado de sus finanzas”.

Una buena planeación financiera contempla todas las partes de la empresa y sus políticas y decisiones acerca de cosas como liquidez, capital de trabajo,

inventarios, presupuestos de capital, estructura de capital y dividendos. Por tanto, la planeación financiera es una parte decisiva de la administración financiera.

- **Proceso**

Según WESTON, T., (2006) “Fundamentos de Administración Financiera”. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela, pág.22: “La planificación financiera no llega de la nada, existen cuatro pasos principales que servirán de guía para todo el proceso de planificación sin dejar cabos sueltos:

**1. Establecer metas razonables:** No se debe imponer metas inalcanzables ya que la organización se cansara mucho antes de alcanzarlas. Las metas que se pueden trazar son: Contar con el dinero suficiente para su retiro, saldar o comprar una propiedad, saldar las deudas, entre otras. Además se recomienda que se establezca metas a corto, mediano y largo plazo. De esta forma, si fuera necesario hacer algún arreglo a la planificación, ésta se pueda hacer sin afectar a los demás.

**2. Recopilar información financiera y personal:** La información que se obtiene desde este paso es de suma importancia ya que con ella se crearán estrategias que ayudarán a alcanzar las metas propuestas.

**3. Analizar y evaluar la data:** Una vez recopilada toda la información, el analista financiero la analizará y llegará a ciertas conclusiones. Dichas conclusiones pueden variar de persona a persona ya que tanto las metas como el perfil de cada cliente varía.

**4. Hacer recomendaciones:** Al tener claro las metas, el perfil y las conclusiones diseñadas, es entonces que el analista comienza a hacer sus recomendaciones de planificación que comprenden cuatro áreas: Cancelación de deuda, creación de capital, obtener cubierta de seguro y asegurar el futuro de la organización”.

Es imprescindible manejar un proceso sistemático al momento de ejecutar una planificación financiera, porque de esa forma se podrá visualizar y concretar de una mejor manera los objetivos y metas empresariales propuestas por los directivos de la organización.

Según DOUGLAS R., JHON D. JHON S. (2004). “Administración Financiera Corporativa”, Editorial Prentice Hall, p.35: “La planeación financiera tiene tres fases:

**1.- Formular el plan:** Se diseña el plan en relación a los verdaderos requerimientos de la empresa, para lo cual se debe realizar un minucioso análisis de los factores internos y externos que afectan o benefician al Departamento Financiero de la empresa y en sí a toda su organización.

**2.- Implementar el plan:** 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 metas de la compañía. Durante la implementación, las circunstancias cambian y surgen oportunidades; por lo que, las compañías deben alterar sus planes para adaptarse a esos cambios y aprovecharlos. Por consiguiente, un buen sistema de presupuestación debe ser flexible, debido a que un presupuesto es solo una parte de un plan financiero, y los planes deben adaptarse a las oportunidades y circunstancias nuevas.

**3.- Evaluar el desempeño:** En la fase de 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 a las esperadas y pronosticadas”.

En consecuencia, el proceso de la planificación estratégica determina tres pasos fundamentales a seguir en los cuales se deberá tomar en cuenta las políticas de la

empresa y sobre todo los objetivos y metas que ésta desea llegar a alcanzar ya sea en un corto, mediano o largo plazo.

- ***Beneficios***

Según GITMAN, LAWRENCE J. (2007). “Principios de Administración Financiera”. Editorial Pearson Addison-Wesley, p.29: "El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía. Los beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación, son los siguientes:

- Supuestos estandarizados.
- Orientación futura.
- Objetividad.
- Desarrollo de empleados.
- Requisitos de los prestadores.
- Mejor evaluación del desempeño.
- Preparación para contingencias.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente”.

Según DOUGLAS R., JHON D. JHON S. (2004). “Administración Financiera Corporativa”, Editorial Prentice Hall, p.48: “La planificación financiera es una necesidad para cualquier empresa, independientemente de su tamaño, debido a que planificar permite adelantarse a los acontecimientos buenos y malos, contando con una alternativa de actuación que asegurará el futuro de la empresa. Son muchos los beneficios que genera una adecuada planificación financiera, aprovechando a máximo los recursos para su respectivo desarrollo y evaluación:

- Facilita la gestión y da personalidad y seriedad.
- Se podrán conocer los riesgos, lo que permitirá enfrentarse eficazmente a las fluctuaciones de mercado.

- Facilitará la integración y colaboración de todos los sectores de la empresa, ya que obliga a establecer una clara asignación de responsabilidades.
- Fomenta la autocrítica.
- Refleja el logro o la ausencia del mismo, lo que promueve la revisión, de esta forma nos obligamos a ser flexibles y a adaptarnos a los cambios del entorno, tanto internos como externos”.

Se puede determinar que; a la hora de administrar el dinero, la planeación es definitiva, pues permite obtener mejores resultados en las finanzas personales y profesionales, siempre y cuando se analice con cuidado el presente para poder visualizar un futuro mejor.

- **Objetivos**

Según WESTON, T., (2006) “Fundamentos de Administración Financiera”. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela, pág.34: “Los objetivos que persigue la planificación financiera son:

- Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros.
- Decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación.
- Buscar el mejor rendimiento y máxima seguridad financiera.
- El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos”.

En el mundo empresarial siempre suceden cosas inesperadas o que no se habían previsto. Sin embargo, en manos del Gerente está el conseguir llevar a la práctica dichos objetivos, planificando adecuadamente las actividades administrativas-financieras.

Según GITMAN, LAWRENCE J. (2007). “Principios de Administración Financiera”. Editorial Pearson Addison-Wesley, p.31: “...Entre los objetivos que persigue la planeación financiera se pueden citar los siguientes:

- Permitir la eficiencia como resultado del orden.
- Coordinar las diferentes acciones.
- Corregir y afinar las previsiones.
- Optimizar los recursos.
- Evitar trabajar a ciegas.
- Preceder a las demás funciones administrativas: - Dirección
  - Ejecución
  - Control”.

Los objetivos que persigue la planificación financiera permiten establecer el trabajo en equipo previniendo acontecimientos que pueden afectar al clima organizacional y sobre todo a la rentabilidad empresarial.

• ***Instrumentación de la planificación económico – financiera a corto plazo***

Según WESTON, T., (2006) “Fundamentos de Administración Financiera”. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela, pág.59: “La planificación económico financiera a corto plazo tiene como fin elaborar los estados financieros previsionales y determinar las necesidades de fondos asociadas a las previsiones efectuadas por la empresa durante un periodo de tiempo relativamente corto (uno o dos años). Partiendo de los presupuestos elaborados por las diferentes áreas funcionales de la empresa, se confeccionarán los estados financieros previsionales (cuenta de resultados, presupuesto de tesorería, estado de generación de flujos libres de caja y balance de situación) que pondrán de manifiesto las necesidades o excesos de fondos inherentes a las previsiones realizadas y los motivos que lo ocasionan”.



Según CONTRERAS, José Miguel (2003). “Administración Financiera Básica, p.123): “Toda sociedad tiene como objetivo la obtención del máximo beneficio y el máximo valor de la empresa. Cada empresa utiliza su capacidad de producir determinados productos y servicios que permitan alcanzar el objetivo general señalado, para ello organiza determinados medios materiales gracias a los recursos financieros propios y de terceros de que disponga. El nivel de actividad que prevea alcanzar marcará el volumen de medios a utilizar y éstos a su vez, los recursos financieros a aplicar”.

El autor mencionado anteriormente, también establece que: “...La planificación a corto plazo recogerá en primer lugar el volumen de actividad (cifra de ventas), y éste a su vez nos suministrará la cifra de bienes y servicios a adquirir para alcanzar el nivel de actividad previsto. Junto al nivel de inversiones fijada para el ejercicio económico en proceso de planificación podremos confeccionar los tres estados previsionales básicos:

- Cuenta de resultados.
- Cuadro de tesorería.
- Balance previsional.
- Estado previsional de resultados.

Así, queda determinada por el cálculo previsional de:

- **Costes variables:** Condicionados por los consumos de materiales en caso de producción de bienes, así como los gastos de fabricación que se producen en función del volumen de actividad de la empresa (consumo de energía, materiales, mano de obra variable, gastos comerciales variables: comisiones, etc). La política de compras, así como la eficiencia del sistema productivo determinará el nivel de gastos variables y por tanto el margen bruto de contribución de las ventas.
- **Costes fijos:** Independientes del nivel de ventas del ejercicio, solo dependen del crecimiento vegetativo del nivel de precios y de los saltos en las necesidades estructurales de los mismos para mantener el nivel de eficacia.

- **Cargas Financieras:** A las previsiones iniciales se les habrá de ajustar aquellas modificaciones que procedan de la política financiera definitiva para el período en estudio recogida en las alternativas de financiación capitales propios/capitales ajenos...”.

Por lo tanto, una vez se decidida la manera de cubrir el déficit de tesorería o en su caso colocar el excedente, se obtendrán los estados financieros previsionales definitivos que reflejarán la futura situación económico financiera de la empresa asociada a las previsiones efectuadas.

Manifiesta DURBAN, Oliva e IRIMIA DIEGIEZ, Ana Isabel (2009). “Planificación financiera en la práctica empresarial”, pág. 62: “La planificación a corto plazo dentro de la planificación general de la empresa debe:

- Tener como objetivo la obtención del máximo beneficio y el máximo valor de la empresa.
- Cada empresa utiliza su capacidad de producir determinados productos y servicios que permitan alcanzar el objetivo general señalado.
- Para ello organiza determinados medios materiales gracias a los recursos financieros propios y de terceros de que disponga.
- El nivel de actividad que prevea alcanzar marcará el volumen de medios a utilizar y éstos a su vez, los recursos financieros a aplicar.
- La planificación a corto plazo recogerá en primer lugar el volumen de actividad (cifra de ventas), y éste a su vez nos suministrará la cifra de bienes y servicios a adquirir para alcanzar el nivel de actividad previsto.
- Junto al nivel de inversiones fijada para el ejercicio económico en proceso de planificación podremos confeccionar los tres estados previsionales básicos:
  - Cuenta de resultados
  - Cuadro de tesorería
  - Balance previsional
  - Estado previsional de resultados”.

Por lo tanto, la instrumentación de la planificación económica – financiera a corto plazo, constituye una herramienta fundamental para suministrar bienes y servicios a adquirir para alcanzar el nivel de actividad previsto.

- ***Elementos clave en el proceso de planificación financiera***

Según WESTON, T., (2006) “Fundamentos de Administración Financiera”. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela, pág.49: “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 pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros”.

Según CONTRERAS, José Miguel (2003). “Administración Financiera Básica, p.125: “Para desarrollar un plan financiero explícito, la administración debe establecer elementos de política financiera, éstos elementos básicos de política en planeación financiera son:

- 1.- La inversión que requiere la empresa de nuevos activos, ésto dependerá de las oportunidades de inversión que la empresa elija implementar y es resultado de las decisiones del presupuesto de capital de la empresa.
- 2.- El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa, ello determinará la cantidad de préstamos que usará para financiar sus inversiones en activos reales. Esta es la política de estructura de capital de la empresa.

- 3.- La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado para pagar a los accionistas, esta es la política de dividendos de la empresa.
- 4.- La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continua, esta es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa”.

Por tanto, las políticas de inversión y de financiamiento de la empresa interactúan entre sí, y por ello no se pueden considerar realmente de forma aislada. Los tipos y las cantidades de activos que planea comprar la empresa deben ser considerados conjuntamente con la capacidad de la empresa para obtener el capital necesario con la finalidad de proveer los fondos para dichas inversiones.

- ***Etapas del proceso de planificación financiera***

Para DURBAN, Oliva e IRIMIA DIEGIEZ, Ana Isabel (2009). “Planificación financiera en la práctica empresarial”, pág. 47: “Las fases o etapas de la planificación financiera a largo plazo o plan de viabilidad económico-financiero, como también se denomina, serían:

1. Disponer de información global de la empresa:
  - Estrategias futuras y fijación de objetivos.
  - Escenarios internos y externos de la empresa: situación actual y análisis del mercado y de la competencia para identificar oportunidades y amenazas.
  - Balances y Cuentas de Resultados históricos. Tener en cuenta la situación pasada y presente de la empresa ya que puede determinar en parte la situación futura.
2. Establecer las posibles estrategias del producto y elaboración de un plan de ventas futuro, es decir, se tendrán que realizar previsiones sobre productos a fabricar, a eliminar, precios de venta, precios de coste, demandas, etc. Estas

previsiones sobre el producto son las más inciertas por lo que deberán realizarse con mayor detenimiento.

3. Definir las posibles estrategias de capital:

- Plan de inversiones previstas necesarias para producir y comercializar las ventas previstas: Alternativas, rentabilidad, riesgo, liquidez, etc.
- Plan de financiación: Previsiones sobre fuentes financieras: alternativas, costes, riesgo, exigibilidad, etc.

4. Definir las posibles estrategias financieras: En ellas se recogen las posibles políticas de distribución de los recursos generados por la propia empresa: amortizaciones, dividendos, reservas, etc.

5. Definir la estrategia a corto plazo, es decir, las opciones que tiene la empresa con sus activos y recursos corrientes: política de stocks, de clientes, de proveedores, de financiación a corto plazo, etc.

6. Confección de los siguientes documentos:

- Cuadro de cash-flow o Cuentas P y G previsionales.
- Cuadro de necesidades netas de capital corriente: Proporciona las variaciones en los activos y recursos corrientes que sufrirán los futuros balances previsionales.
- Presupuesto de capital: Plan de Inversiones y Financiación, proporciona las variaciones en los activos y recursos permanentes.
- Presupuesto de tesorería.
- Balances previsionales: Los construiremos a partir del Balance Inicial, el cuadro de necesidades netas de capital corriente (que proporciona las variaciones en activos y pasivos corrientes) y el Presupuesto de capital (que proporciona las variaciones en los activos y pasivos permanentes)”.

En consecuencia, la empresa será viable a largo plazo si se genera una rentabilidad apropiada del capital propio, ya que los beneficios previstos deben retribuir adecuadamente a los accionistas o propietarios de la empresa, y así la tesorería será suficiente para atender los compromisos de pago.

Según CONTRERAS, José Miguel (2003). “Administración Financiera Básica, p.128: “Las etapas que componen el proceso de la planificación:

- 1) Formulación de objetivos y subobjetivos.
- 2) Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- 3) Estudio de las alternativas.
- 4) Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- 5) Elección de la alternativa más idónea.
- 6) Formulación de planes.
- 7) Formulación de presupuestos”.

Es muy importante seguir paso a paso las etapas del proceso de planificación financiera, porque de esa manera se podrá obtener un modelo adecuado y sobre todo relacionado a lo que verdaderamente requiere la empresa.

- **Presupuestos**

### *Definición e Importancia*

Según GITMAN, LAWRENCE J. (2007). “Principios de Administración Financiera”. Editorial Pearson Addison-Wesley, p.54: “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, la preparación de un presupuesto depende de la planificación, porque es el instrumento de

planificación fundamental de muchas empresas 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”.

Según PERDOMO Moreno, Abraham (2000). “Planeación Financiera”. Editorial PEMA, México, pág.39: “Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir; es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones de manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés”.

El autor señalado anteriormente, también establece que: “El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes, ya que una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos de las empresas de diferente índole o razón social a planificar, con la finalidad de proveer circunstancias que pueden causar algún beneficio o daño a la empresa”.

### ***Funciones***

Según GITMAN, LAWRENCE J. (2007). “Principios de Administración Financiera”. Editorial Pearson Addison-Wesley, p.92: “Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores

relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual”.

Por tanto, los presupuestos tienen la finalidad de ayudar a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

### ***Objetivos***

Según PERDOMO Moreno, Abraham (2000). “Planeación Financiera”. Editorial PEMA, México, pág.63: “Los objetivos de los presupuestos se detallan a continuación:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.



- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas”.

En consecuencia, los presupuestos tienen objetivos bien cimentados que permiten viabilizar a una empresa en función de su desarrollo financiero y organizacional.

### ***Clasificación***

Según BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. “Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición, pág.44: “Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

#### ***Según la flexibilidad.***

- ***Rígidos, estáticos, fijos o asignados***

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

- ***Flexibles o variables***

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo presupuestario. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

#### ***Según el periodo de tiempo***

- *A corto plazo*

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

- *A largo plazo*

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

*Según el campo de aplicación en la empresa*

- *De operación o económicos*

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

### *Financieros*

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

- ***Presupuesto de Tesorería***

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

- ***Presupuesto de erogaciones capitalizables***

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

### *Según el sector de la economía en el cual se utilizan*

- **Presupuestos del Sector Público**

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones”.

- **Presupuestos del Sector Privado**

Son los usados por las empresas particulares, se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa”.

En consecuencia, es importante definir la ejecución y el control del presupuesto, ya que éste dependerá del tipo de organización, y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

### *Limitaciones*

Según PERDOMO Moreno, Abraham (2000). “Planeación Financiera”. Editorial PEMA, México, pág.112: “...En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal, porque los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo apagando fuegos, en vez de conducir a la empresa como es debido. Las razones por las cuales los presupuestos y la planeación no tienen más éxito son entre otras las siguientes:

- La incapacidad de la dirección para comprender su sistema. Los directivos se preocupan por el detalle o tratan de controlar los factores equivocados.
- La falta de respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal. La dirección general no apoya a la actividad o no participa en esta con sentido.

