



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

VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN FINANCIERA.**

Tema:

**INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN LA
TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA COMERCIAL LAZCANO
SÁNCHEZ EN EL AÑO 2009 – 2010**

AUTOR: GALARZA AVILA LUIS ANTONIO

TUTOR: ING. MARÍA CRISTINA MANZANO

Ambato - Ecuador

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniera María Cristina Manzano Martínez, con C.I. # 1802977114 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA COMERCIAL LAZCANO SÁNCHEZ EN EL AÑO 2009 – 2010” desarrollado por Luis Antonio Galarza Avila , estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Gestión Financiera, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto del 2011

EL TUTOR

Ing. María Cristina Manzano Martínez Mg Msc

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Luis Antonio Galarza Avila, con C.I. # 180353482-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación “INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA COMERCIAL LAZCANO SÁNCHEZ EN EL AÑO 2009 – 2010”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación , para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de Contabilidad y Auditoria para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Agosto del 2011

AUTOR

Luis Antonio Galarza Avila

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA COMERCIAL LAZCANO SÁNCHEZ EN EL AÑO 2009 – 2010”, elaborado por Luis Antonio Galarza Avila, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 19 de Septiembre del 2011

Para constancia firma

Ing. Miguel Torres
PROFESOR CALIFICADOR

Ing. Vinicio Mejía
PROFESOR CALIFICADOR

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A mis padres, por el gran amor, cariño y apoyo que supieron brindarme en todo el trayecto de mi vida estudiantil, y a mi hijo por ser la motivación principal para alcanzar esta meta tan importante.

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento primeramente a nuestro padre celestial Jehová y a las personas que gentilmente me apoyaron y colaboraron durante el desarrollo de la presente investigación, a la Ingeniera Cristina Manzano por la acertada dirección como tutora designada, a la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii-x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.2.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN MACRO.....	1
1.2.1.2 CONTEXTUALIZACIÓN MESO.....	2
1.2.1.3 CONTEXTUALIZACIÓN MICRO.....	3
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	4
1.2.3 PROGNOSIS.....	6
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.5 INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS).....	7
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7

1.4 OBJETIVOS.....	8
1.4.1 GENERAL.....	8
1.4.2 ESPECÍFICOS.....	8

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	12
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	15
2.4.1 RED DE INCLUSIONES.....	16
2.4.2 DESARROLLO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	26
2.4.3 DESARROLLO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	43
2.5 HIPÓTESIS.....	53
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	54

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE.....	56
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.2.1 ORIENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.3.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	56
3.3.2 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	57
3.3.3 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	58

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.4.1 POBLACIÓN.....	58
3.4.2 MUESTRA.....	58
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	60
3.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	60
3.5.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	61
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	62
3.6.1 TECNICA DE LA OBSERVACIÓN.....	62
3.6.2 INSTRUMENTOS PARA REGISTRO DE DATOS.....	62
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	63

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	65
4.3 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 2009 – 2010.....	90

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	99
5.2 RECOMENDACIONES.....	100

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	102
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	103
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	104
6.4 OBJETIVOS.....	104
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	105
6.6 FUNDAMENTACIÓN.....	106
6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO.....	123
6.8 ADMINISTRACIÓN.....	138
6.9 CONCLUSIONES POR OBJETIVOS.....	139

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	4
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE.....	60
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE.....	61
CUADROS DE RESUMEN TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	66
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 2009-2010.....	90
MODELO OPERATIVO.....	123
CUADRO RESUMEN PRESUPUESTO DE VENTAS.....	129
CUADRO PRESUPUESTO COBRANZA.....	130
CUADRO RESUMEN PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	131
CUADRO PRESUPUESTO DE PAGOS.....	131
CUADRO PRESUPUESTO DE GASTOS.....	132
CUADRO PRESUPUESTO DE CAJA.....	132
ESTADOS PROFORMA.....	134
ANÁLISIS FINANCIERO.....	136

INDICE DE GRÁFICOS

RED DE INCLUSIONES.....	15
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	24
VARIABLE DEPENDIENTE.....	26
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	42
GRAFICOS DE RESULTADOS DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	66
MARCO REFERENCIAL PARA DEFINIR EL NEGOCIO.....	107
FODA.....	127
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	138

RESUMEN EJECUTIVO

El capítulo uno del presente trabajo abarca en forma general el problema objeto de nuestra investigación “INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA COMERCIAL LAZCANO SÁNCHEZ EN EL AÑO 2009 – 2010”, señala donde nace, las consecuencias que ocasionará al no darle solución, los objetivos que deseamos alcanzar con el desarrollo de este trabajo, y los motivos que justifican el desarrollo del mismo.

Dentro del capítulo dos se encuentra el marco teórico, las bases; encontradas en trabajos similares realizados anteriormente, fundamentos filosóficos que nos ayudarán a entender la naturaleza del trabajo, normas y reglamentos que sustenten el estudio realizado. En base a puntos desarrollados anteriormente se ha planteado la hipótesis, y se ha señalado las variables a ser utilizadas.

El enfoque de estudio es señalado en el capítulo tres, indicando la modalidad y el nivel o tipo de investigación, limitando la muestra ha ser tomada y ampliando el estudio de la organización con el análisis financiero de los dos años de estudio 2009 y 2010

El capítulo cuatro englobará el tratamiento, y exposición de los recursos necesarios, como son la tabulación de las encuestas y la acotación de la entrevista, así como también los recursos materiales como útiles y equipos de oficina, equipos de cómputo entre otros, finalmente los Económicos ya que sin ellos no es factible poner en marcha la investigación.

Las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado serán plasmadas en el capítulo cinco, para que después de un análisis se de paso a la solución de nuestro problema.

La propuesta se detalla en el capítulo seis de forma minuciosa, explicando los motivos que nos llevan al planteamiento de nuevas soluciones teniendo siempre como propósito fundamental el mejoramiento continuo y el bienestar del Comercial Lascano Sánchez.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la planificación financiera es una herramienta fundamental dentro de las organizaciones. Con la globalización, las innovaciones tecnológicas y los nuevos requisitos normativos esta se ha transformado y desarrollado para ir más allá de la mera gestión de cuentas y del flujo de caja.

Puesto que las finanzas reflejan con bastante proximidad lo que agrega valor a un negocio, los gerentes han vinculado esta herramienta con la planificación estratégica cuyo objetivo es maximizar el valor de la organización a través de tomar decisiones acertadas que sean el punto principal para un mejor funcionamiento y posterior desarrollo.

El trabajo se desarrollará con el fin de mejorar la planificación financiera del comercial dando un plus agregado incrementando estrategias de mercado que sean los pilares fundamentales para la consecución de los objetivos planteados, para esto contaremos con el apoyo de las áreas contables y administrativas del comercial para la recolección de la información necesaria.

Analizaremos factores en los que el comercial se ha venido a menos y en los que ha incidido la inadecuada planificación, comprobando que el buen uso de esta herramienta administrativa - financiera permite a la organización un buen direccionamiento y desarrollo, mejorando y ayudando de esta forma en el proceso de toma de decisiones a los propietarios del comercial.

Un administrador financiero tienen que adaptarse al cambiante mundo de las finanzas, en la cual, la eficacia de sus decisiones afectará en gran medida el curso que de la empresa en si; es por ello que se realizó el presente estudio esperando que el modelo propuesto se lo adopte en años venideros para beneficio del comercial Lascano Sánchez.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“Incidencia de la planificación estratégica financiera en la toma de decisiones de la empresa comercial Lascano Sánchez en el año 2009 - 2010”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto Macro

El uso de tecnologías de información y la globalización de los mercados son factores que influyen en las relaciones comerciales y toma de decisiones a nivel mundial. El paso del comercio internacional al comercio global ha sido uno de los acontecimientos más trascendentales en el ámbito económico en los últimos años, lo mismo que ocurrió cuando se pasó de la autarquía al comercio internacional.

Estas variables hacen que los mercados estén en constante evolución, razón por la cual el empresario moderno está en constante capacitación apoyado en instrumentos de control de gestión analizando la dinámica del ambiente externo y la evolución del ambiente interno de la empresa.

Es por eso que la mayor parte de empresas comerciales que tienen competitividad en el mercado y se mantienen en el mismo implementaron o están en proceso de implementación la utilización de estrategias financieras que influyan en el mejor desempeño y desarrollo de la organización con miras a expandir su mercado y a optimizar sus recursos tanto financieros como administrativos.

1.2.1.2 Contexto Meso

En el Ecuador sin duda el ámbito comercial ha sido base fundamental para el desarrollo económico del país, en el último año Ecuador ha estado en los más altos sitios de comercialización de Latinoamérica junto a Panamá, Argentina y Brasil. Es por esta razón que las empresas comerciales y haciendo énfasis en las de electrodomésticos han tenido un buen desarrollo motivando a las mismas a implementar un sistema de mejora continua.

Andrés Mata, director de la asociación de almacenes de electrodomésticos del Ecuador (ASADELEC), manifiesta que las importaciones de todos los sectores crecen al mismo tiempo producto del gran comercio existente en el país. “Hasta ahora la importación de electrodomésticos ha crecido en un 25% respecto al año 2009. La materia prima crece un poco más porque tiene bajos aranceles y hasta en ciertos casos llega libre de impuestos. Eso es bueno para la economía porque es un síntoma de mayor inversión y consumo.

Los electrodomésticos tienen una excelente participación dentro del sector comercial del país, estimándose que existe una tienda de artículos para el hogar cada dos cuadras, podría sonar a que este dato es ficticio, pero de ninguna forma lo es ya que en zonas céntricas y capitales del Ecuador han visto en la venta de electrodomésticos un negocio rentable como es el caso de Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo y nuestra ciudad Ambato.

1.2.1.3 Contexto Micro

Ambato es sin duda uno de los principales centros de comercio a nivel nacional, debido a la gran concurrencia de personas que vienen de diferentes ciudades a realizar actividades de comerciales.

El sector comercial encargado de la distribución y venta de electrodomésticos para el hogar en la ciudad de Ambato se ha incrementado en los últimos tiempos. Este ingreso de nuevas empresas comerciales ha producido un cambio significativo dentro del panorama de comercialización de productos, lo cual incentiva a mejorar

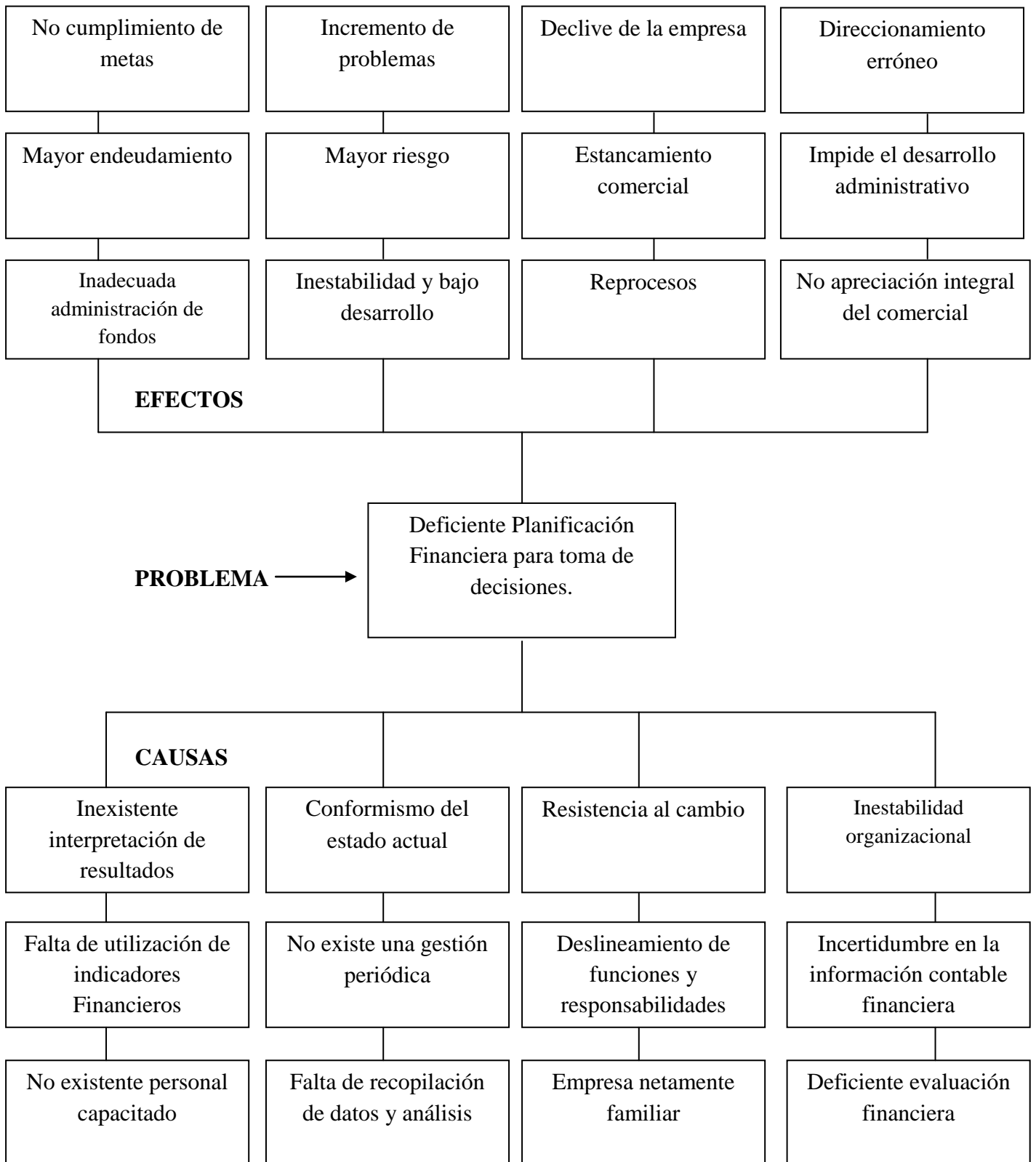
las técnicas de servicio e implementar nuevas estrategias de comercialización y ventas.

Suarez, Miguel, PRESIDENTE CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO menciona: “Más del 60% son dueños de tiendas, panaderías, bares, hoteles, almacenes de electrodomésticos, restaurantes y tiendas en general... en el año 2007 este sector comercial obtuvo unos de los ingresos más altos de la ciudad por USD 181.10 millones de acuerdo al BCE”

MUÑOS, Néstor, Directivo CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO dice “La economía de Tungurahua está en crecimiento. Es la provincia que ocupa el cuarto lugar en producción de textiles y confecciones, constituyéndose en uno de los sectores comerciales más relevantes dentro de la economía nacional”.

Es por ello que Ambato es un centro netamente comercial, donde gran parte del movimiento económico del país pasa por nuestras manos, incrementando el desarrollo de este tipo de negocios que mejoran el estilo de vida de los ecuatorianos.

1.2.2 Análisis Crítico



En la empresa comercial Lascano Sánchez no existe delimitado o establecido un manual específico de funciones y responsabilidades del personal que labora en el mismo, la causa principal es que es una empresa netamente familiar en donde los cargos o desempeños de cada miembro están sobre entendidos, lo que provoca una mala comunicación, centralización de información necesaria para la toma de decisiones creando reprocesos.

De igual manera la inexistencia de políticas administrativas financieras dentro de la organización impiden el óptimo desarrollo comercial ya que produce un estancamiento y falta de confianza en la información detallada en los estados financieros arrojados al final del ejercicio contable, un mal delineamiento de estas políticas puede producir poco flujo de información en los mandos de la empresa impidiendo el buen desempeño administrativo y la toma de decisiones dentro de la misma.

La falta de utilización de indicadores financieros y su análisis impide el buen desarrollo del comercial debido a la inexistencia de personal idóneo capacitado para realizar un adecuado análisis reprimiendo de esta forma la interpretación acertada de los estados financieros e identificación de relaciones y tendencias claves entre una cuenta y otra.

La planificación estratégica financiera que no existe en el comercial incide en que no se lleve a cabo ni se defina el propósito de la organización, a no establecerse metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido ocasionando así una inestabilidad organizacional y un direccionamiento erróneo.

1.2.3 Prognosis

Sin una adecuada Planificación Estratégica Financiera del comercial Lascano Sánchez la organización no podrá determinar donde ha estado la empresa, donde se halla y hacia donde desea ir.

El proceso de toma de decisiones se transformara en un desafío cada vez que se presenten problemas que incurran en el funcionamiento del comercial, sin duda una planeación es una herramienta que ayudará a los gerentes a tener en consideración, determinados acontecimientos que pueden llegar a interferir con el buen desempeño de la empresa; sin una planeación el comercial no tendrá armas de defensa por decirlo de esta forma para contrarrestar las eventuales amenazas en un futuro.

1.2.4 Formulación del problema

Deficiente toma de decisiones e implementación de estrategias a corto plazo

Variable independiente : Planificación estratégica financiera

Variable dependiente : Toma de decisiones

1.2.5 Interrogantes

¿Cómo incide la planificación estratégica financiera en la toma de decisiones de la empresa comercial Lascano Sánchez?

¿Cómo influye la implementación de una gestión estratégica financiera en el buen desenvolvimiento y desarrollo del comercial Lascano Sánchez?

¿Qué decisiones y estrategias se han desarrollado en la actualidad en la empresa comercial Lascano Sánchez?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Delimitación del contenido

Campo: Administrativo Financiero

Área: Gestión Financiera

Aspecto: Gestión estratégica financiera

Delimitación Espacial

El presente estudio se realizará en el departamento contable de la empresa comercial Lascano Sánchez ubicado en la ciudad de Ambato en el sector urbano, zona central; calles Argentina y Cooperativas.

Delimitación Temporal

La gestión financiera se desarrollara con el estudio de datos de los años 2009 y 2010

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se realizará en la ciudad de Ambato, la cual se caracteriza por tener un gran movimiento comercial relacionado directamente con la comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar, ya que existen alrededor de 50 casas comerciales dedicadas a esta actividad, de las cuales 10 cuentan con personería jurídica a las cuales se les conoce comúnmente como cadenas comerciales.

Las empresas con esta actividad están en gran proceso de cambios ya que el mercado así lo exige, es por ello que la mayor parte de estas cuentan con asesoría administrativa financiera lo que optimiza el buen desarrollo y funcionamiento de mencionados locales.

La falta de una acertada gestión financiera ha puesto en riesgo a muchos de estos locales comerciales siendo uno de los problemas mas atenuantes por los que atraviesan tomando decisiones que en muchos de los casos no han sido las mas apropiadas y que han desembocado en inestabilidades financieras criticas y en el peor de los casos el cierre total de las actividades de las empresas.

Es por ello la necesidad de implementación de una gestión estratégica financiera que pueda ser la solución y el eje principal de toma de decisiones para un desarrollo sustentable en el tiempo como lo han logrado las grandes empresas comercializadoras de electrodomésticos mejorando así su gestión y optimizando el uso de sus recursos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la planificación estratégica financiera en la toma de decisiones de la empresa comercial Lascano Sánchez en el año 2009 y 2010.

1.4.2 Objetivos específicos

Analizar la planificación financiera de la empresa comercial Lascano Sánchez en el año 2009 y 2010.

Estudiar la toma de decisiones en función de la planificación estratégica financiera y establecer estrategias de mercado efectivas y accesibles a corto plazo que nos permitan establecernos como una empresa sustentable y objetiva.

Diseñar una planificación estratégica financiera en la empresa comercial Lazcano Sánchez.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De la investigación realizada en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, se pudo obtener información de las siguientes tesis:

“Planificación Financiera para optimizar las decisiones gerenciales del comisariato ADEUTA” Autor: Lic. Verónica Villacres, año 2005.

“La planificación estratégica financiera es un conjunto de herramientas necesarias para alcanzar las metas y objetivos de la organización, tomar decisiones y formar parte de la estrategia empresarial”.

“La planeación estratégica financiera es un proceso de evaluación de impacto de las decisiones alternativas de inversión y financiamiento”

“Una planificación financiera puede desarrollarse a corto plazo generalmente menores a un año, los cuales pueden ir mejor detallados ya que pueden actualizarse mensual, semanal o directamente mientras que los modelos a largo plazo por lo general se realizan para cinco años o más y son menos detallados ya que su actualización puede ser de una a cuatro veces al año. Mientras mayor es el tiempo de proyectar mayor es el riesgo que debe considerarse”.

Un plan financiero completo comprende:

- Objetivos estratégicos
- Estrategias a corto, mediano y largo plazo
- Plan de contingencia
- Presupuestos

Beneficios de la planificación estratégica financiera:

- Fomentar la interrelación de toda la organización
- Maximizar el valor de la empresa
- Brinda soporte en la toma de decisiones
- Controla la eficacia del uso de los recursos
- Permite realizar una evolución de las actividades y operar de una manera más eficiente
- Evita desperdicios en las actividades realizadas
- Evita reprocesos
- Identifica maneras de reducir y recuperar costos
- Controla y trata de prevenir riesgos

“La planificación financiera contendrá: desarrollo de presupuestos, proyección de ventas con un análisis de datos históricos (método estadístico de mínimos cuadrados), análisis financiero”.

Es importante detallar que la planificación estratégica financiera es una arma fundamental que en la actualidad muchas empresas cuentan para mejorar la toma de decisiones, es por esta razón que en los últimos años las organizaciones se toman muy en serio la planificación financiera dedicándole la mayor parte de los recursos disponibles siendo el objetivo principal la realización de un plan financiero, el cual se encarga de detallar y describir la estrategia financiera que llevará a cabo la empresa; además suelen hacerse proyecciones a situaciones futuras, basadas en los diferentes estados contables y financieros de la empresa.

“Planificación Financiera para Ambandine S.A” Autor: Jenny Proaño, año 2004.

“Antes de elaborar un plan financiero es indispensable conocer el entorno tanto interno como externo de las posibles situaciones que podrían afectar de una u otra forma los resultados previstos en el plan, si no consideramos estos elementos las proyecciones presentaran un nivel de desviaciones elevado y prácticamente el sistema presupuestario fracasaría”

“Este análisis considera una visión de su entorno industrial o sectorial, es decir el comportamiento del grupo de empresas que compiten directamente entre si, con productos o servicios similares; así como también la situación económica actual de nuestro país y sus tendencias a futuro”.

“La existencia de un sistema de planificación financiera 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.”

“El desarrollo de esta planificación financiera contendrá: formulación de presupuestos, definición de objetivos, estrategias y políticas, proyección de ventas (método del incremento porcentual variaciones de un año a otro), método estadístico de mínimos cuadrados”.