- La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo.
- El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo, es decir, tratar de sustituir el juicio por los presupuestos. Una ciega adhesión al presupuesto puede someter una empresa a una excesiva restricción, inhibiendo las innovaciones.
- La evaluación inadecuada y desajustes entre productos y mercados”.

Se puede determinar que; la gerencia debe organizar sus recursos financieros si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la ata dirección, y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan a fortalecer la gestión financiera.

## **Gestión Financiera**

- ***Definición***

Para DURBÁN OLIVA, Salvador (2007). “Planificación financiera en la práctica empresarial”. Edit. Pirámide. Madrid, p.22: “La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos”.

Según ESCRIBANO, Gabriel (2008). “Gestión financiera: Principios y aplicación”. Edit. McGraw-Hill Interamericana, p.10: “Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias”.

En consecuencia; la gestión financiera, no se puede entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica, porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en el aspecto empresarial o de negocio.

- ***Funciones***

Según ESCRIBANO, Gabriel (2008). “Gestión financiera: Principios y aplicación”. Edit. McGraw-Hill Interamericana, p.21: “Entre las funciones de la gestión financiera se pueden citar:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones”.

Las funciones de la gestión financiera están compuestas por la racionalidad que se esconde detrás de la optimización de los beneficios para servir de guía en aquellas situaciones donde se debe tomar decisiones acordes a las circunstancias.

## **Administración Financiera**

### **• Definición**

Según DURBAN OLIVA, Salvador e IRIMIA DIEGUEZ, Ana Isabel (2009). “Planificación financiera en la práctica empresarial”. Edit. Pirámide. Madrid, p.32: “La administración Financiera analiza, pronostica y planea las finanzas de una compañía: mide los riesgos, evalúa y selecciona las inversiones; decide que monto, donde y cuando hallar las fuentes de dinero; y determina cuánto dinero debe retornar a los inversionistas en el negocio”.

Según LAWRENCE, J. (2007). Principios de Administración Financiera México, 11ª edición , Pearson, México, p.32: “La administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas financieras y no financieras, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos.

Se puede sintetizar que; la administración financiera, comprende todo lo relacionado al manejo de fondos económicos que poseen las organizaciones; denotando que el desarrollo de esta materia, tiene como objetivo reconocer el origen y la evolución de las finanzas concentrándose en las técnicas y conceptos básicos en una manera clara y concisa.

### **• Importancia**

Según VILLARREAL, Samaniego, J.D.: (2008). “Administración Financiera II”, p.45, establece: “La administración financiera, desempeña una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa. En los últimos años, el cambio económico y los entornos reguladores han incrementado la importancia y la complejidad de los

deberes del administrador financiero. Como resultado, muchos altos ejecutivos han surgido del área de finanzas”.

Según DURBAN OLIVA, Salvador e IRIMIA DIEGUEZ, Ana Isabel (2009). “Planificación financiera en la práctica empresarial”. Edit. Pirámide. Madrid, p.35: “La importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado; una unidad autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía, a través de un administrador financiero. La administración financiera actual se contempla como una forma de la economía aplicada que hace énfasis a conceptos teóricos tomando también información de la contabilidad”.

Se puede determinar que; la administración financiera, es muy importante porque se encarga de la adquisición, financiamiento y administración de los activos en la toma de decisiones; en las cuales las decisiones de inversión indican qué cantidad de activos son necesarios para la empresa para mantenerse funcionando; así como, para qué son destinados cada una de estas inversiones en dichos activos.

- **Objetivos**

Según la Página Virtual [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com) (administración financiera): “Entre los objetivos que persigue la administración financiera se pueden citar a los siguientes:

- Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica.
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente. asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
- Optimizar los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.



- Maximización de las utilidades.
- Maximización del Patrimonio Neto.
- Maximización del Valor Actual Neto de la Empresa.
- Maximización de la Creación de Valor”.

Por lo tanto; los objetivos que persigue la administración financiera serán lineamientos básicos que determinarán el proceso de producción estratégica de una empresa, para mantenerse en el mercado comercial.

## **CATEGORÍA II: Variable Dependiente**

### **Direccionamiento Estratégico**

- **Definición e Importancia**

Según THOMPSON, Strickland (2000): “Administración Estratégica”. México Edit. Mc Graw Hill, p.22: “En la actualidad las compañías de hoy se enfrentan a un gran reto, que es el de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Para esto, es necesario, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a esta situación tan cambiante. Este proceso lo llamaremos dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor agregado”.

Según, WARREN G., BENNIS (2001). “Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas Octava Edición. México, p.25: “Tiene como objetivo establecer y coordinar los lineamientos, políticas de operación, el plan de estrategias que incorpora diversas tácticas y el de comunicaciones para el cumplimiento de la misión y visión institucional con la finalidad de contribuir a la

definición de su razón social en un proceso conocido como planeamiento estratégico”.

En consecuencia, la dirección estratégica aparece así con el fin de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permitiera formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones, tareas, los recursos necesarios y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas.

## **Integración Empresarial**

- **Definición**

Según, KEITH, Kelly. P. (2007). “Las Técnicas para la toma de decisiones en equipo: Guía Practica Para Obtener Buenos Resultados. México, p.31: “Es un conjunto de servicios y soluciones que reúnen aplicaciones y procesos de negocios desiguales y los integran según se necesite para cubrir los diferentes requisitos de información de sus clientes, empleados, socios y proveedores”.

Según IVANCEVICH, J. (2003). “Gestión: Calidad y competitividad”, Madrid, p.42: “La integración empresarial, necesita del alineamiento de estrategias, objetivos, procesos, sistemas, y la infraestructura de tecnologías de la información, así como la coordinación de las actividades inter funcionales que hacen uso de las tecnología de la información”.

En consecuencia, la integración empresarial es importante porque permite consolidar a un grupo de clientes internos y/o colaboradores a trabajar en equipo y perseguir los mismos objetivos y metas para su determinado crecimiento organizacional.

- **Tipos**

Según, KEITH, Kelly. P. (2005). “Las Técnicas para la toma de decisiones en equipo: Guía Practica Para Obtener Buenos Resultados. México, p.39: “La integración empresarial comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

1. Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
2. Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
3. Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa”.

Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa; es decir, qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos.

## **Crecimiento Empresarial**

- ***Definición***

Según CHIAVENATO I., (2000). “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Cía. Editorial Continental, México, p.586: “El crecimiento empresarial y/o desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.”

Según WARREN G, Bennis (2001) “Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas”. Octava Edición. México, p.34: “El crecimiento empresarial se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional”.

Se puede determinar que; el crecimiento empresarial, es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización, dinamizando los procesos y viabilizando un mayor desarrollo para la empresa en toda sus áreas.

- **Elementos**

Según STEPHEN P. ROBBINS (2004). “Comportamiento Organizacional”, 10° edición. Pearson. Prentice Hill. México, pág.9: “Los elementos clave del crecimiento empresarial constituyen: Las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente, con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito”.

Según CHIAVENATO I., (2000). “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Cía. Editorial Continental, México, p.592: “Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no sólo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.”

De lo expuesto por los autores anteriormente mencionados; se puede determinar que, los elementos que conforman el desarrollo organizacional y/o crecimiento empresarial proporcionan una orientación a largo plazo en beneficio de todo el clima organizacional siempre y cuando exista un sólido trabajo en equipo.

- **Características**

Según CHIAVENATO I., (2000). “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Cía. Editorial Continental, México, p. 594): “La propia definición del DO presupone características como:

- a) Focalización en toda la organización.
- b) Orientación sistémica.
- c) Agente de cambio.
- d) Solución de problemas.
- e) Aprendizaje experimental.
- f) Procesos grupales.
- g) Retroalimentación.
- h) Orientación situacional.
- i) Desarrollo de equipos.”

En síntesis; el desarrollo organizacional, se caracteriza por ser un procesador de cambios proactivos en beneficio de la empresa con la ayuda adecuada de sus respectivos recursos y en forma especial de su talento humano.

Según DAVIS K y NEWSTROM J. (1991). “Comportamiento humano en el trabajo”. México. Mc Graw. Hill, pág.19: “Estas son las 7 características del crecimiento empresarial:

1. **Valores humanísticos.**- Creencias positivas sobre el potencial de los empleados.

2. **Orientación a los sistemas.**- Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto.
3. **Aprendizaje a través de experiencias.**- Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico y leído.
4. **Resolución de problemas.**- Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
5. **Orientación hacia la contingencia**- Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades.
6. **Agente del cambio.**- Se estimula, facilita y coordina el cambio.
7. **Niveles de intervención.**- Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones”.

Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones debe ser uno de los temas centrales para que se pueda suscitar el crecimiento organizacional.

- **Etapas**

Según STEPHEN P. ROBBINS (2004). “Comportamiento Organizacional”, 10ª edición. Pearson. Prentice Hill. México, pág.21: “Las tres etapas principales del crecimiento empresarial, son:

- **Diagnóstico inicial.**- La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

- **Recopilación de datos.**- Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

- **Intervención.**- La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas. La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados”.

Se puede determinar que; en momentos de crisis hay que saber aprovechar las oportunidades que surgen, ya que será pertinente reflexionar sobre las diferentes posibilidades de crecimiento empresarial y la forma de cooperar con todo el clima organizacional para lo cual es importante partir de un diagnóstico para poder detectar falencias en cualquier empresa, sin importar de que índole sea ésta, ya que se podrá intervenir de forma directa para poder generar una posible solución al problema detectado en la organización.

## **2.5 HIPÓTESIS**

La Planificación Financiera permitirá el crecimiento empresarial de PRODELTA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

Variable Independiente: La Planificación Financiera.

Variable Dependiente: Crecimiento Empresarial.

Unidad de Observación: Prodelta Cía. Ltda.

Términos de relación: permitirá.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

WIMMER y DOMINICK (2001), plantean que la investigación cuantitativa es el enfoque más antiguo y el que hasta la fecha se utiliza con más frecuencia.

Según estos autores, se deriva de ideas filosóficas planteadas por Comte y Mill e incluye conceptos tales como hipótesis y medidas objetivas. Además manifiestan que para el investigador cuantitativo, la realidad que es el objeto del estudio, posee una existencia independiente de lo que conciben los investigadores y pueda ser vista por todos. Es decir, la realidad existe aparte de quien la investiga. Por otro lado, el investigador cuantitativo cree que todos los seres humanos son en esencia similares. Busca categorías similares para sintetizar conductas repetidas que pueda clarificar. El investigador cuantitativo busca establecer leyes de comportamientos y explicar la realidad a través de distintos ambientes.

Por lo tanto, el enfoque con el que se trabajó es con el “cuantitativo”, ya que se partió de las realidades existentes, pues así se discute la validez del conocimiento, por tanto lo que hay que hacer es mirar los hechos basándose en la bibliografía existente. Además; permitió definir correctamente al problema, comenzando de los objetivos claramente definidos, para luego plantear la hipótesis la cual será aceptada o rechazada mediante la respectiva prueba del chi cuadrado, recalando que dicha hipótesis mantendrá una relación funcional entre las variables para el análisis de la información.

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio conjuga una investigación de campo con una bibliográfica-documental, tendiente a solucionar la deficiente gestión financiera existente en la empresa PRODELTA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, con la planificación financiera para que no exista afectación en su crecimiento empresarial.

## **De campo**

Según Luís Herrera y otros (2004), la Investigación de Campo es: “El estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

Por lo tanto; se utilizó la investigación de campo como aquel tipo de investigación que se utiliza en lugares determinados donde se encuentran los sujetos u objetos del estudio a realizarse, la misma que será en la empresa Prodelta Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, porque es el lugar donde se encuentra el problema, y se tomará contacto de forma directa para obtener la información necesaria de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

## **Bibliográfica-documental**

Según Luís Herrera y otros (2004, p.103): “La Investigación bibliográfica – documental, tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”.

Es una investigación bibliográfica documental, por cuanto se investigó los escritos de varios autores respecto al campo de acción y objeto de estudio planteado. La investigación bibliográfica documental ayudó a basar estudios en una teoría concreta que sirvió de sustento para ampliar y profundizar el problema y las diversas divergencias que se desarrollaron durante el estudio que ayuda a fundamentar teóricamente el presente estudio en documentos legales, libros, textos, revistas de carácter científico, artículos de prensa, folletos, trípticos, y cualquier material escrito en el que se encontraron tópicos referentes al estudio en mención realizando comparaciones en libros y documentos legales.

### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Descriptiva**

El autor JÁUREGUI, Alejandro G. (2001), manifiesta que: “La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de medio de publicidad o un problema simple de mercado”.

Por esa razón; se utilizó este tipo de investigación ya que en una investigación descriptiva, el equipo de trabajo buscará establecer el “Qué” y el “Dónde”, sin preocuparse por el “Por qué”. Además, se generaron datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama fidedigno de la realidad.

#### **Asociación de Variables**

Este tipo de investigación permitió asociar las variables, es decir, analizar y valorar cada variable así como el comportamiento de las mismas para que pueda influir de alguna manera sobre las hipótesis y expectativas planeadas para el desarrollo del presente estudio.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

Según, MUÑOZ (1983, p.184) establece: “La población o universo como conjunto de unidades de investigación se refiere a personas, instituciones, documentos, hechos, etc., a los cuales hace referencia la investigación y para las que serán válidas las conclusiones que se obtengan”.

## Población

**Tabla N.1**

<b>SUJETOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Directivos y Socios	6
Empleados	53
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>

**Realizado por:** Mery Gavilánez (2011).

La presente investigación, se realizó con la totalidad de la población, 59 personas; por tanto, no hizo falta establecer el tamaño de la muestra.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla No.2**

**Variable Independiente:** La Planificación financiera

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>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.</p>	Métodos e Instrumentos	Análisis	<p>¿Conoce a profundidad la situación financiera y económica?</p> <p>¿Se ha evaluado la gestión de la gerencia, utilizando modernas herramientas administrativas?</p> <p>¿Cree Ud. Que la Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la Compañía?</p>	<p>Entrevista. Guía de entrevista a los directivos y socios de la empresa.</p>
	Objetivos	<p>Largo plazo</p> <p>Corto plazo</p>	<p>¿Considera que la empresa ha cumplido con los principales objetivos empresariales: Crecimiento sostenido y adecuada rentabilidad?</p>	

**Realizado por:** Mery Gavilánez (2011).



### 3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos personas u objetos que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Para la recolección de la información se utilizaron las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos:

***Encuesta.-*** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Es impersonal, porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Las encuestas fueron aplicadas a través de su respectivo instrumento el cuestionario, al personal que labora en la empresa PRODELTA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

***Entrevista.-*** Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. En tal razón; esta técnica se utilizó a través de la guía de entrevista con los directivos y socios de la empresa, para obtener una información más detallada sobre la problemática detectada en la presente investigación.

### 3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información se siguieron 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 y elaboración de gráficos con la ayuda del Programa Excel 2007.
- 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 se realizará 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.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

##### 4.1.1 Encuesta dirigida al personal de la empresa “PRODELTA CÍA LTDA”.

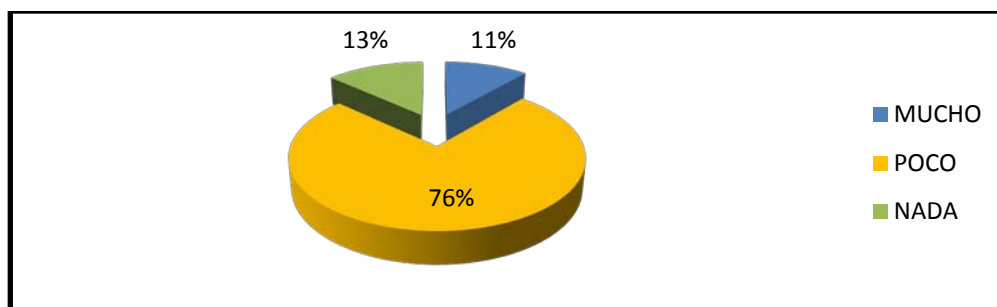
1.- ¿Existe un adecuado ambiente laboral en la empresa para desarrollar sus actividades?

**Tabla No.4**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	6	11%
POCO	40	75%
NADA	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.4**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** De los encuestados, el 75% considera que existe poco ambiente laboral en la empresa para desarrollar sus actividades, mientras que el 13% considera que no existe un adecuado ambiente laboral, y el 11% en cambio determina que existe mucho un adecuado ambiente laboral.

**Interpretación:** Se puede determinar que el ambiente laboral en el que se desenvuelven los clientes internos de Prodelta Cía. Ltda., es poco adecuado; por lo que, se denota desmotivación y una escasa armonía entre los mismos.

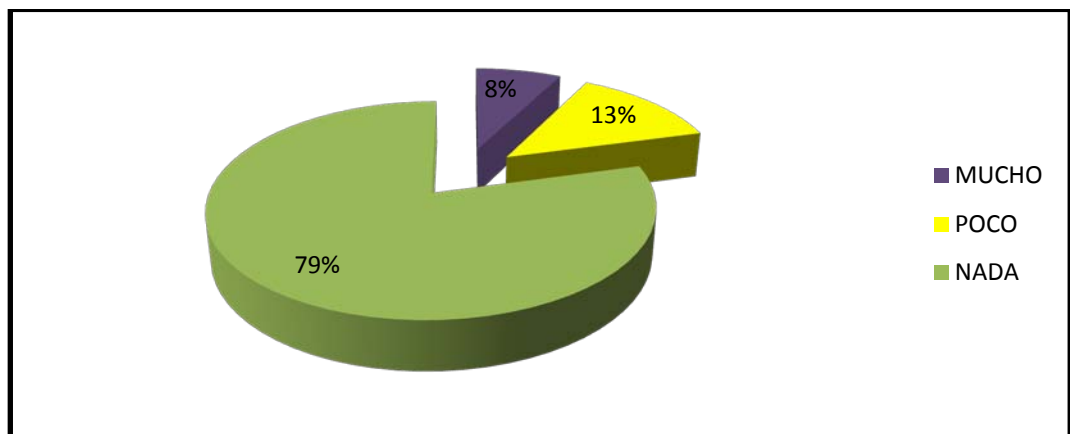
2.- ¿La empresa le ha proporcionado algún tipo de capacitación para el trabajo?

**Tabla No.5**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	4	8%
POCO	7	13%
NADA	42	79%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.5**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 79% de los encuestados consideran que la empresa no le ha proporcionado algún tipo de capacitación para el trabajo, en tanto que el 13% considera que la empresa poco les ha capacitado, y el 8% en cambio considera que lo ha hecho mucho.

**Interpretación:** Se puede determinar que la mayoría del personal ha recibido poca capacitación por parte de la empresa objeto de estudio, razón por la que los directivos deberían brindar una mayor capacitación al talento humano existente, para que puedan desempeñarse de una manera más eficiente y de esa forma tener un mayor desarrollo de su clima organizacional.

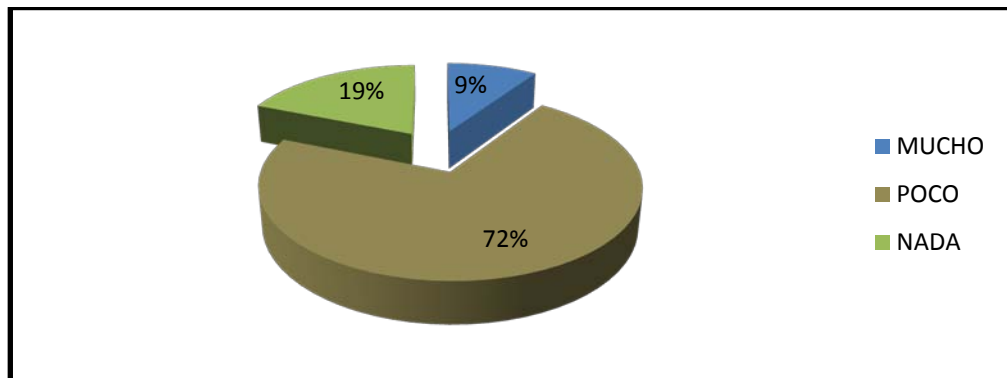
3.- ¿Considera que las actividades administrativas y la logística se realizan planificadamente?

**Tabla No.6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	5	9%
POCO	38	72%
NADA	10	19%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.6**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** De los encuestados, el 72% considera que las actividades administrativas y la logística se realizan son poco planificadas, mientras que el 19% consideran que son nada planificadas y el 9% consideran que son muy planificadas.

**Interpretación:** Se puede deducir que las actividades administrativas y la logística que se realiza en la empresa es poco planificada; por lo que, deberían tener una mayor planificación para poder prevenir la participación de factores internos y externos que afecten o causen algún tipo de daño a la organización, o as u vez para realizar las respectivas correcciones de las falencias detectadas.

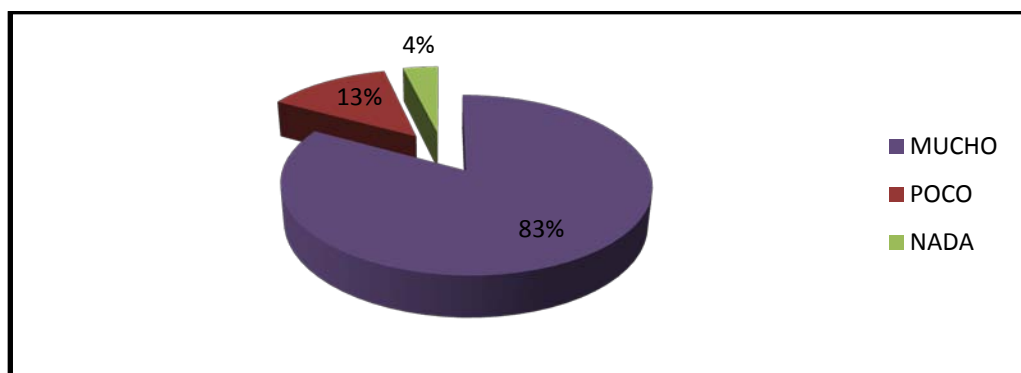
4.- ¿Las disposiciones de los administradores se cambian constantemente?

**Tabla No.7**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	44	83%
POCO	7	13%
NADA	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.7**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 83% de los encuestados consideran que las disposiciones de los administradores se cambian muy constantemente, en tanto que el 13% considera que se cambian poco, mientras que el 4% considera que no cambian en nada.

**Interpretación:** Se puede determinar que; la mayoría de encuestados consideran que las disposiciones de los administradores se cambian muy constantemente, por lo que, estaría afectando a su clima organizacional en relación al cumplimiento sistemático de los objetivos y metas planteadas por los directivos de la empresa.

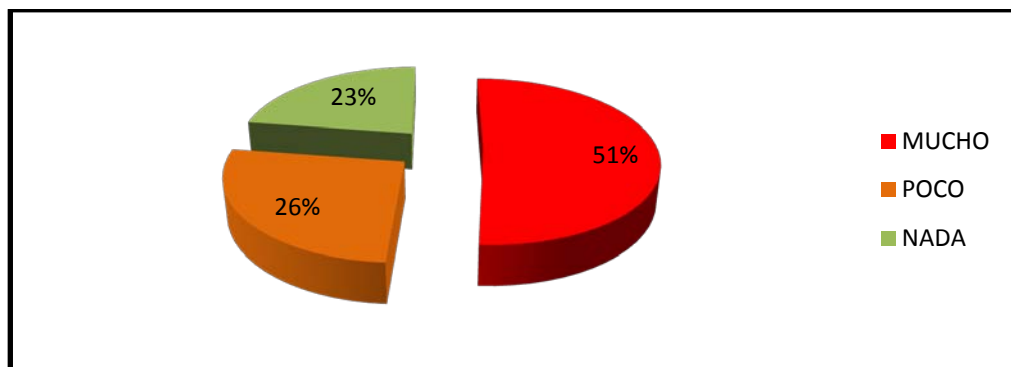
5.- ¿Considera que es factible alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente?

**Tabla No.8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	27	51%
POCO	14	26%
NADA	12	23%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.8**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 51% de los encuestados, considera que es muy factible alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente, en tanto que el 26% lo considera poco, y el 23% definitivamente no lo considera factible.

**Interpretación:** Se puede determinar que todo el personal considera que es muy factible alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente; por lo que, se puede denotar que existe predisposición por planificar sus actividades para la obtención de mejores resultados para sus puestos profesionales y a su vez para toda la organización.

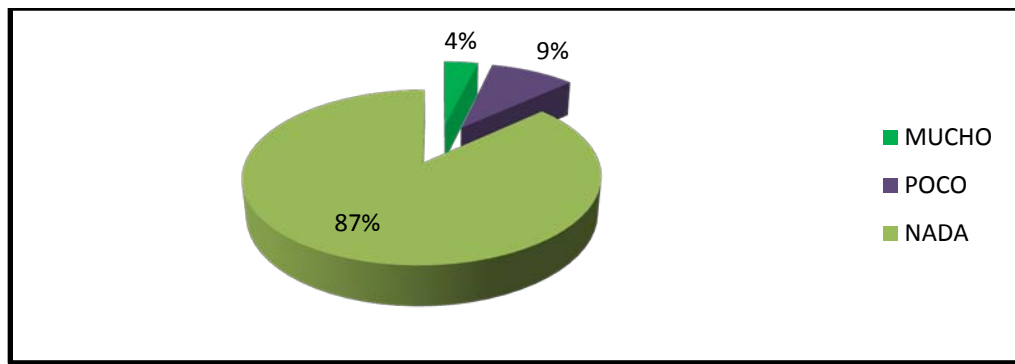
6.- ¿Hay suficiente apertura de los administrativos para escuchar y aplicar las sugerencias positivas de los empleados?

**Tabla No.9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	2	4%
POCO	5	9%
NADA	46	87%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.9**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 87% de los encuestados considera que no existe una suficiente apertura de los administrativos para escuchar y aplicar las sugerencias positivas de los empleados, en tanto que el 9% considera que hay poca apertura, y el 4% restante considera que existe mucha apertura.

**Interpretación:** La mayoría del personal encuestado, considera que no existe una suficiente apertura de los administrativos para escuchar y aplicar las sugerencias positivas de los empleados; por lo que, se considera de suma importancia que los directivos brinden y fomenten una mayor comunicación entre todo su equipo laboral para que se pueda sentir familiarizado con lo que hace y conoce y de esa forma poder ser más productivos en sus puestos de trabajo.

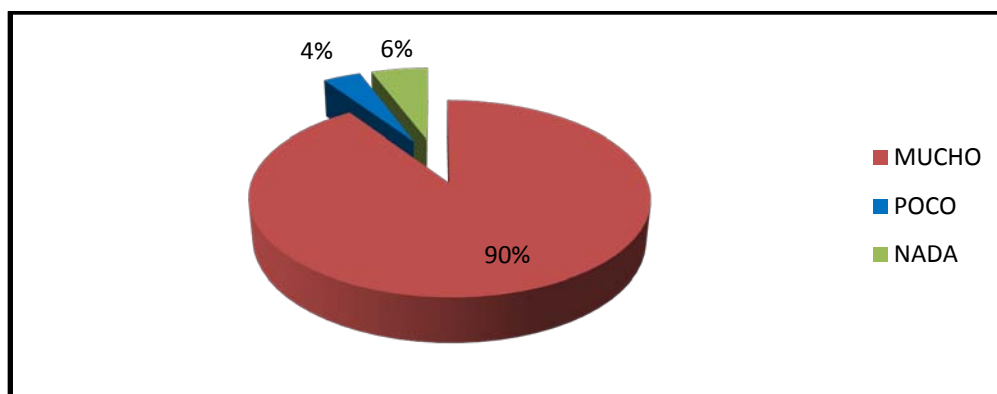
7.- ¿Cree Ud. Que la Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la Compañía?

**Tabla No.10**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	48	90%
POCO	2	4%
NADA	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.10**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 90% de los encuestados sostiene que la planificación financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible, mientras que el 6% lo desea poco y el 4% no lo desea.

**Interpretación:** Se puede determinar que la mayoría del personal considera que la planificación financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la empresa; por tanto, este resultado viabiliza el camino a seguir en el desarrollo de la propuesta a desarrollarse en el capítulo número seis del presente trabajo investigativo.

#### 4.1.2 Entrevista Parcialmente Estructurada a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

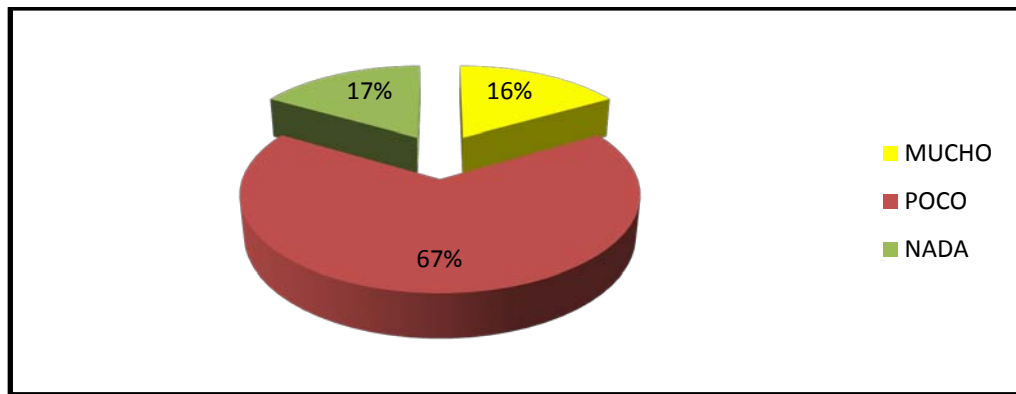
1.- ¿Conoce a profundidad la situación financiera y económica?

**Tabla No.11**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	1	17%
POCO	4	67%
NADA	1	16%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.11**

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 67% de los entrevistados conocen poco sobre la situación financiera y económica, mientras que el 17% conocen mucho, y el otro 16% restante considera que no conoce nada.

**Interpretación:** Se puede determinar que; la mayoría del personal conoce poco sobre la situación financiera y económica de la compañía; denotando que no existe una concepción concreta y fidedigna del desenvolvimiento económico de la misma, y quizá se deba a la confianza depositada en el Gerente, ya que no se han interesado por conocer a fondo su realidad económica y financiera.



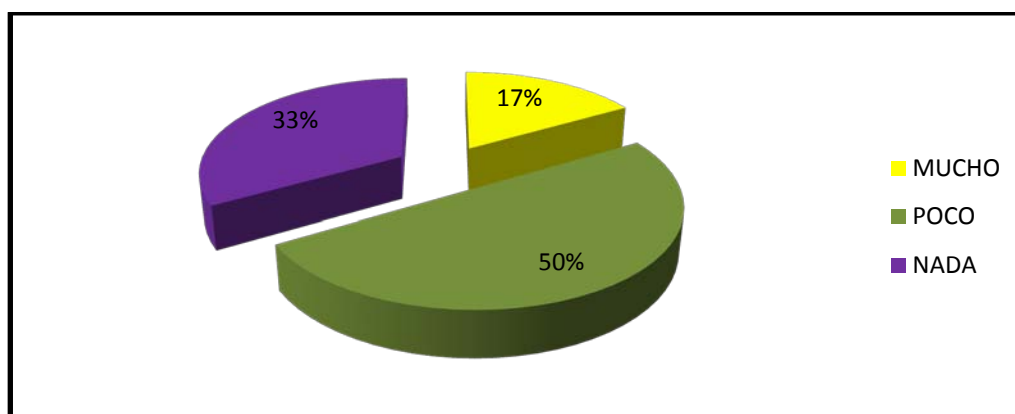
2.- ¿Considera que la empresa ha cumplido con los principales objetivos empresariales: Crecimiento sostenido y adecuada rentabilidad?

**Tabla No.12**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	1	17%
POCO	3	50%
NADA	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.12**

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 50% de los entrevistados manifiestan que la empresa ha cumplido poco con los principales objetivos empresariales, mientras que el 33% considera que han cumplido nada y en tanto que el 17% considera que han cumplido mucho.

**Interpretación:** Se puede determinar que; la mayoría de directivos y socios de la empresa objeto de estudio, consideran que la empresa ha cumplido poco con los principales objetivos empresariales, por lo que se puede denotar su limitada satisfacción, ya ante esto el Gerente debería direccionar su gestión a un cambio proactivo tendiente al cumplimiento de objetivos y metas empresariales en beneficio de todo el clima organizacional y en forma especial de sus propios socios y directivos.

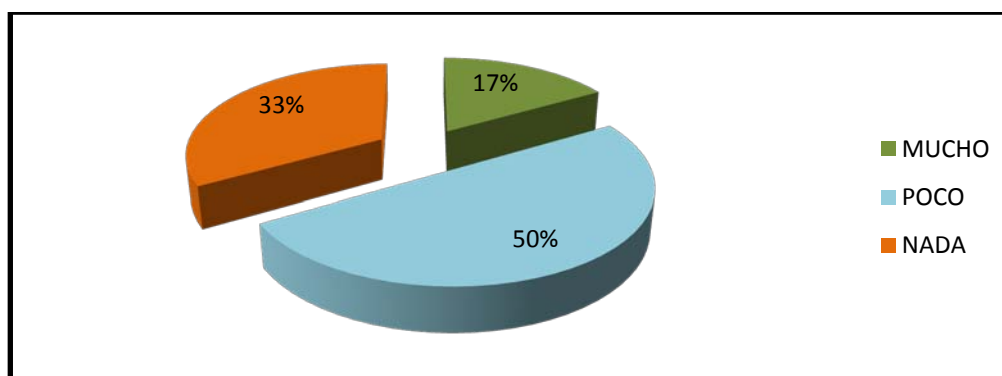
3.- ¿Se ha evaluado la gestión de la gerencia, utilizando modernas herramientas administrativas?

**Tabla No.13**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	1	17%
POCO	3	50%
NADA	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.13**

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** De los entrevistados, el 50% manifiesta que poco se ha evaluado la gestión de la gerencia utilizando modernas herramientas administrativas, mientras que el 33% manifiesta que nada se ha evaluado y el 17% en cambio que sí se ha evaluado mucho.

**Interpretación:** Según lo expuesto por la mayoría de entrevistados, se ha evaluado poco la gestión de la gerencia utilizando modernas herramientas administrativas, debido a que el Gerente lleva en su puesto por un largo período, por lo que han depositado su entera confianza en su respectivo gestor y no se han percatado a fondo de su correcta o incorrecta utilización de herramientas administrativas.