La planificación financiera en una empresa pretende plantear diferentes objetivos a cumplir, ya sean estos posibles u óptimos, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad, busca comparar la situación financiera actual con la de años pasados para ver la incidencia que esta ha tenido en la toma de decisiones y por ultimo busca tener un punto de equilibrio entre los costos y gastos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se encuentra ubicada en el paradigma crítico propositivo. Crítico porque cuestiona, comprende e identifica la realidad del problema del comercial Lazcano Sánchez, en cuanto a la incidencia de la planificación estratégica financiera en la toma de decisiones y propositivo, porque la investigación no se conforma con diagnosticar la situación, sino que además contribuirá con una alternativa de solución para evitar futuras complicaciones en cuanto al direccionamiento apropiado del comercial.

El crítico propositivo además tiene como objetivo transformar a la investigación como parte de la realidad con el fin de agrupar, en forma sistémica, un conjunto de fenómenos, hechos o procesos que están causando los problemas detallados en el comercial.

La interacción permanente del investigador con la empresa objeto de estudio será utilizando un énfasis cuantitativo ya que se irán desglosando uno a uno todos los estados financieros y flujos del comercial con la finalidad de llegar a establecer un criterio estable y formal del estado actual del mismo, así como también el desarrollar un sistema adecuado de toma de decisiones que enfoquen los problemas más relevantes y posible solución de los mismos, es por ello que también se realizara un análisis cualitativo de todas las decisiones tomadas en base a los años 2009 y 2010.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamenta legalmente en la ley Orgánica de Defensa del Consumidor, que tiene como objetivo normar las relaciones existentes entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y la protección de los derechos de los consumidores procurando la seguridad y equidad entre las partes citadas.

Capítulo V, Art 17, es obligación del proveedor entregar al consumidor información verás, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos... pagina 25

Capítulo V, Art 21, El proveedor esta obligado a entregar al consumidor factura que documente el negocio realizado... pagina 26.

Ley para la equidad tributaria, esta ley es normativa escrita del sistema impositivo del Estado, la misma que es de cumplimiento obligatorio para todo organismo o persona natural que genere ingresos como resultado de hechos económicos, ya que solamente con la institucionalización de un verdadero sistema penal tributario que establezca sanciones efectivas y proporcionales al daño causado, se podrá avanzar en el logro del cumplimiento tributario en la población.

Ley de Régimen Tributario Interno

Capítulo VI

CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

Art. 19. Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20. Principios generales. La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21. Estados financieros. Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

Capítulo IX

NORMAS SOBRE DECLARACIÓN Y PAGO

Art. 40. Plazos para la declaración. Las declaraciones del impuesto a la renta serán presentadas anualmente, por los sujetos pasivos en los lugares y fechas determinados por el reglamento.

En el caso de la terminación de las actividades antes de la finalización del ejercicio impositivo, el contribuyente presentará su declaración anticipada del impuesto a la renta. Una vez presentada esta declaración procederá el trámite para la cancelación de la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes o en el registro de la suspensión de actividades económicas, según corresponda. Esta norma podrá aplicarse también para la persona natural que deba ausentarse del país por un período que exceda a la finalización del ejercicio fiscal.

Art. 40-A.- Información sobre patrimonio.- Las personas naturales presentarán una declaración de su patrimonio. En el Reglamento se establecerán las condiciones para la presentación de esta declaración.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Red de inclusiones

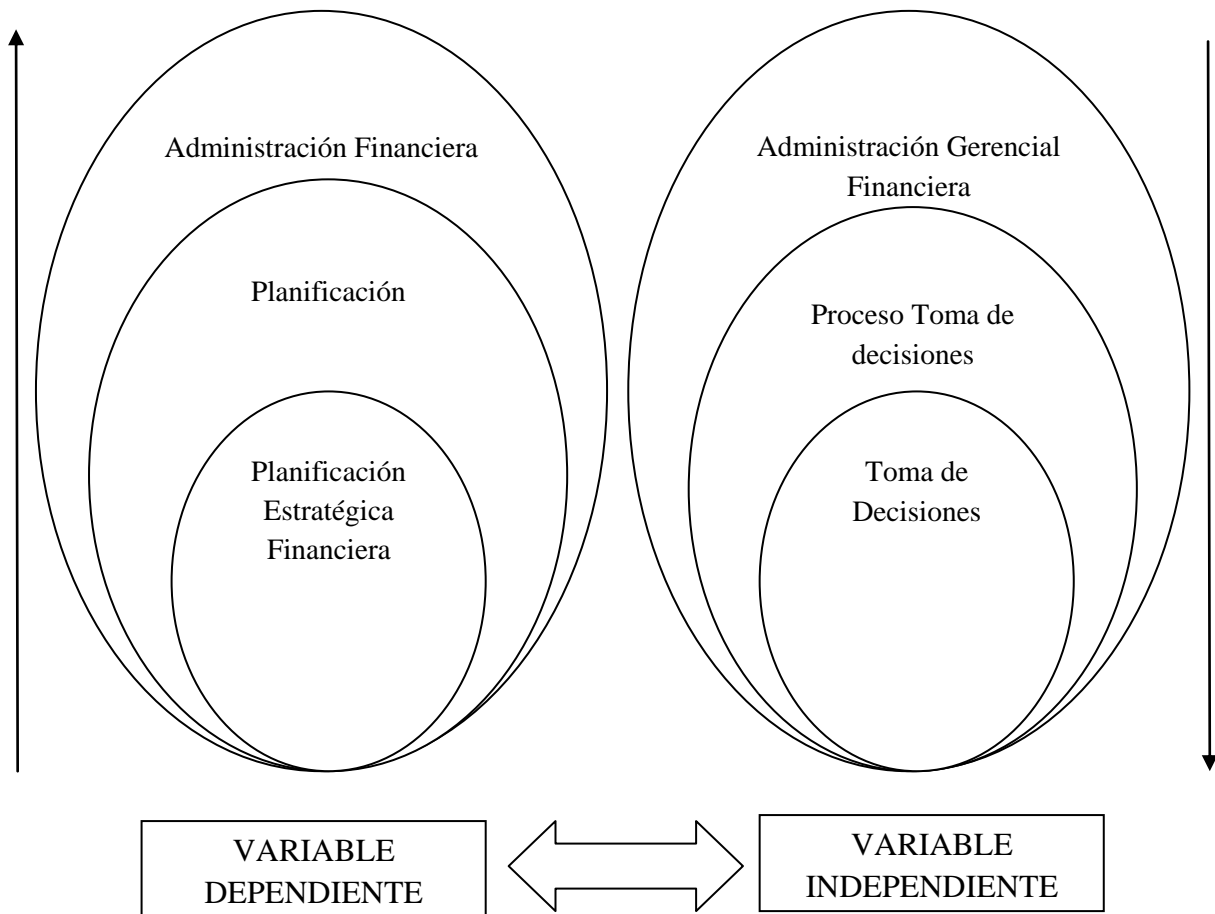


Gráfico N° 1

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Capítulo Uno

Planeación estratégica financiera

LEÓN en su libro de Administración Financiera menciona que la planificación estratégica es un *“proceso participativo sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y a asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. La planificación estratégica anticipa el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada, como la selección y curso de acción, forman parte de una secuencia de decisiones y acciones logradas de una manera sistematizada y organizada”*.

Castro en su libro de planificación financiera estratégica menciona que la planificación:

“Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; así mismo reduce a los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”

Gómez en el libro de Planificación Estratégica manifiesta que la planificación estratégica financiera *“Busca tener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, realizando un análisis minucioso de los estados financieros, metas, objetivos, presupuestos y estrategias con tiempos determinados de cumplimiento”*.

La Enciclopedia de la PYME empresa hace notar que la planificación estratégica financiera:

“Es el marco que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante un entorno cambiante, donde se define la misión global de la empresa y sus objetivos; establece además el escenario para el resto de los planes de la misma.”

La planificación estratégica según RIQUELME en su libro de Planificación un enfoque hacia la toma de decisiones menciona que *“es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran porqué y cómo lo hace”*.

El plan estratégico define claramente el propósito de la organización, establece metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido e identifica la capacidad de implementación de la organización. Su enfoque es hacia el futuro y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante. Cuanto mas cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación.

En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico.

La preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas. Si una organización no cumple con lo por lo menos 70% de su plan estratégico, está no ha cumplido con su promesa de bienes, servicios y resultados que iba a proveer a la sociedad.

A medida que la organización crece y se involucra en un mayor número de actividades, está corre el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios del manejo de las operaciones, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es el mecanismo por el cual la organización clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Una buena planificación permite a los directores o socios de la empresa determinar como deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados.

En general, el plan estratégico está limitado a analizar a la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades en el mediano plazo. Como resultado de este análisis, los directores o propietarios son capaces de determinar la misión y

los objetivos de la organización, así como también las acciones necesarias para cumplirlos.

Castro en su libro *Planificación Estratégica Financiera* cita: “Es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Según el enfoque tradicional, al hablar de los presupuestos como elementos fundamentales de la planeación financiera, las entidades los preparan con la visión táctica de la planeación es decir, a corto plazo, que por lo general es de un año. Desde la perspectiva estratégica, la función de los presupuestos abarcaría periodos más largos de planeación y permitiría establecer bases sólidas de crecimiento y desarrollo para las organizaciones que lo apliquen año con año, pero con una proyección de largo plazo, o sea, de cinco años.

Sin embargo, con el nuevo enfoque que surge de la planeación estratégica, los presupuestos no tendrían que referirse a largo plazo para ser vistos desde una perspectiva de estrategia, sino que podría ser a menos de un año con una relevancia e importancia de tal magnitud que represente un proceso de toma de decisiones cruciales e inmediatas de parte de los mas altos niveles de la empresa.

La mayor parte de las empresas realizan cierta planeación a largo plazo, también llamada estratégica. El propósito de la empresa es crear un valor para el propietario o grupo de personas que intervienen en ella”.

Planificación

MARTÍNEZ en su publicación Planificación de empresas hace notar que *“La ejecución requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo. La evaluación comprueba los resultados de la ejecución y formulación”*.

“Se entiende por planificación, la unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos”.

Es una función básica de la administración que tiene como misión determinar: ¿Qué debe hacerse?, ¿Quién debe hacerlo? y ¿Dónde, cuándo y cómo debe hacerse? para lograr los mejores resultados, en el tiempo apropiado y de acuerdo con los recursos que se dispone.

Para planificar el administrador debe escudriñar en un futuro caracterizado por la incertidumbre, a fin de obtener un conocimiento o una visión lo más aproximada posible de lo que sucederá en ese futuro, para luego definir los planes de acción que sean necesarios para alcanzar los resultados que se desean.

La planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles.

La actividad de planificar abarca un amplio campo de decisiones que incluye: la definición de un objetivo, la materialización de un plan y programa, la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus objetivos

En consecuencia se puede definir la planificación como la concepción anticipada de una actividad de acuerdo a una evaluación racional entre fines y medios. Se dice también, que la planificación es prever el futuro.

La planificación tiene como objetivo o fin último la eliminación al máximo de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas de la empresa con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos y optimizando al máximo el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa.

Administración Financiera

FINNERTY, en el año 2007 con su libro de Administración Financiera menciona que *“Fija su atención en cómo una corporación puede crear y mantener valor. Las cantidades de dinero en juego pueden ser enormes, la administración financiera implica el uso eficiente de los recursos para incrementar las metas de cualquier organización incluyendo empresas no lucrativas como Hospitales y dependencias gubernamentales”*.

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

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

Toma de decisiones

HILL, Administración de empresas, quinta edición 2010 menciona que la toma de decisiones *“Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones.*

Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización”.

“Es la llave de todo el proceso administrativo, planificación, dirección y control; busca los problemas que afectan al proceso y trata de solucionarlos implementando estrategias a corto plazo”.

Proceso toma de decisiones

“Independientemente del grado de responsabilidad, todo ejecutivo ha de saber hoy en día tomar una decisión importante para su empresa de forma racional y metódica. La realidad ha demostrado que el impulso y la primera impresión siguen marcando enormemente la forma de actuar en una compañía”.

“En principio lo definiremos como aquel proceso racional y continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y realizando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y las consecuencias de las posibles soluciones alternativas respecto a un determinado objetivo o problema, se efectúa la elección final”.

Este proceso es tan importante en decisiones personales como en decisiones corporativas. A continuación se detallan una a una las etapas del proceso de toma de decisiones:

Etapa 1: Identificación de un problema

Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada.

Etapa 2: Identificación de los criterios de decisión

Una vez identificado el problema, se debe identificar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados.

Etapa 3: Ponderación de criterios

Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir. ¿Cómo? Una forma sencilla es darle al criterio más importante un valor de 10 y luego asignar ponderaciones al resto utilizando ese estándar.

Etapa 4: Desarrollo de alternativas

La cuarta etapa del proceso de toma de decisiones requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. En este punto las alternativas solo se enlistan, no se evalúan.

Etapa 5: Análisis de las alternativas

Se evalúa las alternativas por medio de criterios establecidos en la etapa 2, hay que recordar que estos datos representan una evaluación de las alternativas utilizando criterios de decisión pero no la ponderación.

Etapa 6: Selección de una alternativa

La sexta etapa del proceso de toma de decisiones es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa 5.

Etapa 7: Implementación de una alternativa

En esta etapa del proceso se comunica la decisión tomada a todos los involucrados logrando que todos se comprometan con ella.

Etapa 8: Evaluación de la efectividad de la decisión

Con esta evaluación se determinara si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal. ¿Se definió incorrectamente el problema? ¿Se cometieron errores cuando se evaluaron las alternativas? ¿Se selecciono la alternativa correcta pero se implemento deficientemente? Las respuestas llevaran a repetir una de las etapas anteriores, o incluso se podría reiniciar otra vez el proceso.

Proceso de Toma de Decisiones

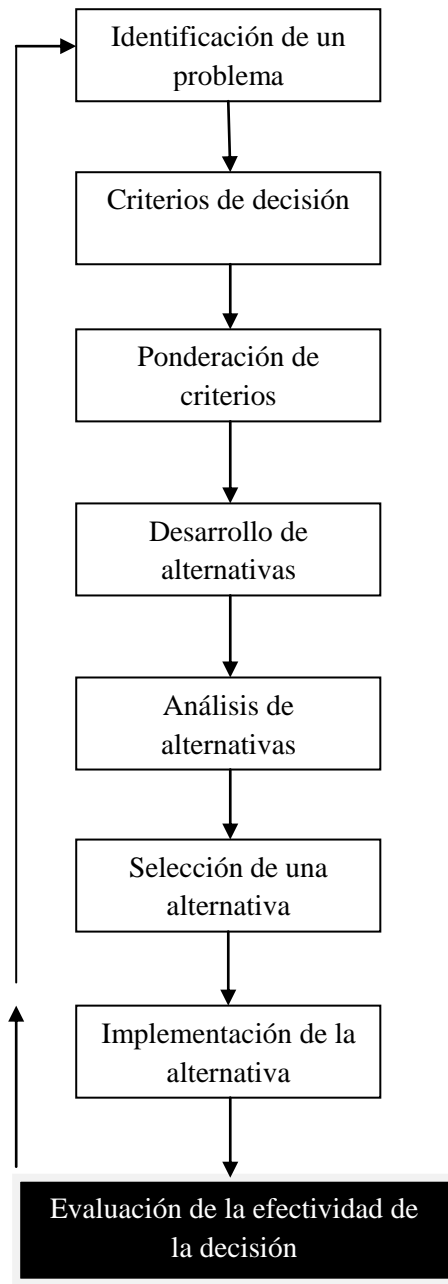


Grafico N° 2

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Administración de Empresas, Capítulo 4

Administración Gerencial Financiera

ROBBINS S., COULTER en su quinta edición del libro de Administración Financiera para gerentes menciona que: *“El propósito de la Gerencia Administrativa y Financiera es organizar el manejo administrativo y financiero de todas las unidades de la organización y facilitar el trabajo de investigación, para responder al mandato de la misión, de las políticas y metas trazadas por la Dirección Ejecutiva”*.

“Todas las operaciones de la Gerencia Administrativa y Financiera deberán manejarse dentro de un Sistema de Información Gerencial que permita saber con exactitud los estados financieros de todas las unidades y proyectos que se están ejecutando, la cantidad de recursos que están empleando, las limitaciones humanas, físicas y presupuestarias, la ubicación de su personal técnico, administrativo y obreros, entre otras informaciones”.

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

Además la importancia que representan las operaciones de administración financiera internacional es la principal causa por la cual los gerentes financieros ahora deben ocuparse de asumir sus respectivas responsabilidades de dirección general. Estos factores han obligado a las instituciones empresariales un grado de flexibilidad para poder sobrevivir como un medio expuesto a los cambios permanentes.

2.4.2 Constelación de ideas

Variable Dependiente

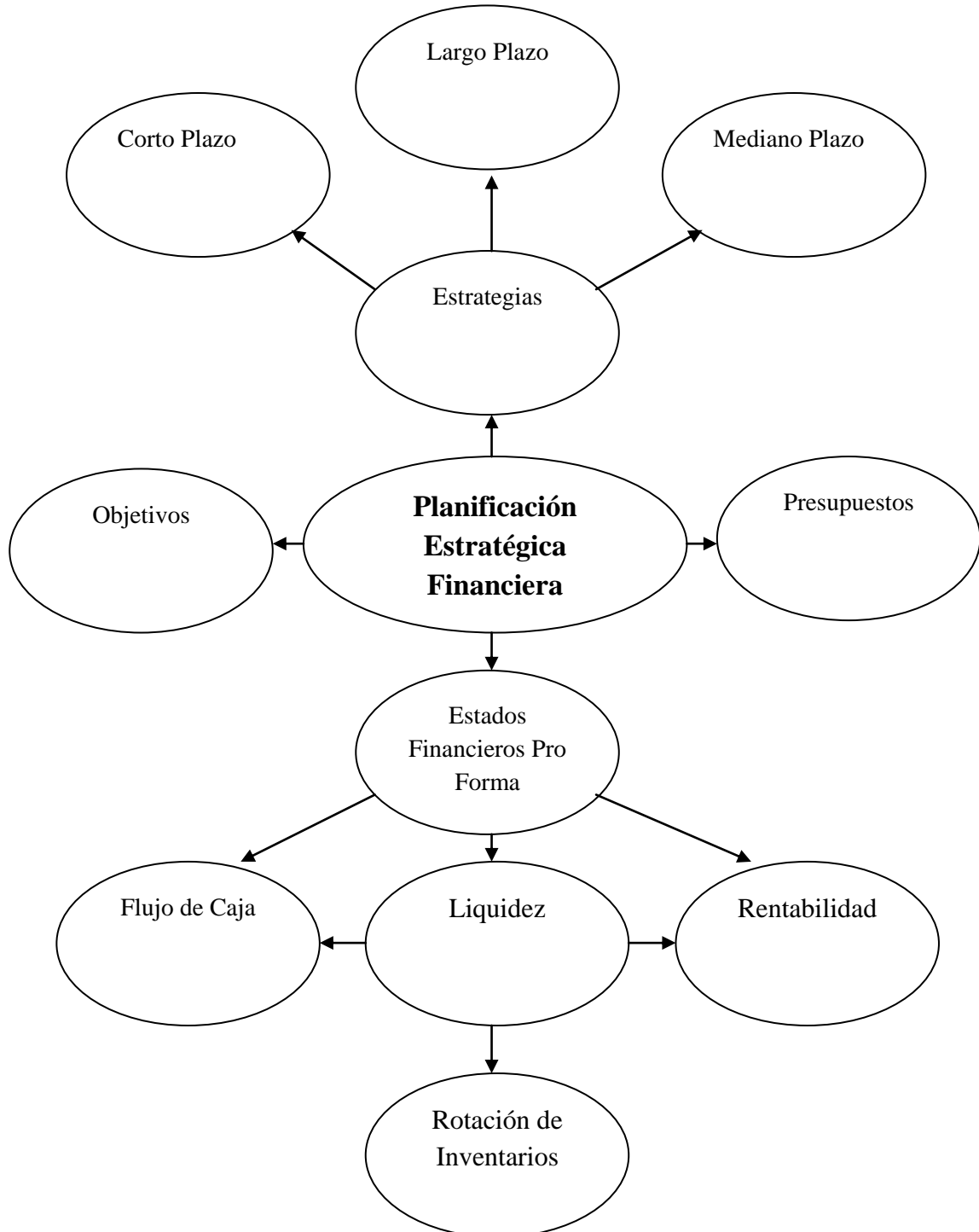


Grafico N° 3

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Capitulo Dos

Estados Financieros

En la Enciclopedia Práctica de la PYME empresa se detalla que *“Los Estados Financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa”*.

“Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios”.

“Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran”.

“Los estados financieros de una empresa cualquiera sea su naturaleza proporcionan a esta una información útil que les permita operar con eficiencia ante cual consideración es necesario de tener un registro de los acontecimientos históricos, en otras palabras desarrollar la Contabilidad en moneda nacional con la finalidad de proporcionar información financiera de la empresa y a terceras personas”.

“Son cuadros comparativos en un periodo determinado en el cual están reflejados el movimiento económico de una empresa”.

Estados Financieros Proforma

GÓMEZ, Planificación Estratégica cuarta edición 2009 indica *“Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en*

tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado”.

JORGE BURBANO RUIZ en el libro Enfoque de gestión, Planeación y Control de recurso detalla los insumos del presupuesto en la preparación de estados pro-forma:

“Para preparar en debida forma el estado de ingresos y el balance pro-forma, deben desarrollarse determinados presupuestos de forma preliminar”.

“La serie de presupuestos comienza con los pronósticos de ventas y termina con el presupuesto de caja. A continuación se presentan los principales”:

- Pronóstico de ventas.
- Estimativo de utilización de materias primas.
- Estimativos de compras.
- Requerimientos de mano de obra directa.
- Estimativos de gastos de fábrica.
- Estimativos de gastos de operación.
- Presupuesto de caja.
- Balance periodo anterior.

Utilizando el pronóstico de ventas como insumo básico, se desarrolla un plan de producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo de la materia prima hasta el producto terminado.

Los tipos y cantidades de materias primas que se requieran durante el periodo pronosticado pueden calcularse con base en el plan de producción. Basándose en estos estimados de utilización de materiales, puede prepararse un programa con fechas y cantidades de materias primas que deben comprarse.