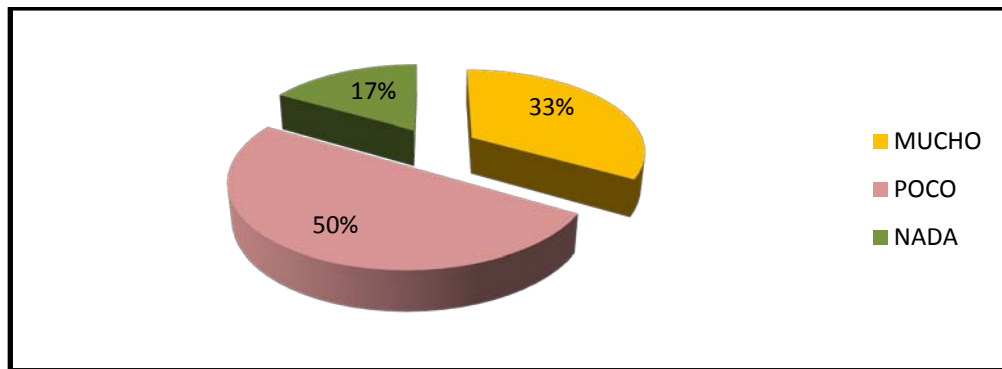
4.- ¿La empresa cumple oportunamente con los pagos a proveedores y otras obligaciones corrientes?

**Tabla No.14**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	2	33%
POCO	3	50%
NADA	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.14**

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** De los entrevistados; el 50% manifiestan que, la empresa sí cumple muy oportunamente con los pagos a proveedores y otras obligaciones corrientes, mientras que el 33% considera que la empresa cumple poco y el 17% restante considera que no cumplen oportunamente,

**Interpretación:** La mayoría de los directivos y socios entrevistados, manifiestan que la empresa sí cumple muy oportunamente con los pagos a proveedores y otras obligaciones corrientes, debido a que es muy importante tener una eficiente imagen corporativa ante los demás, por lo que es muy positivo para la compañía destinar sus recursos de pago muy oportunamente para mantener una eficaz línea de crédito en un futuro con algún proveedor o institución crediticia.

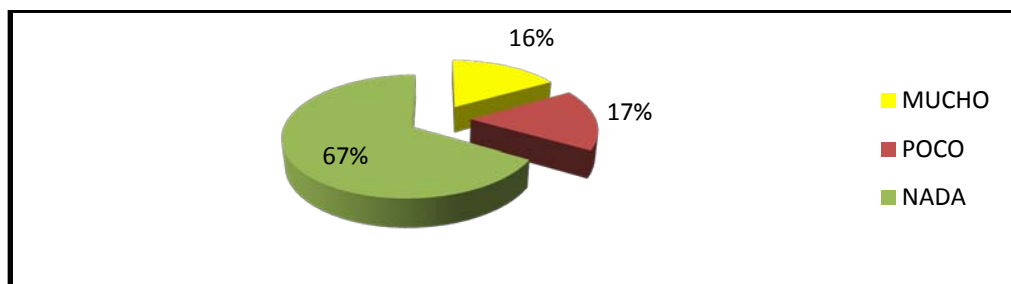
5.- ¿La empresa utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras?

**Tabla No.15**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	1	16%
POCO	1	17%
NADA	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.15**

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 67% de los entrevistados manifiestan que la empresa no utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras, mientras que el 17% considera que utiliza poco algún procedimiento o herramienta y el otro 16% considera que si lo utilizan mucho.

**Interpretación:** La mayoría de entrevistados, manifiestan que la empresa no utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras, debido a que generalmente no se ha realizado una planificación sostenible ni sustancial para cada período, por tanto, se puede deducir que la compañía requiere de una planificación de todas sus actividades utilizando herramientas que viabilicen la consecución de sus objetivos y metas planteadas por los directivos y socios de la empresa.

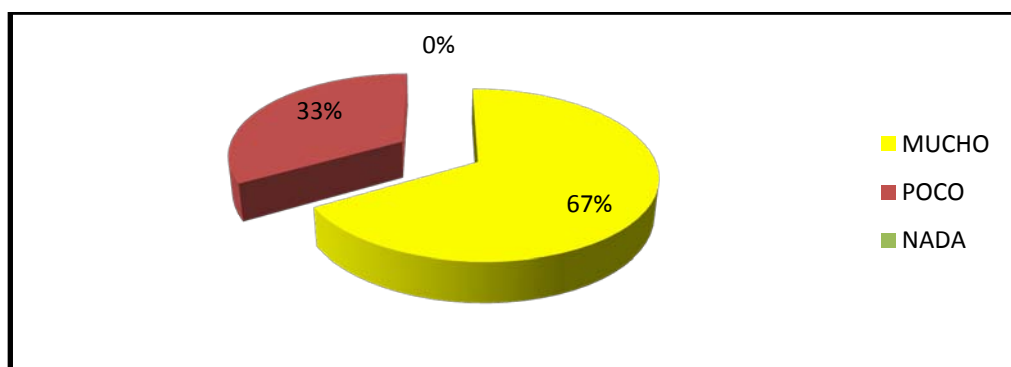
6.- ¿Las disposiciones de los administradores se cambian constantemente?

**Tabla No.16**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	4	67%
POCO	2	33%
NADA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.16**

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 67 % de los encuestados consideran que las disposiciones de los administradores se cambian muy constantemente, en tanto que el 33% considera que se cambian poco.

**Interpretación:** Se puede determinar que; la mayoría de encuestados consideran que las disposiciones se cambian muy constantemente, por lo que, estaría afectando a su clima organizacional en relación al cumplimiento sistemático de los objetivos y metas planteadas por los directivos de la empresa.

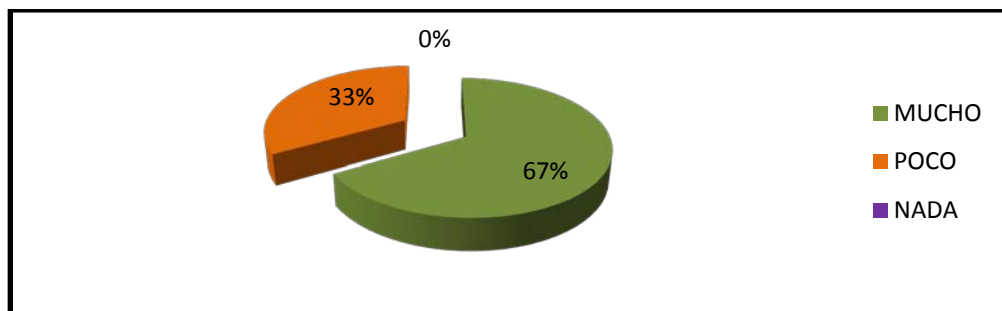
7.- ¿Desearía que la empresa realice una Planificación Financiera de la Compañía antes de cada período?

**Tabla No.17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	4	67%
POCO	2	33%
NADA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Gráfico No.17**

**Fuente:** Entrevista a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Análisis:** El 67% de los entrevistados desean mucho que la empresa realice una planificación financiera de la compañía antes de cada período, mientras que el 33% desean que sea en poca proporción.

**Interpretación:** La mayoría de directivos y socios de Prodelta Cía. Ltda., desean mucho que la empresa realice una planificación financiera de la compañía antes de cada período, porque de esa forma se podrá estar más pendiente de su desenvolvimiento económico y además se podrá contrarrestar factores negativos con alternativas de solución encaminadas a acciones correctivas en beneficio de todo su clima organizacional, por ello este resultado es muy beneficioso para la investigadora ya que podrá continuar con el desarrollo de la propuesta en el capítulo número seis de la presente investigación.

## 4.2. Interpretación de Datos

A continuación, se dará a conocer la interpretación de datos a través de las siguientes tablas:

**Tabla No.18**

### **Resumen de Resultados de la Encuesta aplicada al Personal de Prodelta Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato**

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Resultados Finales</b>
1.- ¿Existe un adecuado ambiente laboral en la empresa para desarrollar sus actividades?	POCO 75%
2.- ¿La empresa le ha proporcionado algún tipo de capacitación para el trabajo?	NADA 79%
3.- ¿Considera que las actividades administrativas y la logística se realiza planificadamente?	POCO 72%
4.- ¿Las disposiciones de los administradores se mantienen o se cambian constantemente?	MUCHO 83%
5.- ¿Considera que es factible alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente?	MUCHO 51%
6.- ¿Hay suficiente apertura de los administrativos para escuchar y aplicar las sugerencias positivas de los empleados?	MUCHO 87%
7.- ¿Cree Ud. Que la Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la Compañía?	MUCHO 91%

**Fuente:** Encuesta y entrevista realizada

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Tabla No.19**

**Resumen de Resultados de la Entrevista realizada a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato**

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Resultados Finales</b>
1.- ¿Conoce a profundidad la situación financiera y económica?	POCO 67%
2.- ¿Considera que la empresa ha cumplido con los principales objetivos empresariales: Crecimiento sostenido y adecuada rentabilidad?	POCO 50%
3.- ¿Se ha evaluado la gestión de la gerencia, utilizando modernas herramientas administrativas?	POCO 50%
4.- ¿La empresa cumple oportunamente con los pagos a proveedores y otras obligaciones corrientes?	POCO 50%
5. ¿La empresa utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras?	NADA 67%
6.- ¿Las disposiciones de los administradores se cambian constantemente?	MUCHO 67%
7.- ¿Desearía que la empresa realice la Planificación Financiera de la Compañía antes de cada periodo?	MUCHO 67%

**Fuente:** Encuesta y entrevista realizada

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



Para poder conocer la problemática de Prodelta Cia Ltda. se estableció métodos de recolección de la información como la encuesta ( personal), y entrevista ( directivos y Socios); preguntas que fueron formuladas por el investigador para la recolección , análisis e interpretación de resultados que se muestran en la Tabla N.18 y N.19; toda esta información nos da a conocer que dentro de la empresa existe una deficiente gestión financiera ya que poco se realiza las actividades administrativas y logísticas, las disposiciones de los administradores cambian constantemente, no se conoce a profundidad la situación económica y financiera, la empresa cumple poco con los pagos a proveedores, no utiliza ninguna herramienta para planificar sus actividades financiera y económicas, toda esta información nos da a conocer que es necesario implementar un plan para poder contrarrestar la deficiente gestión operaciones.

### **4.3. Verificación de Hipótesis**

Se utilizara el método Ji-cuadrado para verificar la hipótesis de investigación utilizando todas las preguntas ( Encuesta –Entrevista) y determinar si la planificación financiera permitirá su crecimiento empresarial.

#### **4.3.1. Combinación de Frecuencias**

Se trabaja con un total de 14 preguntas planteadas en cuestionario para empleados y entrevista efectuada a los socios:

#### 4.3.2. Frecuencias Observadas

**Tabla No.20**

#### Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	MUCHO	POCO	NADA	TOTAL
¿Existe un adecuado ambiente laboral en la empresa para desarrollar sus actividades?	6	40	7	53
¿La empresa le ha proporcionado algún tipo de capacitación para el trabajo?	4	7	42	53
¿Considera que las actividades administrativas y la logística se realizan Planificadamente	5	38	10	53
¿Las disposiciones de los administradores se cambian constantemente?	44	7	2	53
¿Considera que es factible alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente?	27	14	12	53
¿Hay suficiente apertura de los administrativos para escuchar y aplicar las sugerencias positivas de los empleados?	2	5	46	53
¿Cree Ud. Que la Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la Compañía?	48	2	3	53
Conoce a profundidad la situación financiera y económica?	1	4	1	6
¿Considera que la empresa ha cumplido con los principales objetivos empresariales: Crecimiento sostenido y adecuada rentabilidad?	1	3	2	6
¿Se ha evaluado la gestión de la gerencia, utilizando modernas herramientas administrativas?	1	3	2	6
La empresa cumple oportunamente con los pagos a proveedores y otras obligaciones corrientes	2	3	1	6
¿La empresa utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras?	1	1	4	6
¿Las disposiciones de los administradores se cambian constantemente?	4	2	0	6
¿Desearía que la empresa realice una Planificación Financiera de la Compañía antes de cada período?	4	2	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>131</b>	<b>132</b>	<b>413</b>

**Fuente:** Encuesta y entrevista realizada  
**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

### 4.3.2. Frecuencias Esperadas

**Tabla No.21**

#### Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	MUCHO	POCO	NADA	TOTAL
¿Existe un adecuado ambiente laboral en la empresa para desarrollar sus actividades?	19	17	17	53
¿La empresa le ha proporcionado algún tipo de capacitación para el trabajo?	19	17	17	53
¿Considera que las actividades administrativas y la logística se realizan Planificadamente	19	17	17	53
¿Las disposiciones de los administradores se cambian constantemente?	19	17	17	53
¿Considera que es factible alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente?	19	17	17	53
¿Hay suficiente apertura de los administrativos para escuchar y aplicar las sugerencias positivas de los empleados?	19	17	17	53
¿Cree Ud. Que la Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la Compañía?	19	17	17	53
Conoce a profundidad la situación financiera y económica?	2	2	2	6
¿Considera que la empresa ha cumplido con los principales objetivos empresariales: Crecimiento sostenido y adecuada rentabilidad?	2	2	2	6
¿Se ha evaluado la gestión de la gerencia, utilizando modernas herramientas administrativas?	2	2	2	6
¿La empresa cumple oportunamente con los pagos a proveedores y otras obligaciones corrientes?	2	2	2	6
¿La empresa utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras?	2	2	2	6
¿Las disposiciones de los administradores se cambian constantemente?	2	2	2	6
¿Desearía que la empresa realice una Planificación Financiera de la Compañía antes de cada período?	2	2	2	6
<b>TOTAL</b>	150	131	132	413

**Fuente:** Encuesta y entrevista realizada

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

#### 4.3.4. Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>**= La Planificación Financiera no permitirá el crecimiento empresarial de PRODELTA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub>**= La Planificación Financiera permitirá el crecimiento empresarial de PRODELTA CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

#### 4.3.5. Nivel de Significación

El nivel de confianza 95%.

Error: 5%

#### 4.3.6. Grados de Libertad

$$GL = (f-1)(c-1)$$

$$GL = (14-1)(3-1)$$

$$GL = (13)(2)$$

$$GL = 26$$

#### 4.3.7. Chi-cuadrado Calculado

A continuación se describen las fórmulas utilizadas para el cálculo del chi-cuadrado.

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado.

$\sum$  = Sumatoria.

O= Frecuencia Observada.

E= Frecuencia Esperada o Teórica.

Grado de significación  $\alpha = 0.05$ .

O-E= Frecuencia observada – frecuencias esperadas.

O-E<sup>2</sup>= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

O-E<sup>2</sup>/ E= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

Tabla No.22

Chi-cuadrado Calculado

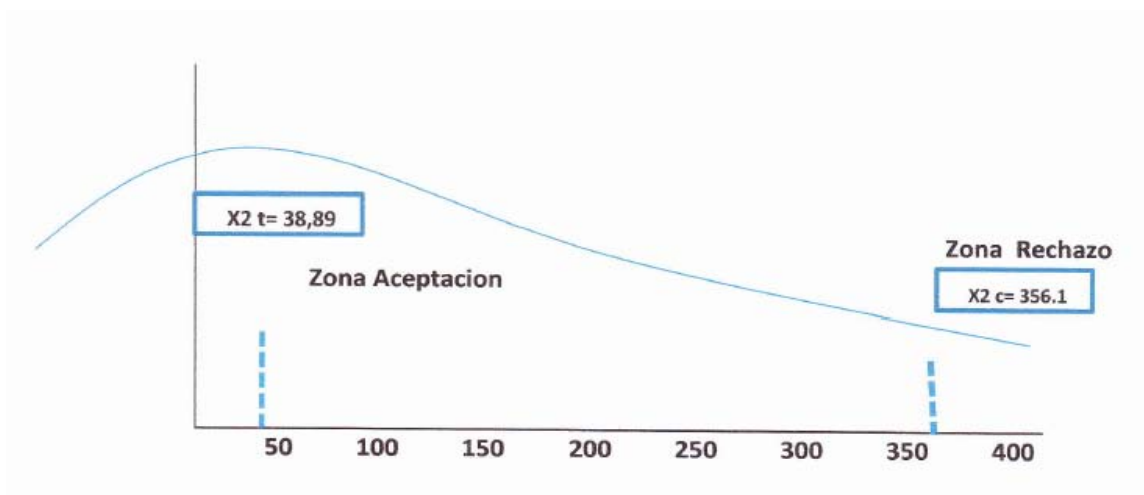
O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
6	19	-13	169,00	8,9
40	17	23	529,00	31,1
7	17	-10	100,00	5,9
4	19	-15	225,00	11,8
7	17	-10	100,00	5,9
42	17	25	625,00	36,8
5	19	-14	196,00	10,3
38	17	21	441,00	25,9
10	17	-7	49,00	2,9
44	19	25	625,00	32,9
7	17	-10	100,00	5,9
2	17	-15	225,00	13,2
27	19	8	64,00	3,4
14	17	-3	9,00	0,5
12	17	-5	25,00	1,5
2	19	-17	289,00	15,2
5	17	-12	144,00	8,5
46	17	29	841,00	49,5
48	19	29	841,00	44,3
2	17	-15	225,00	13,2
3	17	-14	196,00	11,5
1	2	-1	1,00	0,5
4	2	2	4,00	2,0
1	2	-1	1,00	0,5
1	2	-1	1,00	0,5
3	2	1	1,00	0,5
2	2	0	0,00	0,0
1	2	-1	1,00	0,5
3	2	1	1,00	0,5
2	2	0	0,00	0,0
2	2	0	0,00	0,0
3	2	1	1,00	0,5
1	2	-1	1,00	0,5
1	2	-1	1,00	0,5
1	2	-1	1,00	0,5
4	2	2	4,00	2,0

4	2	2	4,00	2,0
2	2	0	0,00	0,0
0	2	-2	4,00	2,0
0	2	-2	4,00	2,0
4	2	2	4,00	2,0
2	2	0	0,00	0,0
0	2	-2	4,00	2,0
<b>TOTAL</b>				<b>356,1</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

#### 4.3.8. Verificación Gráfica Ji-cuadrado



**Gráfico No.18**

**Realizado por:** Mery Gavilánez (2011).

#### 4.3.9. Regla de Decisión

Si  $X^2c > X^2t$  se acepta la hipótesis alternativa.