Así mismo, basándose en el plan de producción, pueden hacerse estimados de la cantidad de la mano de obra directa requerida, en unidades de trabajo por hora o en moneda corriente. Los gastos generales de fábrica, los gastos operacionales y específicamente sus gastos de venta y administración, pueden calcularse

basándose en el nivel de operaciones necesarias para sostener las ventas pronosticadas.

Los estados pro-forma son útiles en el proceso de planificación financiera de la empresa y en la consecución de préstamos futuros.

Flujo de Caja

MANTILLA, Finanzas y Economía en el año 2005 manifiesta que *“En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.”*

“El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.”

Un flujo de caja es la presentación sobre un cuadro, en cifras, para diversos períodos hacia el futuro, y para diversos ítems o factores, de cuando va a entrar o salir, físicamente, dinero.

El objetivo fundamental del flujo de caja es apreciar, por período, el resultado neto de Ingresos de dinero menos giros de dinero, es decir, en qué período va a sobrar o a faltar dinero, y cuánto, a fin de tomar decisiones sobre qué se hace:

O invertir el dinero cuando sobra, es decir, cuando hay excedente de caja, o conseguir el dinero que se necesita para operar, bien con socios o con financiadores.

El cuadro FLUJO DE CAJA tiene tantas columnas como periodos (años, meses o semanas) para los que se vayan a establecer los Ingresos y Egresos de dinero, y tantas filas como Ítems o factores cuyos ingresos o egresos se vayan a proyectar.

Liquidez

GONZALES EN 1998 dice que *“En economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido.”*

“Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.”

Liquidez significa la capacidad que tiene una empresa de afrontar los compromisos de corto plazo (Pasivo Corriente) con los recursos propios realizables de corto plazo (Activo Corriente).

Generalmente este concepto se mide a través de un índice (AC/PC). Si este índice es mayor a 1, esta queriendo decir que por cada dólar de pasivo existe más de un dólar de activo.

Por el contrario, si el índice es menor a 1, la situación de corto plazo de la empresa estaría comprometida, debido a que el Activo Corriente es insuficiente para atender las deudas.

Cuando el índice es igual a 1, una situación bastante difícil en la practica, la empresa esta en una situación de inflexión o neutra.

Rentabilidad

GOXENS 2004, en la Enciclopedia práctica de contabilidad aclara que:

“La rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.”

“La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio.”

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de que la rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

Para hallar esta rentabilidad, simplemente debemos determinar la tasa de variación o crecimiento que ha tenido el monto inicial (inversión), al convertirse en el monto final (utilidades).

La fórmula para hallar esta rentabilidad consiste en restar la inversión de las utilidades o beneficios; al resultado dividirlo entre la inversión, y luego multiplicarlo por 100 para convertirlo en porcentaje.

Sin embargo, el término rentabilidad también es utilizado para determinar la relación que existe entre las utilidades o beneficios de una empresa, y diversos aspectos de ésta, tales como las ventas, los activos, el patrimonio, el número de acciones, etc.

En este caso, para hallar esta rentabilidad simplemente dividimos las utilidades o beneficios entre el aspecto que queremos analizar, y al resultado lo multiplicamos por 100 para convertirlo en porcentaje.

Rotación de Inventarios

La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

Según CORTEZ en su libro de planificación financiera, 2000 menciona que la formula para determinar la rotación de inventarios es:

“La rotación de inventarios se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo. (Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios) = N veces.”

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que el las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Recordemos que cualquier recurso inmovilizado que tenga la empresa sin necesidad, es un costo adicional para la empresa (Vea: Capacidad ociosa). Y tener inventarios que no rotan, que casi no se venden, es un factor negativo para las finanzas de la empresa. No es rentable mantener un producto en bodega durante un mes o más.

La rotación de inventarios será mas adecuada entre mas se aleje de 1. Una rotación de 360 significa que los inventarios se venden diariamente, lo cual debe ser un objetivo de toda empresa. Lo ideal sería lograr lo que se conoce como inventarios cero, donde en bodega sólo se tenga lo necesario para cubrir los pedidos de los clientes y de esa forma no tener recursos ociosos representados en

inventarios que no rotan o que lo hacen muy lentamente (Producción justo a tiempo).

Las políticas de inventarios de la empresa deben conducir a conseguir una alta rotación de inventarios, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

Estrategias

ANDREWS 1998, en su libro de Estrategias Empresariales aclara que las estrategias *“Son las diferentes habilidades, formas o maneras de dirigir un asunto, empresa o negocio. Es importante movilizar el personal para que hagan algo productivo, por lo que es imprescindible tener por escrito y en forma clara lo que se va a hacer.”*

“Proceso intelectual de confirmar lo que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir qué puede hacer en términos de su capacidad y poder, así como de reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio óptimo”

ROBBINS COULTER M; menciona que *“La estrategia es la búsqueda de una forma singular de competir, no porque sea la mejor forma de competir para todo el mundo, sino porque permite a una empresa adaptar específicamente las actividades de su cadena de valor. La estrategia consiste en optar por ofrecer un tipo de valor peculiar, en lugar de tratar de ofrecer el mismo tipo de valor mejor.*

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de

áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado”.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.

Análisis del circulante: liquidez y solvencia.

Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.

Costos financieros.

Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- a) Sobre la inversión.
- b) Sobre la estructura financiera.
- c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes:

- a) Sobre el capital de trabajo.
- b) Sobre el financiamiento corriente.
- c) Sobre la gestión del efectivo.

Fundamentos de cada una de estas estrategias financieras para el largo y el corto plazo:

Para el largo plazo:

- a) Sobre la inversión.

Como ya se ha planteado, existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes:

A. Crecimiento.

B. Desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales

afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente).

Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Estrategias a corto plazo

La Enciclopedia de la PYME Empresa en el año de 1998 manifiesta que las estrategias a corto plazo:

“Son implementadas en el lapso de un año dentro de la organización, por lo general son desarrolladas para el cumplimiento de planes puntuales a corto plazo que permiten ser evaluados en lapso de ese tiempo.”

Estrategias a mediano plazo

STALICK en el libro de Estrategias Competitivas de crecimiento menciona que las *“Estrategias implementadas en el lapso de dos o tres años dentro de la organización, período en el cual se van evaluando las mismas conforme están alineadas a la misión y visión de la empresa.”*

Estrategias a largo plazo

Deusto D, 2001 menciona que las estrategias a largo plazo *“Son estrategias que se basan en la proyección de las operaciones actuales de la organización, generalmente son realizadas para cinco o mas años las mismas que tienen tendencias a ser inflexibles lo que ocasiona rigidez en la empresa y se las modifica solo cuando hay crisis.”*

Objetivos

SÉLLER, 1999 dice que militarmente los objetivos son definidos como *“el punto en que se ha de concretar el fuego o el lugar que se requiere conquistar con el ataque”*

Los objetivos implican acciones, o fines, que se determinan hacia el futuro.

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Clasificación de los objetivos:

En función de la área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

Estratégicos o generales

Comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo: Lograr un 30% de participación en el mercado en los próximos dos años.

Tácticos o departamentales

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales. Ejemplo: Incrementar las ventas mensuales en 5%

Operacionales o específicos

Se establecen en niveles o secciones específicas de la empresa, son a corto plazo. Ejemplo: Vender 10.000.00 USD semanales del producto x, en la zona y del mercado.

Individuales

Son personales. Ejemplo: Cada vendedor de la unidad A, venderá diariamente 100 unidades del producto B.

Los lineamientos para establecer los objetivos deben ser los siguientes:

- Deben estar escritos
- Deben ser conocidos y entendidos por todos
- Deben ser estables

Funciones de los objetivos organizacionales:

- a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.

- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Importancia de los objetivos organizacionales:

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

1. Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
2. Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.
3. Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los

objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

4. Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar.

Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

Presupuestos

Barragán, 2005 en su libro de presupuestos menciona que *“Es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correcto, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario interesarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores puedan proyectarse los posibles resultados a futuro”*.

“Elaborado del plan de la empresa, que a su vez viene establecido por los planteamientos estratégicos que la misma haya elaborado, el presupuesto es un compendio de todos los planes y objetivos de la empresa para el futuro inmediato – normalmente un año. Para una empresa comercial, contiene objetivos específicos de ventas, compras, ingresos, gastos y financiación, culminando normalmente con una previsión de balance, cuenta de resultados y tesorería. Es en resumen, una expresión integrada de los planes de la empresa para el próximo

ejercicio económico, así como la manera en que esos planes han de llevarse a cabo”.

Son estimaciones o cálculos de la demanda de un producto/ servicio de la empresa, dependerá de la estructura de la misma y de su tamaño. Los principales son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de cobranzas
- Presupuesto de productos terminados
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de pagos

Nicolás, Perre 2000

BURBANO RUIZ 2005 aclara que ***“La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: pre, que significa antes de o delante de, y supuesto, que significa hecho, formado. Por tanto, presupuesto significa antes de lo hecho”.***

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la economía industrial es “la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”

En alusión al presupuesto como herramienta de la administración, se le puede concebir como ***“la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado”***

En resumen, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso preciso.

2.4.3 Variable Independiente

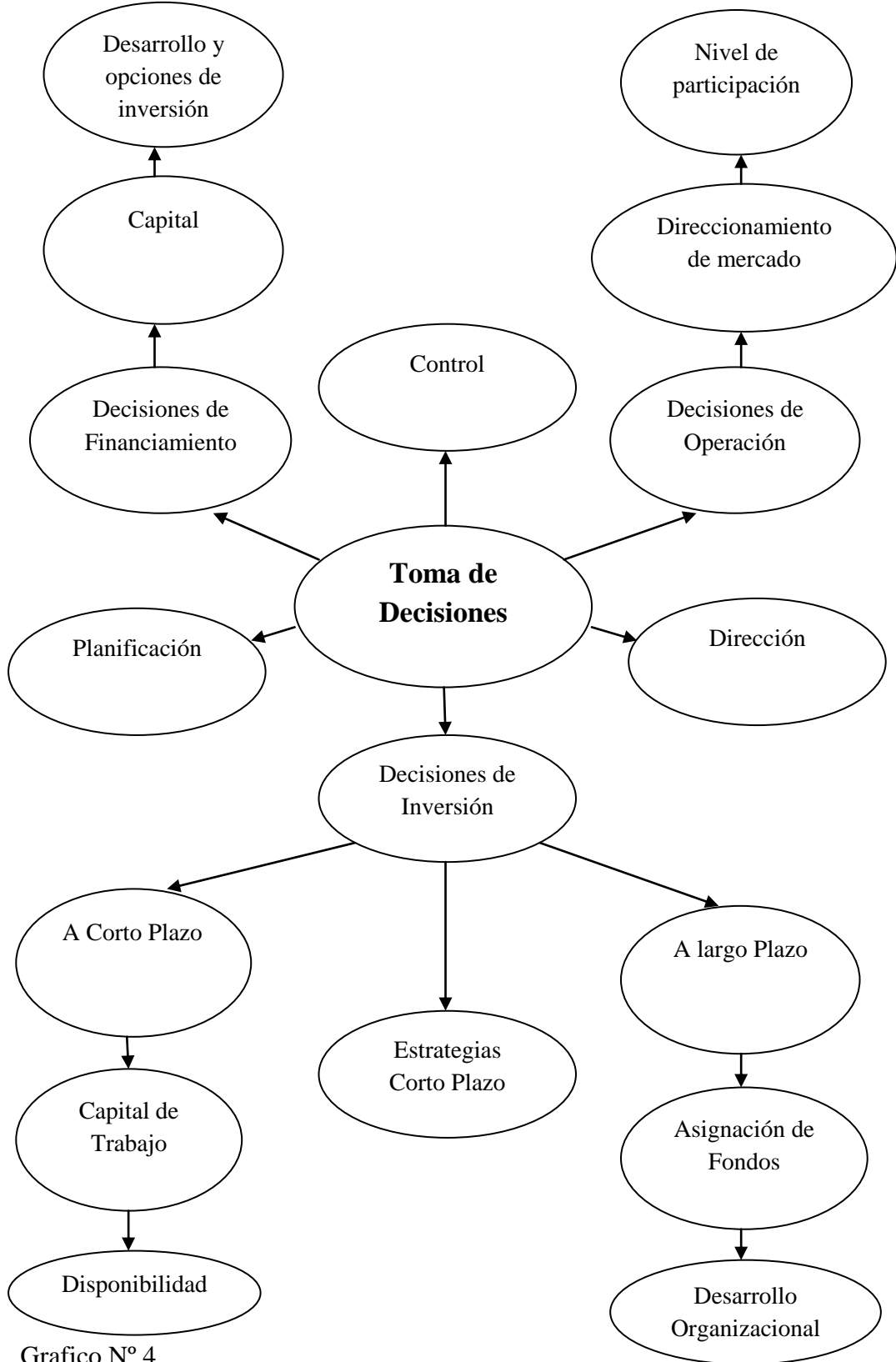


Grafico N° 4

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Capítulo Dos

Planificación

Villacres, 2005 *“Es un conjunto de herramientas necesarias para alcanzar las metas y objetivos de la organización, tomar decisiones y formar parte de la estrategia empresarial”*.

Nicolás, 2000 *“Tomar decisiones por adelantado; esto incluye el establecimiento de objetivos futuros y la elaboración de las previsiones necesarias para alcanzar esos objetivos. Estas previsiones, en general, en las empresas toman la forma de presupuestos”*.

Es una función básica de la administración que tiene como misión determinar: ¿Qué debe hacerse?, ¿Quién debe hacerlo? y ¿Dónde, cuándo y cómo debe hacerse? para lograr los mejores resultados, en el tiempo apropiado y de acuerdo con los recursos que se dispone.

Para planificar el administrador debe escudriñar en un futuro caracterizado por la incertidumbre, a fin de obtener un conocimiento o una visión lo más aproximada posible de lo que sucederá en ese futuro, para luego definir los planes de acción que sean necesarios para alcanzar los resultados que se desean.

La planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles.

La actividad de planificar abarca un amplio campo de decisiones que incluye: la definición de un objetivo, la materialización de un plan y programa, la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus objetivos

En consecuencia se puede definir la planificación como la concepción anticipada de una actividad de acuerdo a una evaluación racional entre fines y medios. Se dice también, que la planificación es prever el futuro.

Ortega, 2008 en su libro de planificación dice que: *“La planificación tiene como objetivo o fin último la eliminación al máximo de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas de la empresa con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos y optimizando al máximo el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa”*.

Importancia de la planificación:

- Propicia 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
- Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismos
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- La moral se eleva de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirige sus esfuerzos
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa

Principios de la planificación

Factibilidad.- Debe realizarse ya 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 o cálculos arbitrarios (Sin precisión), y expresarse en tiempo y en dinero.

Flexibilidad.- Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan 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.

Etapas de la planeación

- Misión o propósito
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Presupuestos

Dirección

Barragán, 2005 *“Es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado”*

Una dirección adecuada nos permitirá mantener una situación equilibrada entre las áreas de la empresa, solución de problemas y al aprovechamiento de los trabajadores. Esta etapa también implica atender las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, para lo cual se debe conformar un programa de desarrollo de personal de acuerdo con las perspectivas de desarrollo de la Empresa.

Beneficios de la Dirección

- Contar con un equipo de trabajadores integrados y motivados.
- Establecer un medio de comunicación y coordinación efectiva.
- Conjugar experiencias, conocimientos y habilidades para la ejecución de planes y programas.
- Estilo de dirección en la solución de problemas basado en hechos.

- Resaltar méritos de las personas que mejoran los procesos y sus funciones, y tratar de que el resto de trabajadores los emule.
- Delegar funciones para que el personal ejerza decisiones.
- Establecer los círculos de calidad por áreas funcionales y entre áreas.

Control

Barragán, 2005 *“La acción controladora del proceso de ejecución de las actividades dentro de la organización, pretendiendo alcanzar los objetivos planteados”*

Nicolás, 2000 *“Comprende las acciones llevadas a cabo por los directivos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la planificación. Bajo el concepto de control se incluyen, también, las acciones necesarias para que todas las partes de la organización funcionen de manera coordinada y consistente con la política de la organización”.*

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Decisiones de inversión

Gómez, 2002 Las decisiones de inversión son una de las grandes decisiones financieras, todas las decisiones referentes a las inversiones empresariales van desde el análisis de las inversiones en capital de trabajo, como la caja, los bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios como a las inversiones de capital representado en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología etc.

Para tomar las decisiones correctas el financista debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, los flujos de

fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida.

Generalmente a mayor riesgo, mayor utilidad.

Definición de criterios de análisis en las inversiones

En la mayoría de organizaciones o empresas de tipo privado, las decisiones financieras son enfocadas o tienen un objetivo claro, "la maximización del patrimonio" por medio de las utilidades, este hecho en las condiciones actuales, debe reenfocarse sobre un criterio de "maximización de la riqueza" y de la creación de "valor empresarial".

Frente a esto en las decisiones de inversión aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los costos y los beneficios.

Los criterios para analizar inversiones hacen un tratamiento de los beneficios y costos de una propuesta de inversión, estos beneficios y costos en la mayoría de los casos no se producen instantáneamente; sino que pueden generarse por periodos más o menos largos. Al encontrar los costos y beneficios se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su evaluación frente a la propuesta de inversión.

Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica, por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos el Valor Presente Neto, La Tasa de Rentabilidad, La Relación Beneficio-Costo y La Tasa Interna de Retorno, que brindan la información necesaria para el análisis de las inversiones.

Flujos de fondos asociados a las inversiones

Al realizar una inversión la empresa espera realizar una serie de gastos y producir ciertos costos para obtener una serie de beneficios futuros, La generación de estos costos y obtención de beneficios se conoce con el nombre de "Flujos de fondos", cuyos componentes son:

1. Cantidad y tiempo de las inversiones:

En este se expresa el monto de la inversión inicial, esta realizada en desembolsos en efectivo o con créditos y su utilización frente a los activos fijos o capital de trabajo.

También debe tenerse en cuenta, las distintas inversiones adicionales durante la vida del proyecto como consecuencia del reemplazo de equipos, compra de nueva tecnología, aumento del capital de trabajo, para tener una estimación aproximada de estos desembolsos.

2. Cantidad y tiempo de los rendimientos

En este se expresa en que cantidad y en cuanto tiempo se espera percibir los rendimientos que genera al inversión efectuada por la empresa.

De la misma forma debe preverse la asignación de recursos destinados a la inversión, es necesario establecer en que momento y por que monto se efectuará la recuperación de las inversiones efectuadas.

La mayoría de inversionistas le huyen al riesgo, ya que buscan maximizar su riqueza con el menor riesgo posible.

Los "Flujos de fondos", al tomar el valor en el tiempo del dinero, se establece sustantivamente sobre una base de caja después de impuestos.

El análisis se realiza sobre una base incremental; esto rige tanto las inversiones, los costos y por ende los ingresos que estos derivan.

Un aspecto muy importante en el análisis de los flujos, esta dado por la relación directa que este nuevo proyecto pueda tener con otros que ya se encuentran en marcha dentro de la empresa, es decir, un proyecto suele afectar los flujos de fondos de otras inversiones, este tipo de efectos debe incorporarse al computo del nuevo flujo de fondos para que no se altere el normal funcionamiento de las otras inversiones.

Riesgo de las inversiones

El futuro es incierto, todo lo que pasa a nuestro alrededor puede cambiar de un momento a otro, es por ello que al tomar una decisión de inversión se debe tener muy en cuenta el factor riesgo.

El riesgo de una inversión viene medido por la variabilidad de los posibles retornos en torno al valor medio o esperado de los mismos, es decir, el riesgo viene dado por la desviación de la función de probabilidad de los posibles retornos.

Toda inversión tiene dos componentes de riesgo, uno que depende de la propia inversión que esta relacionado con la empresa y el tipo de sector en el cual se invierta, este es llamado Riesgo diversificable y otro que es establecido por el mercado en general y afecta a todas las inversiones del mercado y es conocido como Riesgo no diversificable.

Tasa de retorno requerida para las inversiones

La Tasa de retorno requerida es la tasa mínima de rendimiento que se debe exigir a una inversión para que esta sea aceptada. En la determinación de esta tasa se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en la decisión de inversión.

El supuesto de la teoría financiera en el cual se expresa que "los inversores son adversos al riesgo" toma gran relevancia en el sentido que, a medida que hay más riesgo involucrado en la decisión de invertir en un proyecto, se requerirá un mayor rendimiento de los recursos invertidos.

Así, el retorno esperado para un proyecto de inversión específico depende del riesgo del proyecto evaluado, teniendo en cuenta la tasa libre de riesgo y la reditabilidad por invertir en ese proyecto.

Los aspectos tratados anteriormente son una herramienta eficaz en la consecución de una correcta administración financiera en el ámbito de la toma de decisiones

rente a las inversiones empresariales, pero todo esto debe fundamentarse y complementarse con los estudios técnicos, matemáticos y controles de seguimiento implementados por el responsable del área financiera de la empresa.

Decisiones de Financiamiento

Yuliesky, 2008 en su libro de Finanzas corporativas menciona que las decisiones financieras se producen en mercados financieros. Ello significa que se debe evaluar cual de estos segmentos del mercado es más propicio para financiar el proyecto o actividad específica para la cual la empresa necesita recursos.

Cuando se toma tal actitud con el propósito de modificar las proporciones de la estructura de capital de la empresa. Ninguna empresa puede sobrevivir invirtiendo solamente en sus propias acciones. La decisión de recomprar debe incluir la distribución de fondos no utilizados cuando las oportunidades de inversión carecen de suficiente atractivo para utilizar estos fondos. Por consiguiente, la recompra de acciones no puede tratarse como decisión de inversión.

Diferencias entre decisiones de inversión y de financiamiento:

- Las decisiones de inversión son más simples que las decisiones de financiamiento
- El número de instrumentos de financiamiento está en continua expansión.
- En las decisiones de financiación hay que conocer las principales instituciones financieras.
- La venta de un título puede generar un VAN positivo para usted y uno negativo para el que invierte.
- Las decisiones de financiación no tienen el mismo grado de irreversibilidad que las decisiones de inversión. Son más fáciles de cambiar completamente, o sea, su valor de abandono es mayor

Endeudamiento o apalancamiento financiero.

El apalancamiento financiero se define como la capacidad de la empresa para utilizar sus cargos fijos financieros, para incrementar los efectos de cambios en utilidades ante de intereses e impuestos sobre las ganancias por acciones de la empresa.