#### 4.3.10. Conclusión

Como  $X^2c=356.1 > X^2t=38.89$  se rechaza la  $H_0$  (hipótesis nula) y se acepta la  $H_1$  (hipótesis alternativa).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La inexistencia de una Planificación Financiera debilita el crecimiento empresarial de Prodelta Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.
- Es necesario que se realice en la empresa una Planificación Financiera de la compañía antes de cada período.
- La investigación bibliográfica viabiliza el camino a seguir para el desarrollo de una Planificación Financiera.
- La Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la Compañía.

#### **5.2. RECOMENDACIONES**

- Planificar las actividades de la empresa que permita el crecimiento empresarial a Prodelta Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.
- Diseñar e implantar una planificación financiera de la compañía.
- Analizar lo expuesto por los diferentes autores sobre planificación financiera y crecimiento empresarial en el momento de llevar a cabo la respectiva propuesta investigativa.
- Proponer a nivel directivo la implantación de la planificación financiera como herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la compañía.



## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

- **Título** : Planificación financiera para PRODELTA CIA. LTDA.
- **Institución** : Prodelta
- **Ubicación** : Ambato-Vía Pillaro Km.1
- **Beneficiarios** : Directivos y personal de Prodelta Cía. Ltda.
- **Ejecutora** : Srta. Mery Gavilánez.

#### 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Se espera que este trabajo pueda ser aplicado en la organización, ya que es imprescindible recalcar la importancia que tiene un plan financiero, razón por la que el presente estudio, contribuirá al desarrollo y crecimiento empresarial.

La empresa no cuenta con un plan financiero, y por ello la presente investigación propone el diseño de un plan financiero para la empresa Prodelta, el mismo que le permita establecer pronósticos y metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras, que le permitan alcanzar esta meta.

### 6.3. JUSTIFICACIÓN

La presente planificación financiera intentará eliminar el mayor grado posible de incertidumbre y ganar eficiencia en su respectiva gestión, que permitirán valorar en términos monetarios y en fechas concretas los objetivos, los cuales podrán referirse a diversos elementos como el aumento de la cifra de ventas, la introducción de nuevos productos, la elevación de la cuota de mercado o la mejora de la rentabilidad económica o financiera, entre otras posibles.

Debido al paulatino incremento de la demanda que viene enfrentado PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato, se ha podido evidenciar que no existe una eficiente gestión financiera, debido a que se la ha realizado empíricamente y sin tener un conocimiento preciso sobre el margen de ganancia o rentabilidad que otorga dicha empresa.

Sin embargo, los cambios constantes en el mercado obligan a las empresas a innovar sus procesos, infraestructuras, y con ello lograr la utilización óptima de los recursos en sus diferentes áreas, maximizando ingresos y reduciendo costos; por lo que, las presiones competitivas del entorno están induciendo a los mandos gerenciales a efectuar cambios en la forma de administrar y orientar a las empresas para poder ser competitivas.

Por tanto, permite a la gerencia tomar decisiones adecuadas que contribuyan al crecimiento empresarial de la empresa, a partir de la elaboración de proyecciones de ventas que toman como punto de partida las realizadas en el último período, y de flujos de caja que reflejen los ingresos a obtener y ayuden a determinar si será necesario optar a financiamiento externo para lograr las metas planteadas:

- Conseguir del Departamento Financiero de la compañía el establecimiento de los objetivos con el mayor grado de claridad posible, puesto que solo con metas bien definidas se podrá realizar un plan financiero adecuado, siempre y cuando la dirección de la empresa decida implicarse en el proceso planificador

facilitando los recursos necesarios para su puesta en marcha y no solo los de tipo financiero sino también los relativos a flujo de información, a recursos humanos, los de tipo organizativo, etc.

- Integrar a todas las áreas de la empresa en el proceso planificador, ya que deberán participar todos los elementos de la compañía, porque habrán de suministrar las distintas variables necesarias para confeccionar el modelo, recalando que el Departamento Financiero será el encargado de recopilar los datos e incluirlos en el presupuesto desempeñando una labor de coordinación.
- Dar prioridad a la mentalidad financiera frente a la contable, a pesar de que el punto de partida habitual de los presupuestos sean los estados contables de la empresa, balance, cuenta de pérdidas y ganancias, debido a que en el pleno presupuestario es preciso trabajar con una perspectiva financiera lo que obligará a modificar algunos de los criterios que se utilizan en contabilidad.
- Adoptar criterios flexibles en cuanto a la posibilidad de que puedan ser modificados sobre la marcha en función de que la evolución de los datos reales no confirme las previsiones realizadas, debido a que en un entorno precedido por la incertidumbre se podrá simular diferentes escenarios futuros con planes alternativos para afrontarlos, ya que los presupuestos no deben ser elementos rígidos que hayan de cumplirse, sino que han de poder ser modificados en el tiempo, si las circunstancias así lo aconsejan.

En consecuencia, la correcta identificación de las necesidades de PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato, supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en su planificación financiera, porque de esta manera se podrá reducir la aparición de elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Desarrollar un plan financiero que permita mejorar el crecimiento empresarial de PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Proyectar flujos de caja 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 del mercado en el que se encuentra operando PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Es una propuesta factible por cuanto existen recursos económicos, técnicos y materiales para realizar un Plan Financiero, lo cual permitirá el respectivo desarrollo de la presente propuesta la cuál ayudara al crecimiento empresarial de PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

El plan financiero constituirá una guía para que la empresa pueda obtener y aplicar los recursos para alcanzar sus metas y para que los miembros de dicha organización puedan realizar sus actividades y tomar las decisiones de acuerdo a los objetivos y a los procedimientos que se han elegido.

Por tanto, no existe limitación alguna que impida desarrollar y llevar a la práctica la presente propuesta; por lo que, es una investigación factible lo cual se ve reflejado en la verificación de hipótesis de la presente investigación.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

Se sustenta en diferente libro de autores que han tratado sobre planificación financiera. A continuación, la respectiva fundamentación teórica de la presente propuesta:

### **6.6.1. Plan de Financiamiento**

Un plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos mediante políticas establecidas.

### **6.6.2. Planeación**

Según, **ORTEGA CASTRO, Alfonso L. Planeación Financiera . ( 2008)**, establece: La planeación es una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos.

#### **6.6.2.1. Importancia de la planeación**

- propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos
- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Preparar a la empresa con las mayores garantías de éxito para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Mantienen una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograra y mejorar las cosas.
- Establecer un sistema para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

### **6.6.2.2. Principios de la planeación**

- Factibilidad.- debe realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- Objetividad y cuantificación.- debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos nunca en opciones subjetivas, especulaciones y expresar en tiempo y dinero.
- Flexibilidad.- Es conveniente establecer márgenes que permita afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- Unidad.- Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos generales.
- Cambio de estrategias.- Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción ( estrategias) y en consecuencia las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

### **6.6.2.3. Pasos para la planeación**

- Detección de la oportunidad
- Establecimiento de objetivos y metas
- Consideración de las premisas de planeación.
- Identificación de alternativas
- Comparación de opciones
- Elección de una alternativa
- Elaboración de un plan de apoyo
- Expresión numérica de los planes de apoyo
- Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos

#### 6.6.2.4. Etapas de la planeación

Las etapas para Proveedores del Tungurahua se establecen para cada departamento.

**Tabla No.23**

#### Área de Ventas

Misión	Proveer a todos los vendedores de la información necesaria sobre cada uno de los productos y su venta, para su mejor comercialización.
Objetivo General	Posicionar a la empresa como la mejor en su área.
Objetivos a Largo Plazo	Incrementar el volumen de ventas. Fidelizar a los clientes.
Objetivos a Corto Plazo	Mantener precios inferiores a la competencia. Incrementar el % de utilidad en venta. Aumentar la participación de mercado en la zona central.
Estrategias	Otorgar capacitación al área de ventas. Brindar a nuestros clientes mejores políticas de crédito donde tengamos seguridad como empresa y también los clientes.
Políticas	Aplicar descuentos, premios y promociones. Entregar productos de calidad con un buen servicio en la atención.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Tabla No.24**

**Área Contable y Financiera**

Misión	Brindar una información oportuna y confiable, para un correcto manejo de los recursos de la empresa y esto sea un soporte para la toma de decisiones.
Objetivo General	Maximizar el valor de las acciones de la empresa.
Objetivos a Largo Plazo	Trabajar en base a presupuestos. Mejorar el Sistema Contable.
Objetivos a Corto Plazo	Optimizar recursos materiales y económicos. Implementar índices financieros.
Estrategias	Capacitación al personal en el área de utilización de sistemas de presupuestos. Reinvertir las utilidades, para la expansión de la empresa.
Políticas	Fijar la capacidad de endeudamiento de la empresa máximo hasta en un 50% de los activos.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).



**Tabla No.25**

**Área Crédito y Cobranzas**

Misión	Sistematizar las operaciones de Crédito y Cobranza que permitan una rápida y eficiente atención a los clientes.
Objetivo General	Anticiparnos a la competencia, aumentando el número de recuperación de clientes para obtener más rentabilidad.
Objetivos a Largo Plazo	Preestablecer diálogos vía telefónica, para realizar el cobro  Ofrecer bienes y servicios de primera.
Objetivos a Corto Plazo	Potenciar el trabajo de los ejecutivos de venta, para recuperar lo más pronto posible. Canalizar toda la información posible en esta área.
Estrategia	Capacitar y entrenar a los ejecutivos para que realicen la cobranza y la venta posterior.
Políticas	Evitar que el cliente caiga en mora, haciendo un seguimiento anticipado de todos los créditos. Fortalecer la cobranza telefónica.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

**Tabla No.26**

**Área Compras y Despacho**

Misión	Que exista una rotación de los productos de un 100%.
Objetivo General	Comprar los productos a un precio y calidad mejor que la competencia, para que exista crecimiento y participación en el mercado.
Objetivos a Largo Plazo	Evaluar el desempeño de los proveedores. Predecir el precio y los cambios de la demanda.
Objetivos a Corto Plazo	Negociar contratos Comparar precios, calidad y servicios.
Estrategias	Programar compras Establecer condiciones de venta.
Políticas	Especificar y planificar la forma en se recibirán y se despacharan los productos en forma detallada. Basarse las compras en los presupuestos.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2011).

### **6.6.3. Planificación Financiera**

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos. Este procedimiento tiene tres elementos claves.

- La planeación del efectivo.- consiste en la elaboración de presupuestos de caja.
- La planeación de utilidades se obtiene a través de los estados financieros proforma que muestran los niveles anticipado de ingresos, activo pasivo y capital.
- Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles para la planeación interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

#### **6.6.3.1. Objetivo**

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera

#### **6.6.3.2. Elementos de la planeación financiera**

- Identificar problemas y oportunidades
- Fijación de metas y objetivos
- Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones
- Escoger la mejor solución.

### **6.6.3.3. Modelos de planeación a corto plazo**

Planeación de corto plazo comprende un periodo de un año, se trata de un plan que contempla un futuro inmediato y de los pormenores de lo que la compañía pretende hacer en el lapso de 12 meses.

#### **6.6.3.3.1. Planeación Táctica**

Se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas activas de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se invierten para el logro de los objetivos específicos: conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.

La diferencia entre ambas consiste en el tiempo que requieren los diferentes procesos. Mientras mayor sea el tiempo, mas estrategias será la planeación.

Las principales características de la planeación táctica son:

- Ocurre dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y llevada a cabo por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las varias que conforman la empresa.
- Se maneja información interna e externa.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus principales factores son efectividad y eficiencia.

Los administradores utilizan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año, esta se concentra en las tareas a corto plazo

#### **6.6.3.3.2. Planeación prospectiva**

Es la toma anticipada de decisiones, en este sentido toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro, esta planeación estudia porque algunas empresas logran sus objetivos, crecen y atraen recursos; mientras otras fracasan

#### **6.6.3.4. Modelos de planeación a largo plazo**

Este modelo incluye proyectos de investigación, estructuras financieras, costo de capital y políticas de reposición de equipos de pago de dividendos, de financiamiento y de inversión, también incorpora las políticas de control y medición de costos, así como la elaboración de estados financieros presupuestados para varios años, con base en el plan de mercado, el plan de requerimiento de consumos y las estrategias financieras.

##### **6.6.3.4.1. Importancia de la planeación a largo plazo**

La planeación a largo plazo incluye una aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la empresa debe alcanzar. También debe verse como un proceso dinámico muy flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las circunstancias cambiantes.

- Al mismo tiempo mantienen el enfoque en el futuro y presente
- Refuerza los principios adquiridos en la misión y visión.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica de corto plazo.

La planeación a largo plazo es más un proceso analítico que un pensamiento estratégico: aunque depende mucho del conocimiento intuitivo, la comprensión y el juicio de los ejecutivos que intervienen en ella.

#### **6.6.4. Financiamiento**

El ente necesita una cierta cantidad de recursos económicos para desenvolverse nos referimos al capital físico monetario básico para la estructura operativa inicial de la empresa, que irían sufriendo modificaciones a medida que varían sus necesidades. El capital inicial va hacer el necesario para la empresa y la operación económica que desee realizar en ese momento. La representación contable de ese capital va a estar dada por la diferencia entre activos ( bienes y derechos de la empresa) y pasivos ( compromisos del ente).

La empresa puede trabajar con un capital aportado por sus dueños, o bien por aportes realizados por terceros , en calidad de préstamos ( capital ajeno); la empresa debe enfrentarse a la opción de cuando utilizar uno u otro así podemos decir que cuando la empresa opta por utilizar un capital ajeno sobre el propio, lo hace por el contexto externo le permite tener una renta mayor si coloca si coloca su capital propio en el mercado de capitales( lo invierte) y trabaja para su operatoria con capital de terceros

#### **6.6.5. Capital de trabajo**

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, salario e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos la empresa tendrá capital neto de trabajo. Para que la empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. La administración de capital de trabajo abarca todos los aspectos de capital, el trabajo requiere una comprensión de interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuando más solvente o liquida menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas

en el momento de su vencimiento. Si el nivel de capital de trabajo es bajo indicara que su liquidez es insuficiente, por lo tanto dicho capital representa una medida útil de riesgo.

Para poder realizar los requerimientos de capital de trabajo, va desde el ciclo de conversión en efectivo se centra en el plazo de tiempo que corre desde que la empresa hace pagos hasta que recibe los flujos de entrada de efectivo. En donde el capital de trabajo es igual al inventario mas las cuentas por cobrar del ciclo operativo menos las cuentas por pagar del ciclo de conversión del efectivo.

#### **6.6.6. EVA ( valor económico agregado)**

El valor económico agregado en ingles( Eva) , es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa teniendo en cuenta el nivel de riesgo con que opera. Por tanto se trata de un indicador orientado a la integración, puesto que considera los objetivos principales de la empresa.

#### **6.6.7. Análisis discriminante**

Es una herramienta estadística que utiliza las características financieras de los clientes potenciales para clasificarlos en viables o no viables. Ayudar a decidir las probables cuentas que se debe aceptar o rechazar. Se utiliza para prever el incumplimiento de pago de los clientes. Este análisis utiliza razones financieras clave de la empresa que dan señales de problemas financieros.

#### **6.6.8. Apalancamiento financiero**

El apalancamiento financiero debe visualizar la mezcla de deuda y capital que generen rentabilidad financiera y ésta sea soportada a través de proyectos de inversión que apoyen a operar en un ambiente competitivo . Flujo de fondos y gastos La teoría del *pecking order*, de acuerdo con Minton y Wruck (2001) explica que la empresa usa financiamiento externo sólo cuando los fondos

internos son insuficientes para fondos de gastos. Es por eso que cuando los fondos internos de corto plazo caen, lo primero que hacen los gerentes es volver a financiarse con deuda .

#### **6.6.8.1. Determinantes del conservadurismo financiero**

Se define como la estrategia financiera de una empresa que tendrá bajos niveles de endeudamiento y a su vez altos flujos de efectivo con los cuales financiará su crecimiento con recursos propios, disminuyendo de este modo el endeudamiento empresarial. Además, esa restricción de recursos financieros puede provocar que la empresa tenga que declinar a efectuar inversiones rentables, planteando un problema de infra inversión. El conservadurismo financiero permite la posibilidad de mejorar la rentabilidad de la empresa a través de altas reservas de flujos de efectivo y altas inversiones y/o bajos niveles de endeudamiento.

#### **6.6.8.2. Fuentes de financiamiento sin garantías**

Se basan en fondos que logra la empresa sin mezclar los activos fijos específicos que sirven como garantía, entre ellos se encuentran las siguientes fuentes: espontáneas: cuentas por pagar y pasivos acumulados, bancarias: línea de crédito y convenio de crédito evolvente extra-bancarias: documentos negociables, anticipo a clientes y préstamos privados, fuentes de financiamiento con garantías específicas, programas gubernamentales e instituciones micro financieras.

A) Cuentas por pagar. Representan una fuente de financiamiento sin costo explícito (costo de financiamiento gratuito) siempre y cuando la empresa se apegue a las condiciones de pago que se hayan acordado entre la empresa y el proveedor.