Se refiere al uso de valores de renta fija (deudas y acciones preferentes) en la estructura de capital de una empresa. Este afecta a las utilidades después de intereses e impuestos o sea a las utilidades disponibles para los accionistas comunes.

El grado de apalancamiento financiero se define como el cambio porcentual en las utilidades disponibles para los accionistas comunes que resulta de un cambio porcentual determinado en las utilidades antes de intereses e impuestos.

Arrendamiento Financiero

Un arrendamiento que no proporciona servicios de mantenimiento, que no es cancelable y que se amortiza totalmente a lo largo de su vida, también se le conoce como arrendamiento de capital. El arrendamiento financiero se diferencia del operativo en tres aspectos:

- No proporciona servicios de mantenimiento.
- No son cancelables.
- Son totalmente amortizable, (es decir, el acreedor recibe pagos de arrendamiento que son iguales al precio total del equipo arrendado más un rendimiento sobre la inversión)

Los arrendamientos financieros son similares a los contratos de venta y rearrendamiento, siendo la principal diferencia que el equipo arrendado es nuevo y que el arrendador lo compra a un productor o a un distribuidor en lugar de comprarlo al usuario-arrendatario.

Financiamiento por inversión de capital

La fuente más común del capital de inversión proviene de inversionistas de capital de riesgo. Estos son personas o instituciones que toman riesgo de manera

profesional, y pueden ser grupos de individuos adinerados, fuentes asistidas por el gobierno, o instituciones financieras de envergadura, que buscan empresas en sus etapas iniciales para invertir su dinero.

Las principales desventajas del financiamiento mediante la inversión de capital de riesgo es la pérdida parcial de la capacidad para tomar decisiones y de ganancias potenciales.

Financiamiento mediante endeudamiento

Hay muchas fuentes de financiamiento que generan deudas: bancos, ahorros y préstamos, compañías comerciales de financiamiento.

Tradicionalmente, los bancos han sido la fuente de financiamiento más grande, dispuestos a prestar su dinero mediante diferentes sistemas, que a continuación se mencionan.

Existen distintos productos y mercados disponibles para que una empresa pueda obtener financiamiento tales como:

- Capital de riesgo
- Capital semilla
- Créditos comerciales
- Factoring
- Leasing
- Sistemas de garantías

2.5 HIPÓTESIS

La planificación Estratégica Financiera si incide en la toma de decisiones del comercial Lascano Sánchez

2.6 SELAÑAMIENTO DE VARIABLES

Variable independiente : Planificación estratégica financiera

Variable dependiente : Toma de decisiones

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

3.2 MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Orientación de la investigación

El presente trabajo de investigación de la empresa comercial Lascano Sánchez se encuentra establecido en el paradigma cualicuantitativo, el mismo que esta enfocado en técnicas para la comprensión de los problemas que se dan dentro de la organización buscando las causas de los mismos y explicando los hechos más relevantes a través de un análisis numérico.

El paradigma Critico Propositivo es otro de los enfoques en los que se hará referencia en esta investigación, por que analiza de manera objetiva a la empresa, y presenta las posibles alternativas de solución al problema planteando

3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACION

Los tipos de investigación que se utilizaran en el estudio de la empresa comercial Lascano Sánchez se detallan a continuación:

3.3.1 Investigación de campo

“Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos”

Herrera E. 2004

Es decir el estudio basado en la realidad en la que se desarrolla la organización, su clima laboral, sus procesos y demás aspectos internos de la misma tomando contacto directo con todos los miembros que participan en el día a día, para obtener información exacta de acuerdo con los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

En el presente estudio se examinará detenidamente todos los datos financieros de los dos últimos años de ejercicio laboral del comercial Lazcano Sánchez, mencionados datos arrojarán resultados claros de la situación en la que se encuentra el comercial, los mismos que permitirán establecer el punto de partida de la propuesta a ejecutarse.

Los documentos a examinar son:

- Facturas de compra
- Facturas de venta
- Estados Financieros
- Presupuestos
- Flujos de caja

3.3.2 Investigación documental

“Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques y criterios de diversos autores sobre alguna cuestión determinada basándose en documentos (fuentes primarias); o en libros, revistas, periódicos, etc. (fuentes secundarias)”

En el caso del presente estudio nos basaremos en documentos financieros tales como facturas, presupuestos de compra y venta, balances financieros de los dos últimos años y flujos de caja.

3.3.3 Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica ha sido indispensable ya que se utilizo para poder conocer, ampliar y profundizar en teorías, conceptualizaciones y criterios de algunos autores tanto de libros como de internet para la mejor comprensión del tema y para la realización del trabajo de investigación.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

El comercial Lascano Sánchez tiene una población total de 600 clientes a los cuales se les realizará una encuesta estructura, se maneja bases de datos que serán punto fundamental para la localización de los mismos.

3.4.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra tomaremos en cuenta a todos los clientes de la empresa que sumados en su totalidad son 600, excluyendo a los propietarios ya que ha ellos se les desarrollará una entrevista estructurada encaminada a las estrategias y decisiones que se han implementado en el comercial.

Desarrollo.

Formula:

$$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{(N-1)E^2 + 1}$$

n= Muestra

N= Población 600

P= Probabilidad de Éxito 0.5

Q= Probabilidad de Fracaso 0.5

Z= Nivel de confianza 1.96%

E= Error admisible 0.07

Reemplazando:

$$n = \frac{600*(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(600-1)(0.06)^2 + 1}$$

$$n = \frac{576.24}{3.1564}$$

$$n = 183$$

El número total de encuestas que serán aplicadas a clientes es de 183, procurando así obtener la información necesaria para esta investigación.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 Variable: Planificación Estratégica Financiera

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO: Tangible - Operacional		
CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCN. INSTRUM
Busca tener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, realizando un análisis minucioso de los estados financieros, metas, objetivos, presupuestos y estrategias con tiempos determinados de cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Estados Financieros Pro forma Objetivos Presupuestos Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidez Rentabilidad Rotación de inventarios Objetivos corto, mediano, largo plazo Presupuestos compras Presupuestos ventas Presupuestos pagos Facturas Estrategias Financieras y Administrativas; corto, mediano y largo plazo 	¿Compra usted electrodomésticos o afines con frecuencia? ¿Conoce usted la misión y visión del comercial? ¿Cumplen con sus expectativas los electrodomésticos del comercial? ¿Compra usted electrodomésticos en temporadas específicas del año? ¿Cuenta usted con un presupuesto establecido para la compra de electrodomésticos? ¿Las políticas de crédito son las más aceradas? ¿Los precios de los productos son razonables? ¿Existe variedad de productos? ¿Cree usted que la publicidad es buena?	Análisis de datos y documentos financieros Encuesta Estructurada

3.5.2 Variable: Toma de Decisiones

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO: Tangible – Operacional		
CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCN. INSTRUM
Es la llave de todo el proceso administrativo, planificación, dirección y control; busca los problemas que afectan al proceso y trata de solucionarlos implementando estrategias a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Dirección • Control • Determinación de Problemas • Estrategias Corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes • Metas • Objetivos • Estrategias • Reconocer la necesidad de una decisión • Lista de Opciones • Opción escogida • Estrategias corto plazo 	<p>¿Cuáles son los planes de la empresa?</p> <p>¿Qué metas se ha planteado la organización?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Qué estrategias se han implementado para la consecución de los objetivos?</p> <p>¿Qué estrategias han dado buen resultado?</p> <p>¿Qué actividades de la organización deben ser controladas y como debería hacérselo?</p> <p>¿Se detalla una lista de opciones de posibles soluciones?</p> <p>¿En base a que parámetros se determina una opción para implementarla?</p> <p>¿Que estrategias a corto plazo se han implementado en la toma de decisiones?</p>	Encuesta focalizada a los miembros que dirigen el comercial, socios accionistas

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.6.1 Técnica de la observación

La aplicación de esta técnica en el comercial Lazcano Sánchez es de suma importancia ya que con el uso de la misma conoceremos la situación y podremos detectar problemas que estén siendo tropiezo para el buen funcionamiento y desarrollo.

Los tipos de observación que se llevará a cabo son tanto de forma directa como indirecta ya que es necesario ponerse en contacto con el personal para examinar su desenvolvimiento y estudiar el tipo de trabajo que realizan.

De forma indirecta ya que el estudio se basará en información proporcionada por parte de personas allegadas al comercial como pueden ser clientes, vecinos incluso familiares que hayan sido testigos de problemas, decisiones y o estrategias implementadas en los dos últimos años.

La observación será de campo, individual y tendrá una estructura planificada críticamente realizada; de esta forma se recolectara información con precisión bajo instrumentos especiales que se detallaran a continuación.

3.6.2 Instrumentos para registro de datos por observación

3.6.2.1 Cuaderno de notas

Para describir lo que se observa, anotar datos claves importantes para el proceso de análisis de información, cantidades, fechas, etc.

3.6.2.2 Entrevista

Conversación directa con los propietarios del comercial Lazcano Sánchez con el fin de obtener información necesaria para el estudio e implementación de la propuesta.

Esta técnica será una excelente herramienta ya que contribuye a desarrollar un conocimiento profundo del comercial y el análisis completo de las necesidades, problemas y decisiones que se han dado.

Se desarrollará una entrevista focalizada en torno al problema objeto de estudio, con una lista de tópicos en relación a los cuales se centrará la entrevista.

3.6.2.3 Encuesta

Con esta técnica recogeremos información con el apoyo de un cuestionario de aspectos importantes que serán tabulados, examinados e interpretados.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS

En la presente investigación se utilizarán los siguientes pasos para proceder a recolectar la información necesaria:

- Análisis y revisión crítica de la veracidad de los datos obtenidos.
- Ejecución de un nuevo proceso de recolección de datos para evitar fallas de ser necesario.
- Tabulación de los datos en relación a las variables.
- Estudio y presentación estadística.
- Análisis de los resultados.
- Comprobación de hipótesis.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Resultados Obtenidos en la ficha de observación aplicada a los clientes del Comercial Lascano Sánchez

En este capítulo consta el análisis de interpretación de resultados, verificación de la hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados a través de la ficha de observación aplicada al Comercial Lazcano Sánchez, en primer lugar se procedió a la codificación de resultados para luego tabularlos, mediante la aplicación Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos en porcentajes, mediante una síntesis para el análisis.

Los procedimientos aplicados son:

La correlación, la media aritmética y la prueba estadística, que se convertirán en los parámetros con los que se verificarán la hipótesis.

Pregunta N° 1

1.- ¿Compra usted electrodomésticos o afines con frecuencia?