Es una fuente de financiamiento común a casi todas las empresas. Incluyen todas las transacciones en las cuales se compra mercancías pero no se firma un documento formal, no se exige a la mayoría de los compradores que pague por la mercancía a la entrega, sino que permite un periodo de espera antes del pago.



B) Los Pasivos acumulados. Representan una fuente de financiamiento sin costo explícito (costo de financiamiento gratuito), éstos son obligaciones que se establecen por servicios absorbidos que aún no han sido pagados.

Los conceptos más relevantes que acumula una empresa son impuestos y salarios, como los impuestos son pagos al gobierno la empresa no puede manipular su acumulación, sin embargo, puede manipular de cierta forma la acumulación de los salarios.

C) Línea de crédito. Es un contrato que se celebra entre un banco y un prestatario en el que se muestra el crédito máximo que el banco extenderá al prestatario durante un período definido. El convenio de crédito evolvente es una línea formal de crédito que es empleada a menudo por grandes empresas y es muy similar a una línea de crédito regular.

Sin embargo, contiene una particularidad distintiva donde el banco tiene la obligación legal de cumplir con un contrato de crédito revolvente y por esto recibirá un honorario por compromiso.

D) Documentos negociables. Es una fuente de financiamiento promisorio sin Garantías a corto plazo que emiten las empresas de alta reputación crediticia, ya que solamente empresas grandes y de incuestionable solidez financiera pueden emitir documentos negociables.

E) Anticipo de clientes. Representa una fuente de financiamiento, manifiesta cuando los clientes pueden pagar antes de recibir la totalidad o parte de la mercancía que tienen intención de comprar.

F) Préstamos privados. Es una fuente de financiamiento presente cuando gente adinerada otorga en garantía a corto plazo a los accionistas de la empresa para sacarla delante de una crisis.

G) Las fuentes de financiamiento con garantías específicas. Consisten en que el prestamista pide una garantía colateral que muy usualmente tiene la forma de un activo tangible tal como cuentas por cobrar o inventario.

Además el prestamista logra participación de garantía a través de la legalización de un convenio de garantía. Se emplean normalmente tres tipos principales de participación de garantía en préstamos a corto plazo con garantía los cuales son: Gravamen abierto, recibos de depósito y préstamos con certificado de depósito.

Existen dos formas de financiamiento por medio de las cuentas por cobrar, una es por la cesión de las cuentas por cobrar en garantía (pignoración) y la otra por la venta de las cuentas por cobrar

#### **6.6.9. Presupuesto**

Según, **BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. (2000)**, establecen:“La palabra presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa "dar previamente por sentado una cosa, se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera. En síntesis, es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable, aunque el alcance de la "eficiencia razonable" es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un

presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.”

Por tanto, el presupuesto es una herramienta administrativa esencial, ya que un empresa sin presupuesto es como un barco sin timón.

## **Ventajas:**

- El presupuesto te indica cuánto dinero necesitas para llevar a cabo tus actividades.
- El presupuesto te obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de tu planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario te obliga a replantearte tus planes de acción.
- Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto te indica cuándo necesitarás ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo tus actividades.
- El presupuesto te permite controlar tus ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas.
- El presupuesto constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.

Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios

### **6.6.9.1. Planeación financiera a corto plazo**

#### **6.6.9.1.1. Presupuesto de Ventas**

Según, **BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. (2000)**, establecen: Es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización. El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación”.

Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal

no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de compras, gastos de venta y de gastos administrativos.

- **Factores**

- **Económicos.**- Se refiere a estadísticas de comportamiento de mercado, como variación de precios, poder adquisitivo de consumidor.

- **Administrativos.**- Son políticas tomadas de gerencia como políticas, descuentos, estudio de comportamiento.

- **Métodos para el cálculo del Presupuesto de Ventas**

#### **Métodos Básicos en Criterios**

- a) **Personal de ventas.**- Se registra un estimado de las ventas tanto en importes como vendidos basados en datos históricos.

- b) **Supervisor de ventas.**- Este método consiste en utilizar la planificación de ventas a corto plazo se diferencia del método anterior porque el origen de los estimados se inicia con la opinión de los supervisores.

- c) **Opinión de los Ejecutivos.**- La planificación de ventas inicia y termina en las oficinas de los ejecutivos, es un método directo y económico, se lo puede aplicar en todo tipo de empresas o negocio.

- d) **Criterio Económico.**- Este método comprende una proyección de tendencia históricas, para proyectar sus ventas es importante obtener datos históricos representados sobre las ventas, para su cálculo sus valores se ajustan a todos los procesos al consumidor.

**Método según la Participación en el Mercado.**- Este método debe ser preparado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso

presupuestal serán mucho más confiables, debido a que los pronósticos de venta son una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y compromisos de recursos por parte de la administración.

Los pronósticos de las ventas de esta empresa se fijan según su participación en el mercado, ya que la gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de marketing que puedan implementarse.

Estos son los pasos que se debe dar para preparar este presupuesto de ventas, sin embargo estos pasos pueden ser modificados y ejecutarse en distintas formas, dependiendo de las características del negocio y las habilidades de la administración.

### **Método Aritmético**

Para este método se considera variaciones de un año a otro en valores relativos, para promediar estos cambios y calcular un porcentaje que se adicionan a las ventas del último año.

$$\Sigma \wedge \% = \frac{\text{Cant Y2} - \text{Cant Y1}}{\text{Cant Y1}}$$

Y1 = año o período base

Y2 = año o período siguiente

N = # años

$$\text{Promedio} = \frac{\Sigma \wedge \%}{n - 1}$$

Para Prodelta Cía. Ltda., el presupuesto de ventas se lo realiza de acuerdo al:

## Método Estadístico

Mínimos cuadrados con una proyección estadística se puede conocer el comportamiento de la empresa y la tendencia para mejorar en el futuro, para un mejor resultado se requiere de la información de 5 años.

Formula Normal:

$$\sum xy = m\sum x^2 + b\sum x$$

$$\sum y = m\sum x + nb$$

Formula Abreviada:

$$b = \frac{\sum y}{n}$$

$$m = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

y = Variable dependiente (ventas)

m = Pendiente

x = Variable independiente (años)

b = Punto de origen

Una vez obtenidos los valores de m y de b podemos reemplazar la fórmula de la tendencia estadística de ventas y realizar la proyección.

$$y = mx + b$$

### Presupuesto de ventas por proveedores

**Tabla No.27 Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**

#### Presupuesto de Ventas

#### Productos Familia

2012

ANOS	Ventas y	x	x <sup>2</sup>	xy	Tendencias y = mx+b	Desviación
2006	2.765.434	-2	4	-5.530.868	2.773.252	7.818
2007	2.876.543	-1	1	-2.876.543	2.895.038	18.495
2008	2.996.556	0	0	0	3.016.823	20.267
2009	3.265.900	1	1	3.265.900	3.138.608	-127.292
2010	3.179.681	2	4	6.359.363	3.260.393	80.712
	<b>15.084.113</b>		<b>10</b>	<b>1.217.851</b>	<b>15.084.113</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

$$b = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{15,084,113.}{5}$$

$$b = 3,016,822.68$$

$$m = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$m = \frac{1,217,850.98}{10}$$

$$m = 121,785.10$$

$$y = 3,625,748.17$$

**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**

**Presupuesto de Ventas**

**Productos Nestlé**

**2012**

**Tabla No.28**

ANOS	Ventas y	x	x <sup>2</sup>	xy	Tendencias y = mx+b	Desviación
2006	1.503.855	-2	4	-3.007.709	1.504.545	691
2007	1.508.547	-1	1	-1.508.547	1.511.609	3.062
2008	1.514.787	0	0	0	1.518.673	3.886
2009	1.545.458	1	1	1.545.458	1.525.736	-19.722
2010	1.520.717	2	4	3.041.434	1.532.800	12.083
	<b>7.593.363</b>		<b>10</b>	<b>70.636</b>	<b>7.593.363</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

$$b = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{7,593,363.12}{5}$$

$$b = 1,518,672.62$$

$$m = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$m = \frac{70,636.36}{10}$$

$$m = 7,063.64$$

$$y = 1,553,990.84$$

**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**

**Presupuesto de Ventas**

**Productos Henquel**

**2012**

**Tabla No.29**

ANOS	Ventas y	x	x2	xy	Tendencias y = mx+b	Desviación
2006	1.019.654	-2	4	-2.039.309	1.020.388	733
2007	1.024.875	-1	1	-1.024.875	1.025.416	541
2008	1.030.077	0	0	0	1.030.445	368
2009	1.040.766	1	1	1.040.766	1.035.474	-5.292
2010	1.036.853	2	4	2.073.705	1.040.502	3.650
	<b>5.152.225</b>		<b>10</b>	<b>50.287</b>	<b>5.152.225</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

$$b = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{5,152,225.03}{5}$$

$$b = 1,030,445.01$$

$$m = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$m = \frac{50,287.10}{10}$$

$$m = 5,028.71$$

$$y = 1,055,588.56$$



**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**  
**Presupuesto de Ventas**  
**Productos Calbaq**  
**2012**

**Tabla No.30**

ANOS	Ventas y	x	x2	xy	Tendencias y = mx+b	Desviación
2006	610.877	-2	4	-1.221.754	614.963	4.086
2007	619.766	-1	1	-619.766	618.099	-1.667
2008	624.766	0	0	0	621.235	-3.531
2009	628.655	1	1	628.655	624.371	-4.284
2010	622.112	2	4	1.244.223	627.507	5.395
	<b>3.106.175</b>		<b>10</b>	<b>31.359</b>	<b>3.106.175</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

$$b = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{3,106,174.71}{5}$$

$$b = 621,234.94$$

$$m = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$m = \frac{31,358.62}{10}$$

$$m = 3,135.86$$

$$y = 636,914.25$$

**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**

**Presupuesto de Ventas**

**Productos Sipia**

**2012**

**Tabla No.31**

ANOS	Ventas y	x	x <sup>2</sup>	xy	Tendencias y = mx+b	Desviación
2006	535.876	-2	4	-1.071.752	536.294	418
2007	539.088	-1	1	-539.088	541.984	2.896
2008	548.653	0	0	0	547.674	-979
2009	561.764	1	1	561.764	553.364	-8.400
2010	552.988	2	4	1.105.976	559.054	6.066
	<b>2.738.369</b>		<b>10</b>	<b>56.900</b>	<b>2.738.369</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

$$b = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{2,738,369.45}{5}$$

$$b = 547,673.89$$

$$m = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$m = \frac{56,900.45}{10}$$

$$m = 5,690.05$$

$$y = 576,124.12$$

**Proveedores del Tungurahua Cía. Ltda.**

**Presupuesto Total de Ventas**

**2012**

**Tabla No.32**

MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNIDADES													
<b>FAMILIA</b>	\$ 322.938	\$ 302.543	\$ 307.336	\$ 292.916	\$ 283.410	\$ 272.233	\$ 298.240	\$ 290.914	\$ 308.480	\$ 305.596	\$ 315.691	\$ 325.452	<b>\$ 3.625.749</b>
<b>NESTLE</b>	\$ 128.477	\$ 130.632	\$ 127.630	\$ 126.666	\$ 103.452	\$ 119.207	\$ 136.804	\$ 150.203	\$ 119.027	\$ 130.788	\$ 128.384	\$ 152.720	<b>\$ 1.553.990</b>
<b>HENQUEL</b>	\$ 89.087	\$ 89.125	\$ 88.152	\$ 88.559	\$ 89.577	\$ 88.424	\$ 85.036	\$ 85.368	\$ 86.961	\$ 88.152	\$ 87.702	\$ 89.445	<b>\$ 1.055.588</b>
<b>CALBAQ</b>	\$ 57.228	\$ 52.051	\$ 50.939	\$ 57.604	\$ 52.271	\$ 54.908	\$ 50.317	\$ 55.953	\$ 51.316	\$ 51.335	\$ 51.691	\$ 51.302	<b>\$ 636.915</b>
<b>SIPIA</b>	\$ 47.799	\$ 46.878	\$ 47.129	\$ 46.869	\$ 49.305	\$ 47.012	\$ 46.869	\$ 47.012	\$ 47.923	\$ 47.818	\$ 49.544	\$ 51.966	<b>\$ 576.124</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 645.529</b>	<b>\$ 621.229</b>	<b>\$ 621.186</b>	<b>\$ 612.614</b>	<b>\$ 578.015</b>	<b>\$ 581.784</b>	<b>\$ 617.266</b>	<b>\$ 629.450</b>	<b>\$ 613.707</b>	<b>\$ 623.689</b>	<b>\$ 633.012</b>	<b>\$ 670.885</b>	<b>\$ 7.448.366</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboradopor:**MeryGaviláñez(2012).

### **6.6.9.3. Presupuesto de Compras**

Es la cantidad de productos o mercadería que la empresa mantiene y que un lapso de tiempo se convertirán en dinero, por ende se constituye en un activo corriente – realizable. Siempre debe ir acorde a las necesidades de las ventas. Se puede determinar a través de la suma de unidades vendidas, más los inventarios finales y menos el inicial.

Cabe recalcar que entre más detalle se tenga del presupuesto de ventas, más preciso será el presupuesto de compras.

**Presupuesto de compras por proveedores**  
**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**  
**Presupuesto de Compras**  
**Productos Familia**  
**2012**

**Tabla No.33**

ventas 2012													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>FAMILIA</b>	\$ 322.938	\$ 302.543	\$ 307.336	\$ 292.916	\$ 283.410	\$ 272.233	\$ 298.240	\$ 290.914	\$ 308.480	\$ 305.596	\$ 315.691	\$ 325.452	<b>\$ 3.625.749</b>

1,16

Presupuesto de Compras 2012													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>FAMILIA</b>	\$ 278.395	\$ 260.813	\$ 264.945	\$ 252.514	\$ 244.319	\$ 234.684	\$ 257.103	\$ 250.788	\$ 265.931	\$ 263.445	\$ 272.147	\$ 280.562	<b>\$ 3.125.646</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**  
**Presupuesto de Compras**  
**Productos Nestle**  
**2012**

**Tabla No.34**

ventas													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>NESTLE</b>	\$ 128.477	\$ 130.632	\$ 127.630	\$ 126.666	\$ 103.452	\$ 119.207	\$ 136.804	\$ 150.203	\$ 119.027	\$ 130.788	\$ 128.384	\$ 152.720	<b>\$ 1.553.990</b>

1,14

Presupuesto de Compras 2012													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>NESTLE</b>	\$ 112.699	\$ 114.589	\$ 111.956	\$ 111.111	\$ 90.747	\$ 104.568	\$ 120.004	\$ 131.757	\$ 104.410	\$ 114.726	\$ 112.618	\$ 133.965	<b>\$ 1.363.149</b>

**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**

**Presupuesto de Compras**

**Productos Henquel**

**2012**

**Tabla No.35**

ventas													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
HENQUEL	\$ 89.087	\$ 89.125	\$ 88.152	\$ 88.559	\$ 89.577	\$ 88.424	\$ 85.036	\$ 85.368	\$ 86.961	\$ 88.152	\$ 87.702	\$ 89.445	<b>\$ 1.055.588</b>

**1,14**

Presupuesto de Compras 2012													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
HENQUEL	\$ 78.146	\$ 78.180	\$ 77.326	\$ 77.683	\$ 78.576	\$ 77.565	\$ 74.593	\$ 74.884	\$ 76.282	\$ 77.326	\$ 76.932	\$ 78.461	<b>\$ 925.954</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**  
**Presupuesto de Compras**  
**Productos Calbaq**  
**2012**

**Tabla No.36**

ventas													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CALBAQ	\$ 57.228	\$ 52.051	\$ 50.939	\$ 57.604	\$ 52.271	\$ 54.908	\$ 50.317	\$ 55.953	\$ 51.316	\$ 51.335	\$ 51.691	\$ 51.302	\$ 636.915

**1,14**

Presupuesto de Compras 2012													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNIDADES													
CALBAQ	\$ 50.200	\$ 45.659	\$ 44.683	\$ 50.530	\$ 45.852	\$ 48.165	\$ 44.138	\$ 49.082	\$ 45.014	\$ 45.031	\$ 45.343	\$ 45.002	\$ 558.697

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).



**Proveedores del Tungurahua Cia. Ltda.**

**Presupuesto de Compras**

**Productos Sipia**

**2012**

**Tabla No.37**

ventas													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SIPIA	\$ 47.799	\$ 46.878	\$ 47.129	\$ 46.869	\$ 49.305	\$ 47.012	\$ 46.869	\$ 47.012	\$ 47.923	\$ 47.818	\$ 49.544	\$ 51.966	<b>\$ 576.124</b>

**1,14**

Presupuesto de Compras 2012													
PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SIPIA	\$ 41.929	\$ 41.121	\$ 41.341	\$ 41.113	\$ 43.250	\$ 41.239	\$ 41.113	\$ 41.239	\$ 42.038	\$ 41.946	\$ 43.460	\$ 45.584	<b>\$ 505.372</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

**Proveedores del Tungurahua Cía. Ltda.**

**Presupuesto Total de Compras**

**2012**

**Tabla No.38**

PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBER	TOTAL
FAMILIA	\$ 278.395	\$ 260.813	\$ 264.945	\$ 252.514	\$ 244.319	\$ 234.684	\$ 257.103	\$ 250.788	\$ 265.931	\$ 263.445	\$ 272.147	\$ 280.562	<b>\$ 3.125.646</b>
NESTLE	\$ 112.699	\$ 114.589	\$ 111.956	\$ 111.111	\$ 90.747	\$ 104.568	\$ 120.004	\$ 131.757	\$ 104.410	\$ 114.726	\$ 112.618	\$ 133.965	<b>\$ 1.363.150</b>
HENQUEL	\$ 78.146	\$ 78.180	\$ 77.326	\$ 77.683	\$ 78.576	\$ 77.565	\$ 74.593	\$ 74.884	\$ 76.282	\$ 77.326	\$ 76.932	\$ 78.461	<b>\$ 925.954</b>
CALBAQ	\$ 50.200	\$ 45.659	\$ 44.683	\$ 50.530	\$ 45.852	\$ 48.165	\$ 44.138	\$ 49.082	\$ 45.014	\$ 45.031	\$ 45.343	\$ 45.002	<b>\$ 558.699</b>
SIPIA	\$ 41.929	\$ 41.121	\$ 41.341	\$ 41.113	\$ 43.250	\$ 41.239	\$ 41.113	\$ 41.239	\$ 42.038	\$ 41.946	\$ 43.460	\$ 45.584	<b>\$ 505.373</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 561.369</b>	<b>\$ 540.362</b>	<b>\$ 540.251</b>	<b>\$ 532.951</b>	<b>\$ 502.744</b>	<b>\$ 506.221</b>	<b>\$ 536.951</b>	<b>\$ 547.750</b>	<b>\$ 533.675</b>	<b>\$ 542.474</b>	<b>\$ 550.500</b>	<b>\$ 583.574</b>	<b>\$ 6.478.822</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

#### 6.6.9.4. Presupuesto Financiero

Es importante porque por medio de este se logra la obtención, utilización y disposición de los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa a través de créditos.

#### Préstamo de terceros

La compañía tiene préstamo de terceros, los cuales serán pagados en plazo 4 años pero los acreedores retiran solamente el interés ganado mensualmente durante el 2012.

**Tabla No.39**

MONTO PRESTAMO	20000
TASA ANUAL	16%
TASA MENSUAL	0,01333333
TIEMPO A FINANCIAR	INDEFINIDO
N/PERIODOS-MESES	INDEFINIDO

AÑO 2012	PERSONAS NATURALES		
	Capital	Interés	dividendos
Enero	0,00	266,67	266,67
Febrero	0,00	266,67	266,67
Marzo	0,00	266,67	266,67
Abril	0,00	266,67	266,67
Mayo	0,00	266,67	266,67
Junio	0,00	266,67	266,67
Julio	0,00	266,67	266,67
Agosto	0,00	266,67	266,67
Septiembre	0,00	266,67	266,67
Octubre	0,00	266,67	266,67
Noviembre	0,00	266,67	266,67
Diciembre	0,00	266,67	266,67
TOTAL	0,00	3200,04	3200,04

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

### Financiamiento de Vehículos Automotores de la Sierra

Prodelta Cia Ltda, durante el 2011, adquirió 4 camiones a la firma Automotores de Sierra S.A. los mismos que ha sido destinados, para la comercialización de productos Nestlé. El financiamiento ha sido proporcionado directamente por el proveedor, bajo la modalidad de intereses sobre saldos a 4 años plazo con un interés del 14% anual. Se han tomado los saldos de las tablas de amortización de cada vehículo para elaborar una tabla consolidada con los valores correspondientes a capital e interés que tiene que ser satisfechos en el 2012.

**Tabla No.40**

#### Presupuesto de Financiamiento Automotores de la Sierra S.A.

MONTO PRESTAMO	82328,69
TASA ANUAL	14%
TASA MENSUAL	0,01125
TIEMPO A FINANCIAR	4 AÑOS
N/PERIODOS-MESES	48

AÑO	ASSA		
	Capital	Interés	dividendos
2012			
Enero	\$ 1.715,18	\$ 960,50	2675,68
Febrero	\$ 1.715,18	\$ 940,49	2655,67
Marzo	\$ 1.715,18	\$ 920,48	2635,66
Abril	\$ 1.715,18	\$ 900,47	2615,65
Mayo	\$ 1.715,18	\$ 880,46	2595,64
Junio	\$ 1.715,18	\$ 860,45	2575,63
Julio	\$ 1.715,18	\$ 840,44	2555,62
Agosto	\$ 1.715,18	\$ 820,43	2535,61
Septiembre	\$ 1.715,18	\$ 800,42	2515,60
Octubre	\$ 1.715,18	\$ 780,41	2495,59
Noviembre	\$ 1.715,18	\$ 760,40	2475,58
Diciembre	\$ 1.715,18	\$ 740,39	2455,57
TOTAL	\$ 20.582,16	10205,34	30787,50

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

## Financiamiento de Vehículos Ecuatoriana de Motores

El 1 de enero del 2011 Prodelta Cia Ltda, adquirió un camión Hino a la firma Ecuatoriana de Motores, bajo la modalidad de intereses sobre saldos a 3 años plazo con un interés 13% anual. El capital e interés de los dividendos del año en mención se han pagado cumplidamente por lo tanto en la siguiente tabla se incluye solamente los valores del 2012.

**Tabla No.41**

### Presupuesto Financiero de Ecuatoriana de Motores

SALDO PRESTAMO	32500
TASA ANUAL	13%
TASA MENSUAL	0,0108167
TIEMPO A FINANCIAR	2 AÑOS
N/PERIODOS-MESES	24

AÑO	ECUATORIANA DE MOTORES		
	Capital	Interés	dividendos
2012			
Enero	\$ 1.354,17	\$ 352,08	1706,25
Febrero	\$ 1.354,17	\$ 363,37	1717,54
Marzo	\$ 1.354,17	\$ 322,74	1676,91
Abril	\$ 1.354,17	\$ 308,07	1662,24
Mayo	\$ 1.354,17	\$ 293,40	1647,57
Junio	\$ 1.354,17	\$ 278,73	1632,90
Julio	\$ 1.354,17	\$ 264,06	1618,23
Agosto	\$ 1.354,17	\$ 249,39	1603,56
Septiembre	\$ 1.354,17	\$ 234,72	1588,89
Octubre	\$ 1.354,17	\$ 220,05	1574,22
Noviembre	\$ 1.354,17	\$ 205,38	1559,55
Diciembre	\$ 1.354,17	\$ 190,71	1544,88
TOTAL	\$ 16.250,04	3282,70	19532,74

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

## Créditos de Entidades Financieras

### Banco del Pichincha

Prodelta Cia Ltda. Obtuvo un préstamo en el Banco Pichincha el 30 junio del 2011, por un valor de 50000 a 3 años plazo con interés del 14% anual y bajo la modalidad de interés sobre saldos. El capital y los intereses correspondientes se debitan directamente de la cuenta corriente N. 15499221; por lo que se tendrá que realizar la provisión para el año 2012.

**Tabla No.42**

SALDO PRESTAMO	50000
TASA ANUAL	14%
TASA MENSUAL	0,0113
TIEMPO A FINANCIAR	2,6 AÑOS
N/PERIODOS-MESES	30

AÑO 2012	BANCO DEL PICHINCHA		
	Capital	Interes	dividendos
Enero	\$ 1.666,67	\$ 583,33	2250,00
Febrero	\$ 1.666,67	\$ 563,88	2230,55
Marzo	\$ 1.666,67	\$ 544,44	2211,11
Abril	\$ 1.666,67	\$ 525,00	2191,67
Mayo	\$ 1.666,67	\$ 505,56	2172,23
Junio	\$ 1.666,67	\$ 486,12	2152,79
Julio	\$ 1.666,67	\$ 466,68	2133,35
Agosto	\$ 1.666,67	\$ 447,24	2113,91
Septiembre	\$ 1.666,67	\$ 427,80	2094,47
Octubre	\$ 1.666,67	\$ 408,36	2075,03
Noviembre	\$ 1.666,67	\$ 388,92	2055,59
Diciembre	\$ 1.666,67	\$ 369,48	2036,15
TOTAL	\$ 20.000,04	\$ 5.716,81	25716,85

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

## Produbanco

Se ha programado obtener un préstamo de Produbanco en el mes de marzo del 2012, para financiar la ampliación de las bodegas de la empresa por un monto de \$ 60000 a 3 años plazo con el 12 % de interés anual bajo modalidad de intereses sobre saldo.

**Tabla No.43**

MONTO A FINANCIAR	60000
TASA ANUAL	12%
TASA MENSUAL	0,010208
TIEMPO A FINANCIAR	3
N/PERIODOS	36

AÑO 2012	BANCO DEL PICHINCHA		
	Capital	Interes	dividendos
Enero			
Febrero			
Marzo	\$ 1.666,67	600,00	2266,67
Abril	\$ 1.666,67	583,33	2250,00
Mayo	\$ 1.666,67	566,67	2233,34
Junio	\$ 1.666,67	550,01	2216,68
Julio	\$ 1.666,67	533,35	2200,02
Agosto	\$ 1.666,67	516,69	2183,36
Septiembre	\$ 1.666,67	500,03	2166,70
Octubre	\$ 1.666,67	483,37	2150,04
Noviembre	\$ 1.666,67	466,71	2133,38
Diciembre	\$ 1.666,67	450,05	2116,72
TOTAL	\$ 16.666,70	5250,21	21916,91

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez

**Tabla N. 44**

**PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA CIA LTDA  
PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO TOTAL  
2012**

<b>PRESTAMO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEM</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PRESTAMOS TERCEROS</b>	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 3.200
<b>FINA. VEHICULO ASSA</b>	\$ 2.676	\$ 2.656	\$ 2.636	\$ 2.616	\$ 2.596	\$ 2.576	\$ 2.556	\$ 2.536	\$ 2.516	\$ 2.496	\$ 2.476	\$ 2.456	\$ 30.788
<b>FINA. VEHICULO E. M,</b>	\$ 1.706	\$ 1.718	\$ 1.677	\$ 1.662	\$ 1.648	\$ 1.633	\$ 1.618	\$ 1.604	\$ 1.589	\$ 1.574	\$ 1.560	\$ 1.545	\$ 19.533
<b>FINA. BCO, PICHINCHA</b>	\$ 2.250	\$ 2.231	\$ 2.211	\$ 2.192	\$ 2.172	\$ 2.153	\$ 2.133	\$ 2.114	\$ 2.094	\$ 2.075	\$ 2.056	\$ 2.036	\$ 25.717
<b>FINA. PRODUBANCO</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 2.267	\$ 2.250	\$ 2.233	\$ 2.217	\$ 2.200	\$ 2.183	\$ 2.167	\$ 2.150	\$ 2.133	\$ 2.117	\$ 21.917
<b>FINANCIAMINETO TOTAL</b>	<b>\$ 6.899</b>	<b>\$ 6.870</b>	<b>\$ 9.057</b>	<b>\$ 8.986</b>	<b>\$ 8.915</b>	<b>\$ 8.845</b>	<b>\$ 8.774</b>	<b>\$ 8.703</b>	<b>\$ 8.632</b>	<b>\$ 8.562</b>	<b>\$ 8.491</b>	<b>\$ 8.420</b>	<b>\$ 101.154</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012)



#### **6.6.9.4. Presupuesto de efectivo**

Según [www.autodidacta.com](http://www.autodidacta.com) (**GODOY Ricardo**): “El flujo de caja es una herramienta administrativa para controlar el dinero de un negocio. Es un cuadro en el que se registran las entradas de dinero y las salidas, ya sea en forma diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual (según lo requiera el usuario)”.

En consecuencia, el flujo de caja:

- Determina el excedente de caja para realizar inversiones, en caso de tener dinero ocioso es necesario invertir en activos por lo general se lo podría direccionar a comprar mercadería.
- Las depreciaciones, amortizaciones y provisiones de cuentas incobrables no constan en el flujo de caja, ya que no representan una salida de dinero.
- Mediante este estado podemos tener claro nuestras obligaciones y adquirir los activos necesarios para lograr las metas en la empresa.
- Si no se contara con este estado podría sufrir una fuerte escasez de fondos y verse forzada a hacer considerables restricciones.
- Permite la planeación de la empresa e incide para toma de decisiones.

#### **Métodos para elaborar Flujos de Caja**

##### **Presentación Simplificada**

Establece para un período futuro el movimiento de efectivos en cuanto a entradas, salidas y saldo final.

##### ***Ventajas:***

- Analiza uno a uno todos los rubros del Estado de Resultados.
- Suministra evaluación idónea para evaluar la dimensión de compras y proveedores.

***Desventajas:***

- No se clasifica las entradas y salidas del efectivo de acuerdo con las áreas.

**Presentación Clasificada**

Se clasifica en grupos de operación y financiamiento.

***Ventajas:***

- Facilita la sectorización de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Permite apreciar de manera clara si el negocio produce efectivo.
- Analizar el crecimiento del negocio.

**Flujo de Caja Proyectado**

Podemos elaborar un Flujo de Caja Proyectado (también conocido como Presupuesto de Efectivo), para el cual necesitaremos las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo que realizará la empresa para un periodo de tiempo determinado.

La importancia de elaborar un Flujo de Caja Proyectado es que nos permite, por ejemplo:

- Anticiparnos a futuros déficit (o falta) de efectivo y, de ese modo, por ejemplo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentarlo dentro de nuestro plan.

**Flujo Operacional**

El flujo operacional está conformado por aquellas cuentas que afectan los resultados de la empresa, es decir, constituyen las que están relacionadas con la generación de bienes y con la prestación de servicios.

## **Flujo no Operacional**

El flujo de caja no operacional incluye el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales. El flujo de caja de Prodelta Cía. Ltda., será el siguiente:

Como se pudo observar en este Estado Financiero Prodelta Cía. Ltda. En sus primeros 6 meses del año 2012 va sufrir de iliquidez, aun cuando los gastos no se han incrementado por esta situación financiera por la que atraviesa, pero vemos que a partir de julio empieza a tomar otro rumbo gracias a la presente planificación.

**Tabla N.45**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA PRODELTA CIA. LTDA. 2.012</b>												
ITEMS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>INGRESOS</b>												
Ventas de contado	161.382	155.307	155.296	153.154	144.504	145.446	154.316	157.363	153.427	155.922	158.253	167.721
Cuentas por cobrar	484.146	465.922	465.889	459.461	433.511	436.338	462.949	472.088	460.281	467.766	474.759	503.164
Otros Ingresos		10.000										
<b>INGRESO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>645.528</b>	<b>631.229</b>	<b>621.185</b>	<b>612.615</b>	<b>578.015</b>	<b>581.784</b>	<b>617.265</b>	<b>629.451</b>	<b>613.708</b>	<b>623.688</b>	<b>633.012</b>	<b>670.885</b>
<b>EGRESOS</b>												
compras	561.369	540.362	540.252	532.951	502.744	506.220	536.951	547.749	533.674	542.474	550.499	583.573
Gastos de administracion	12.313	12.313	13.063	13.063	14.863	12.313	12.313	12.313	12.313	12.313	12.313	12.313
Gastos de venta	21.794	21.672	21.672	21.629	21.456	21.475	21.652	21.713	21.634	21.684	21.731	21.920
Impuestos												
<b>EGRESO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>595.476</b>	<b>574.347</b>	<b>574.987</b>	<b>567.643</b>	<b>539.063</b>	<b>540.008</b>	<b>570.916</b>	<b>581.775</b>	<b>567.621</b>	<b>576.471</b>	<b>584.543</b>	<b>617.806</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVOS</b>	<b>50.052</b>	<b>56.882</b>	<b>46.198</b>	<b>44.972</b>	<b>38.952</b>	<b>41.776</b>	<b>46.349</b>	<b>47.676</b>	<b>46.087</b>	<b>47.217</b>	<b>48.469</b>	<b>53.079</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>												
Creditos			60.000									
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>												
Prestamo de terceros	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
Prestamos bancarios	2.250	2.231	4.478	4.442	4.406	4.369	4.333	4.297	4.261	4.225	4.189	4.153
Dividendo Vehiculos	4.382	4.373	4.313	4.278	4.243	4.209	4.174	4.139	4.104	4.070	4.035	4.000
<b>TOTAL DE EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>6.899</b>	<b>6.870</b>	<b>50.943</b>	<b>8.986</b>	<b>8.915</b>	<b>8.845</b>	<b>8.774</b>	<b>8.703</b>	<b>8.632</b>	<b>8.562</b>	<b>8.491</b>	<b>8.420</b>
<i>Flujo Neto Operativo</i>	50.052	56.882	46.198	44.972	38.952	41.776	46.349	47.676	46.087	47.217	48.469	53.079
<i>Egresos Prioritarios</i>	6.899	6.870	50.943	8.986	8.915	8.845	8.774	8.703	8.632	8.562	8.491	8.420
<i>Saldo Inicial de Caja</i>	5.000	48.153	98.165	93.420	129.406	159.442	192.374	229.949	268.922	306.376	345.032	385.010
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>48.153</b>	<b>98.165</b>	<b>93.420</b>	<b>129.406</b>	<b>159.442</b>	<b>192.374</b>	<b>229.949</b>	<b>268.922</b>	<b>306.376</b>	<b>345.032</b>	<b>385.010</b>	<b>429.669</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez(2012).

**PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA CIA LTDA  
VENTAS**

**Tabla.N.46**

2.012											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
645.528,33	621.228,95	621.185,48	612.614,71	578.014,69	581.784,07	617.265,87	629.450,30	613.707,57	623.688,12	633.012,24	670.885,59

**PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA CIA LTDA  
CREDITO**

	2.012											
DIAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Contado 25%	161.382,08	155.307,24	155.296,37	153.153,68	144.503,67	145.446,02	154.316,47	157.362,58	153.426,89	155.922,03	158.253,06	167.721,40
Credito 30 días 50%	322.764,17	310.614,48	310.592,74	306.307,36	289.007,35	290.892,04	308.632,94	314.725,15	306.853,79	311.844,06	316.506,12	335.442,80
Credito 45 días 25%	161.382,08	155.307,24	155.296,37	153.153,68	144.503,67	145.446,02	154.316,47	157.362,58	153.426,89	155.922,03	158.253,06	167.721,40
<b>TOTAL</b>	<b>645.528,33</b>	<b>621.228,95</b>	<b>621.185,48</b>	<b>612.614,71</b>	<b>578.014,69</b>	<b>581.784,07</b>	<b>617.265,87</b>	<b>629.450,30</b>	<b>613.707,57</b>	<b>623.688,12</b>	<b>633.012,24</b>	<b>670.885,59</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

#### 6.6.9.5. Presupuesto de Gastos

Según, **BREALEY R. (1995)**. “**Fundamentos de Financiación Empresarial. EE.UU.: Mc Graw**, establece: “Corresponde al total de egresos de dinero que tendrá su empresa durante el mismo período del presupuesto de ventas calculado por usted. Para ello deberá determinar:

- a. Tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar
- b. Cantidad de operarios a emplear y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
- c. Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.
- d. Los gastos de administración del negocio (sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía luz, agua; gastos de movilidad; papelería; correos y teléfono; mantenimiento de instalaciones y máquina etc.)
- e. Pago por pólizas de seguros; por robo, incendio y otros tipos de riesgos.
- f. Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.
- g. Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas.
- h. Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas de avisos en radio, avisos en periódicos, etc.)...”

El presupuesto de gastos que se ha determinado para Prodelta Cía. Ltda., es el sig

**Tabla N. 47**

**PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA CIA LTDA**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**  
**2012**

DETALLE	VALOR ANUAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciemb
Sueldos	121.200	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100
Beneficios Sociales	26.930	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244	2.244
Aporte Seguridad Social	14.726	1.227	1.227	1.227	1.227	1.227	1.227	1.227	1.227	1.227	1.227	1.227	1.227
Honorarios	3.000			750	750	1.500							
Servicios Básicos	5.040	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Internet	1.440	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Suministros	30.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Impuestos y Contribuciones	1.050					1.050							
<b>TOTALES</b>	<b>203.386</b>	<b>16.611</b>	<b>16.611</b>	<b>17.361</b>	<b>17.361</b>	<b>19.161</b>	<b>16.611</b>	<b>16.611</b>	<b>16.611</b>	<b>16.611</b>	<b>16.611</b>	<b>16.611</b>	<b>16.611</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborador:** Mery Gavilánez (2012).

Los gastos administrativos de Prodelta Cía. Ltda., se puede notar que éstos se determinan de acuerdo a ocho lineamientos como son: Sueldos, beneficios sociales, honorarios, servicios básicos, internet, suministros impuestos y contribuciones, dando un valor anual de 203386USD, valor que se considera como un gasto viable porque gracias a los ingresos que obtendrá la empresa en relación al servicio de distribución y comercialización de productos de consumo masivo, podrá responder a los gastos administrativos anteriormente observados en la tabla respectiva.



**Tabla No.48**

**PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA CIA LTDA**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS**  
**2012**

DETALLE	VALOR ANUAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciemb
Sueldos	146.880	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240	12.240
Beneficios Sociales	15.440	1.287	1.287	1.287	1.287	1.287	1.287	1.287	1.287	1.287	1.287	1.287	1.287
Aporte Seguridad Social	17.846	1.487	1.487	1.487	1.487	1.487	1.487	1.487	1.487	1.487	1.487	1.487	1.487
Servicios Básicos	2.580	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
Internet	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Combustible	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Mantenimiento y Reparaciones	30.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Viáticos	33.600	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Comisiones en Ventas	37.242	3.228	3.106	3.106	3.063	2.890	2.909	3.086	3.147	3.069	3.118	3.165	3.354
<b>TOTALES</b>	<b>302.188</b>	<b>25.306</b>	<b>25.185</b>	<b>25.185</b>	<b>25.142</b>	<b>24.969</b>	<b>24.988</b>	<b>25.165</b>	<b>25.226</b>	<b>25.147</b>	<b>25.197</b>	<b>25.244</b>	<b>25.433</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

Los gastos de ventas de Prodelta Cía. Ltda., será en relación a Sueldos, beneficios sociales, aporte social, servicio básico, internet , combustible, mantenimiento y reparación viaticos comisión en ventas, dando un valor anual de 302188USD, considerándose como un gasto de ventas asequible para la empresa porque ésta podrá responder gracias a sus ingresos generado

**Tabla No.49**

**PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA CIA LTDA  
PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS  
REBATES  
2012**

Proveedor	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciemb	TOTAL
Nestlé	-	10000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10000
<b>TOTALES</b>	-	<b>10000</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>10000</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

El presupuesto de otros ingresos se Prodelta Cia . Ltda, corresponde a un Rebate que otorga Nestle por un valor \$10000, para el mes de febrero.

#### **6.6.9.6. Planeación financiera a largo plazo**

Este documento implica el nivel de operaciones y acciones que por lo general abarca un periodo de uno a cinco años y que no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro

##### **6.6.9.6.1. Punto de Equilibrio**

Según, **PERDOMO Moreno, Abraham. Planeación Financiera. Editorial PEMA, México 2000**, establece: “Se dice que una Empresa está en su Punto de Equilibrio cuando no genera ni Ganancias, ni Pérdidas. Es decir cuando el Beneficio es igual a cero. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas/organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades, de las que arroja el punto de equilibrio, tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.”

##### **Requerimientos**

Según, **MARTÍNEZ Larissa (1999). “Estudio Económico Organizacional”**, establece: “Para poder realizar un análisis por medio del punto de equilibrio se necesitan una serie de puntos:

- Los inventarios deben de ser constantes, o que las variaciones que presentan no sean relevantes durante la operación de la entidad.
- La contabilidad debe de estar basada en el costeo directo o marginal en lugar del método de costeo absorbente, esto con el fin de poder identificar los costos fijos y variables.
- Se debe realizar la separación de los costos fijos y los costos variables.
- Determinar la utilidad o contribución marginal.

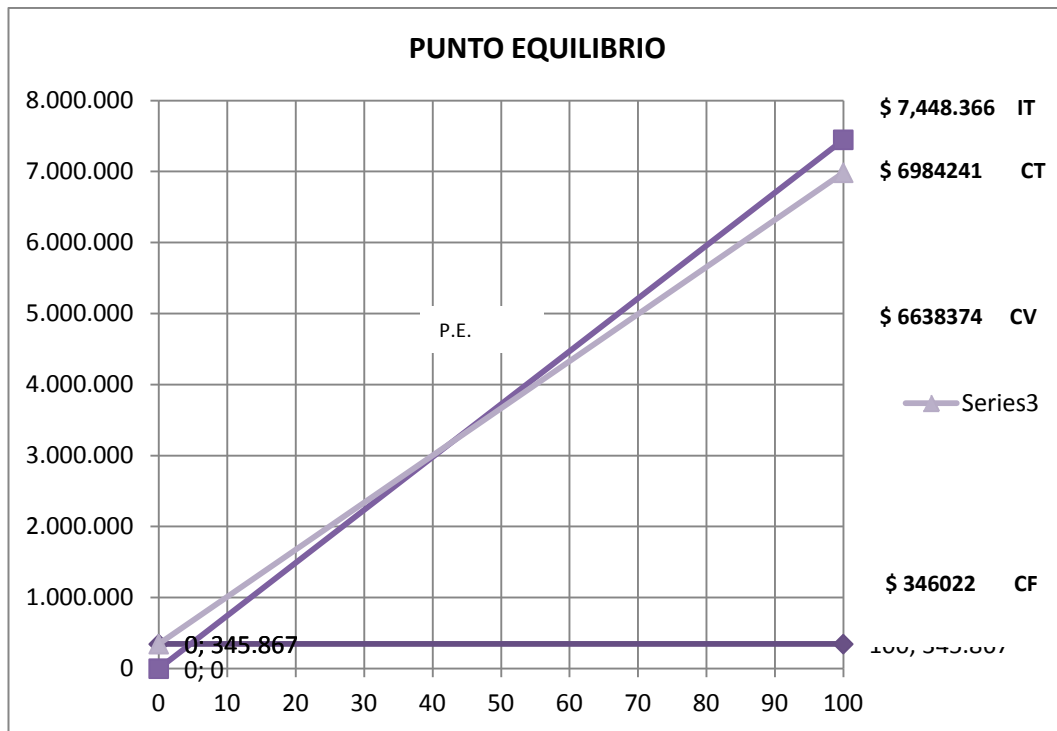
**Proveedores del Tungurahua Cia Ltda.**  
**Punto de Equilibrio 2012**

Costos fijos	346.022
Costos variables	6.638.374
Costos totales	6.984.396
Ingresos totales	7.448.366

Descripción	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total
costo de ventas		6.478.822	6.478.822
Gastos de Administración	165.856	37.530	203.386
Gastos de Ventas	180.166	122.022	302.188
SUMAN	346.022	6.638.374	6.984.396

El punto de equilibrio está dado por la intersección de la línea de costos con la línea de ventas. Para su representación hemos utilizado el método grafico.

**Gráfico N.19**



**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Mery Gavilánez (2012).

El punto de equilibrio nos muestra que para poder cubrir los costos fijos y variables, la empresa necesita vender \$ 7,448.366; todo lo que supere dicho valor significa utilidad agregando que con estas cifras el proyecto no tiene ni perdida ni ganancia.

#### **6.6.9.7. Estados Financieros proforma**

Los estados proforma se proyectan en forma financiera, es normal que los datos se pronostiquen con un año de anticipación. Los estados de ingreso proforma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente en tanto que el balance proforma muestra la posición financiera esperada es decir activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

##### **6.6.9.7.1. Estado de Situación proforma**

Se estima los valores de ciertas cuentas del balance general en tanto que otros se acumulan. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance;

#### **6.6.9.7.2. Estado de Resultados Proforma**

Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de interese en forma de porcentaje de ventas proyectada.

**PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA PRODELTA CIA LTDA**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**  
**AL 31 DICIEMBRE DEL 2012**

INGRESOS OPERACIONALES		
<b>Ventas Netas</b>		<b>\$ 7.448.366</b>
<b>Costo de Ventas</b>		<b>\$ 6.459.185</b>
<i>Inventario inicial</i>	482345	
<i>Compras Netas</i>	6.476.840	
	<hr/>	
<b>DISPONIBLE VENTA</b>	6.959.185	
<i>(-)Inventario Final</i>	500000	
	<hr/>	
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$ 989.181</b>
GASTOS OPERACIONALES		
<b>Administrativos</b>		
Sueldos, Bonificaciones y comisiones	83271	
Beneficios Sociales	31385	
Honorarios y Remuneraciones a Terceros	17488	
Depreciaciones	7825	
Seguros	5645	
Utiles de Oficina	3918	
Formularios	7231	
Utiles de Aseo	696	
Publicaciones	391	
Atencion a Proveedores	471	
Servicios Varios	6197	
Gastos Bancarios	10333	
Mantenimiento y Reparaciones	30170	
Impuesto y Contribuciones	22121	
Otros Gastos Administrativos	6611	
Impuestos Municipales	1899	
	<hr/>	
<b>Ventas</b>		
Remuneraciones	214443	
Beneficios Sociales	117814	
Honorarios y Remuneraciones a Terceros	9852	
Depreciaciones	28419	
Seguros	7538	
Servicios Varios	26356	
Mantenimiento y Reparaciones	24241	
	<hr/>	
<b>Otros Ingresos</b>		<b>\$ 428.664</b>
Rebates	10000	
<b>Otros Gastos Financieros</b>		<b>\$ 27.655</b>
Interes Terceros	27655	
	<hr/>	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 307.210</b>
		<hr/> <hr/>

## **6.7. ADMINISTRACIÓN**

La administración corresponde a los funcionarios y empleados que integran los niveles ejecutivo y operativo, sobre todo al Gerente y el departamento Financiero que son los responsables de su control y ejecución.

Sin embargo es importante acotar que el mencionado presupuesto no es una camisa de fuerza si no que es flexible, permitiendo realizar las modificaciones correspondientes de acuerdo a las circunstancias y necesidades que se presenten durante su ejecución.

Así mismo las observaciones realizadas por el personal que efectúa la ejecución y control presupuestario deberán tomarse en cuenta para la planificación del próximo año. En conclusión el departamento financiero y la gerencia deberán comunicarse constantemente para lograr una eficiente gestión financiera, con la finalidad de rendir cuentas a los directivos de la compañía.

## **6.8. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

En la evaluación Financiera intervienen directamente los Directivos y Socios de la empresa, considerando factores como tiempo, actividad, riesgo, inversión y la rentabilidad obtenida. Los resultados son el parámetro para medir la gestión realizada por la Gerencia, como producto de la buena o mala gestión presupuestaria. La evaluación realizada igualmente sirve de base para guiar coordinar y planificar el presupuesto del nuevo periodo económico.



## **Bibliografía**

- BUENO, E. (2003). Estrategia y dirección estratégica. Ediciones Gestión. Barcelona.
- CUATERCASAS A. (2000). Gestión de la producción. Editorial Gestión.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2000). Gestión del Talento Humano, Primera Edición, Cía. Editorial Continental, México.
- DOUGLAS R., JHON D. JHON S. (2004). “Administración Financiera Corporativa”, Editorial Prentice Hall.
- DURBAN, OLIVA e IRIMIA DIEGUEZ (2009), Ana Isabel. Planificación financiera en la práctica empresarial Edit. Pirámide. Madrid.
- GITMAN, LAWRENCE J. (2007). “Principios de Administración Financiera”. Editorial Pearson Addison-Wesley.
- GRECO A. Godoy (2007). Diccionario contable y financiero. Valleta Ediciones.
- HERRERA L (2004). Tutoría de la investigación científica. DIMERINO Editores. Quito.
- IVANCEVICH, J; (2003). Gestión: Calidad y competitividad, Madrid.
- JÁUREGUI G. Alejandro “Proyectos de Investigación”, año 2001, país Colombia.
- P. KEITH, Kelly. (2007). Las Técnicas para la toma de decisiones en equipo: Guía Practica Para Obtener Buenos Resultados. México.

- LAWRENCE J. (2000): Principios de Administración Financiera México, 11ª edición, Pearson, México, 2007.
- VAN HORNE J. WACHOWICZ J., (2000). Fundamentos de Administración Financiera. Undécima Edición.
- VILLARREAL, Samaniego, J.D.: (2008) Administración Financiera II.
- WARREN G, BENNIS (2001). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas Octava Edición.
- WESTON, T., (2006) “Fundamentos de Administración Financiera”. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

### **Linkografía**

[www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)

Administración Financiera

# **ANEXOS**

**Anexo N° 01**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**OBJETIVO.** Recolectar información acerca de la planificación financiera con la finalidad de analizar el crecimiento empresarial de la empresa PRODELTA CÍA. LTDA.

**Instructivo:** Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

**Contenido:**

1.- ¿Existe un adecuado ambiente laboral en la empresa para desarrollar sus actividades?

MUCHO            (    )  
POCO             (    )  
NADA             (    )

2.- ¿La empresa le ha proporcionado algún tipo de capacitación para el trabajo?

MUCHO            (    )  
POCO             (    )  
NADA             (    )

3.- ¿Considera que las actividades administrativas y la logística se realiza planificadamente?

MUCHO            (    )  
POCO             (    )  
NADA             (    )

4.- ¿Las disposiciones de los administradores se mantienen o se cambian constantemente?

MUCHO            (    )  
POCO             (    )  
NADA             (    )

5.- ¿Considera que es factible alcanzar la eficiencia en todas las actividades si se trabaja planificadamente?

MUCHO ( )

POCO ( )

NADA ( )

6.- ¿Hay suficiente apertura de los administrativos para escuchar y aplicar las sugerencias positivas de los empleados?

MUCHO ( )

POCO ( )

NADA ( )

7.- ¿Desearía que la empresa realice la Planificación Financiera de la Compañía antes de cada periodo?

MUCHO ( )

POCO ( )

NADA ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N° 02

### **Entrevista Parcialmente Estructurada a los Directivos y Socios de Prodelta Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.**

**OBJETIVO:** Recolectar información acerca de la planificación financiera con la finalidad de analizar el crecimiento empresarial de la empresa PRODELTA CÍA. LTDA.

1. ¿Conoce a profundidad la situación financiera y económica?

MUCHO ( )      POCO ( )      NADA ( )

2. ¿Considera que la empresa ha cumplido con los principales objetivos empresariales: Crecimiento sostenido y adecuada rentabilidad?

MUCHO ( )      POCO ( )      NADA ( )

3. ¿Se ha evaluado la gestión de la gerencia, utilizando modernas herramientas administrativas?

MUCHO ( )      POCO ( )      NADA ( )

4. ¿La empresa cumple oportunamente con los pagos a proveedores y otras obligaciones corrientes?

MUCHO ( )      POCO ( )      NADA ( )

5. ¿La empresa utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras?

MUCHO ( )      POCO ( )      NADA ( )

6.- ¿Cree Ud. Que la Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la Compañía?

MUCHO ( )      POCO ( )      NADA ( )

7.- ¿Desearía que la empresa realice la Planificación Financiera de la Compañía antes de cada periodo?

MUCHO ( )      POCO ( )      NADA ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**