Cuadro N° 4

FRECUENCIA DE COMPRA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	65.57%
NO	63	34.43%
TOTAL	183	100%

Elaborado Por: Antonio Galarza

Fuente: Encuesta

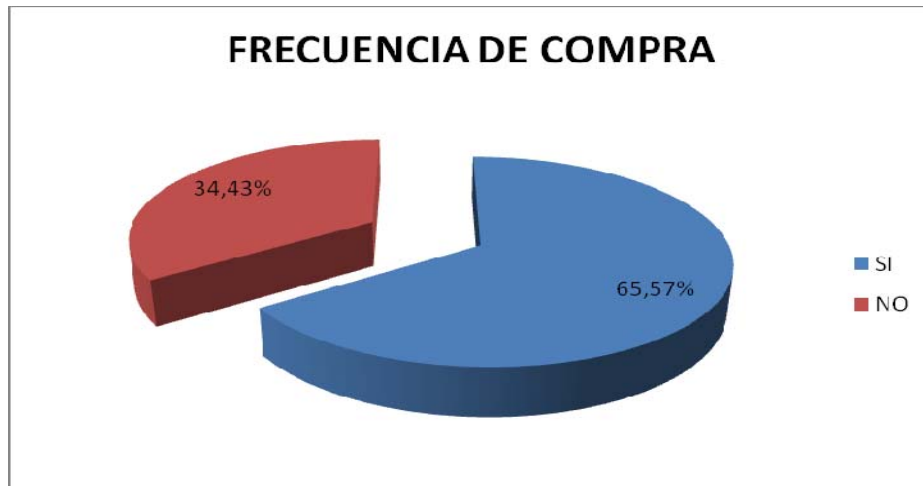


Gráfico N° 5

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 4

Análisis.- El 65.57% de los encuestados manifiestan que, si compran electrodomésticos y afines con frecuencia y el 40% no lo hace; lo que demuestra que la mayor parte le conviene adquirir estos productos con periodicidad.

Interpretación.- Según la encuesta aplicada la mayor parte de las personas compran electrodomésticos o afines frecuentemente, esto quiere decir que existe una excelente acogida en el mercado y que el negocio podría estar obteniendo una aceptable rentabilidad o liquidez, esto lo determinara el análisis financiero de la situación actual de la empresa que se desarrollara una ves terminado el análisis y tabulación de la encuesta.

La razón por la cual las personas visitan constantemente este tipo de negocios, esta relacionada con el avance tecnológico ya que el hombre por su naturaleza siempre quiere obtener lo ultimo en tecnología alcanzando así un nivel mejor de vida y un estatus social más alto.

Pregunta N° 2

2.- ¿Conoce usted la misión del Comercial Lascano Sánchez?

Cuadro N° 5

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	6.56%
NO	171	93.44%
TOTAL	183	100%

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuesta



Gráfico N° 6

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 5

Análisis.- El 93.44% de los encuestados manifiestan que, no conocen la misión del comercial y el 6.5% si; lo que demuestra que la mayor parte de clientes no están familiarizados con las actividades prioritarias de la organización.

Interpretación.- En su mayoría los clientes no conocen de la misión del comercial, esto denota la falta de gestión existente en la empresa para difundir las actividades principales que desarrolla. Esta es una manera básica de comprender que los clientes tanto internos como externos no tienen el conocimiento necesario de que actividades comerciales realiza la empresa, es por ello que el comercial podría estar perdiendo potenciales clientes por la falta de información necesaria.

La misión es la columna vertebral de la organización, es el porque existe la empresa y además de ello proporciona identidad y sentido de dirección a la organización, la falta de una adecuada misión que sea realista y alcanzable no permite que el comercial pueda medir sus actividades en sentido de lo que se desea con relación a las estrategias y su filosofía de negocio.

Pregunta N° 3

3.- ¿Conoce usted la visión del Comercial Lascano Sánchez?

Cuadro N° 6

CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	6.56%
NO	171	93.44%
TOTAL	183	100%

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuesta

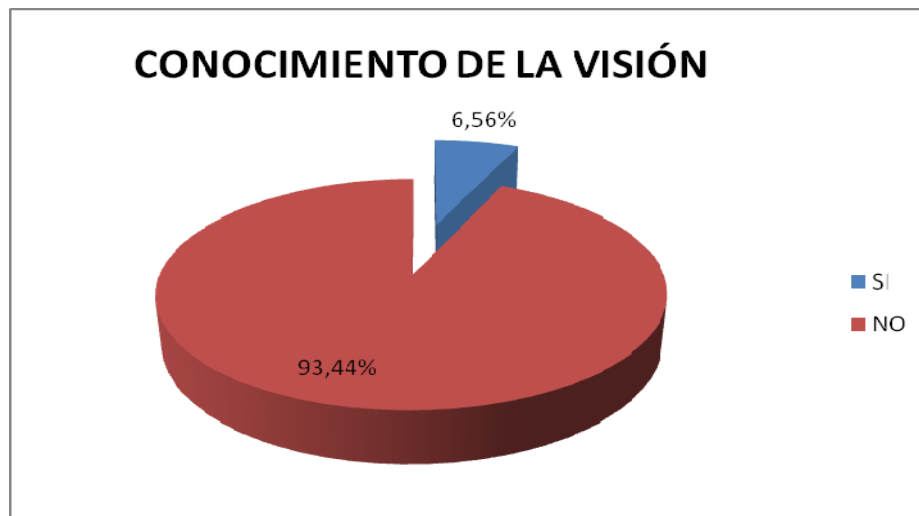


Gráfico N° 7

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 6

Análisis.- El 93.44% de los encuestados manifiestan que, no conocen la visión del comercial y el 6.56% si; lo que demuestra que la mayor parte de clientes no están relacionados con lo que espera ser la empresa a futuro.

Interpretación.- La mayor parte de los encuestados no menciona conocer la visión del comercial; siendo este un factor muy importante para promover un marco de referencia de lo que desea la empresa en el futuro, afectando así los propósitos de la empresa y la formulación de estrategias.

La falta de una visión bien estructurada en el comercial deja ver que no tienen un fin o un destino hacia donde poder dirigirse, ya que esta ayuda a definir y describir los fines de la organización reflejando de esta manera el pensamiento de los propietarios en los resultados deseados.

Pregunta N° 4

4.- Los electrodomésticos y afines que usted compra en el comercial Lascano Sánchez son:

Cuadro N° 7

CALIDAD DE ELECTRODOMÉSTICOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	51	27.87%
Buenos	102	55.74%
Regulares	30	16.39%
Malos	0	0%
TOTAL	183	100%

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuesta

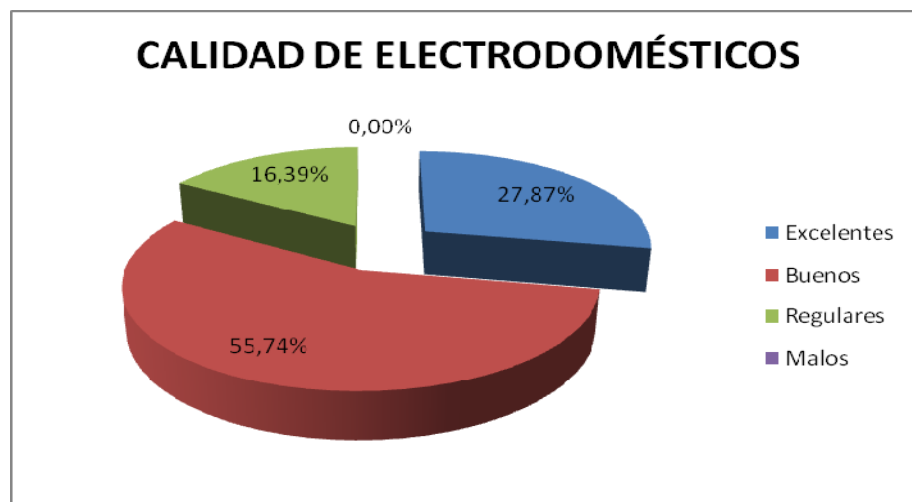


Gráfico N° 8

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 7

Análisis.- El 55.74% de los encuestados manifiestan que, los electrodomésticos y afines son de buena calidad, el 27.87% consideran que son excelentes y el 16.39% mencionan que son regulares, lo que demuestra que la mayor parte de clientes se siente satisfecho en cuanto a la calidad de productos que se comercializan dentro del comercial.

Interpretación.- En su mayoría las respuestas reflejaron que la calidad de los productos ofertados en el comercial es buena, siendo este un factor muy importante por el cual la gente prefiere obtener su electrodoméstico o similar en Lascano Sánchez. La calidad que se otorga en cada producto es una invitación abierta a que la gente siga comprando y siga confiando en el comercial.

Con esta pregunta se refleja que los proveedores del comercial son los más acertados en distribuir productos de calidad, siendo esto una pauta clara para poder desarrollar estrategias que permitan explotar esta oportunidad que tiene el comercial ayudando así a la organización a tener ventajas competitivas dentro del mercado en el que se desarrolla.

Pregunta N° 5

5.- Como considera usted la compra de electrodomésticos o afines en temporadas del año en las que existen mayores promociones:

Cuadro N° 8

COMPRAS EN TEMPORADAS ALTAS DEL AÑO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	35	19.13%
Buenos	42	22.95%
Regulares	51	27.87%
Malos	55	30.05%
TOTAL	183	100%

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuesta

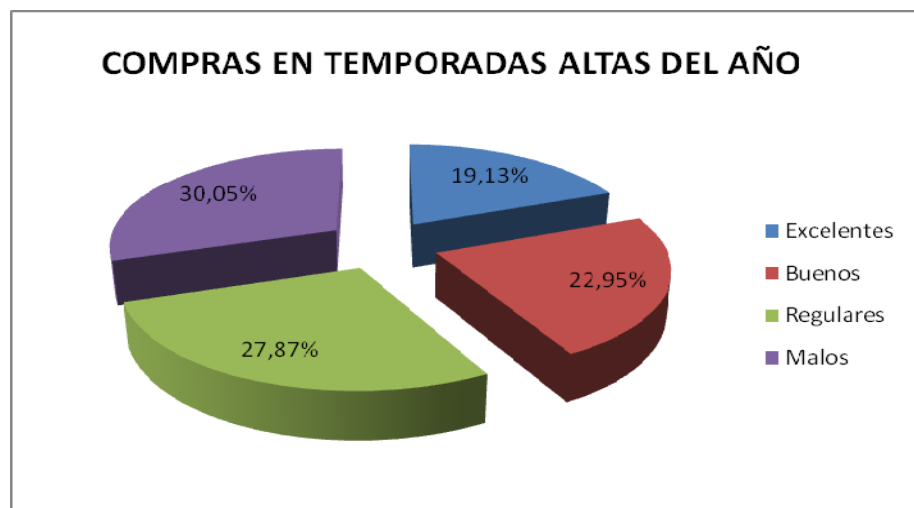


Gráfico N° 9

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 8

Análisis.- El 30.05% de los encuestados consideran como malas opciones de compra el realizar adquisiciones en temporadas del año donde existen mayores promociones, el 27.87% opinan que son regulares, el 22.95% buenas opciones y el 19.13% las consideran excelentes; lo que demuestra que la mayor parte de clientes compra electrodomésticos en temporadas en donde la demanda es menor.

Interpretación.- Del total de encuestas aplicadas se resume que la mayor parte de clientes prefiere comprar electrodomésticos y afines en temporadas del año que no son de mayor demanda por supuestas promociones, ya que el precio de los productos sube y no existe mayor variedad de los mismos, además de que el flujo de gente en esta temporada aumenta y el proceso de negociación se entorpece.

Es por ello que se determinarán fechas claves en el año que no sean de mayor demanda para desarrollar promociones con las que el comercial pueda captar la atención de los clientes y de esta forma aumentar el flujo de los mismos con expectativas a aumentar ventas.

Pregunta N° 6

6.- El presupuesto que usted tiene para la compra de electrodomésticos o afines es:

Cuadro N° 9

PRESUPUESTO ESTIMADO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	19	10.38%
Buenos	34	18.58%
Regulares	77	42.08%
Malos	53	28.96%
TOTAL	183	100%

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuesta

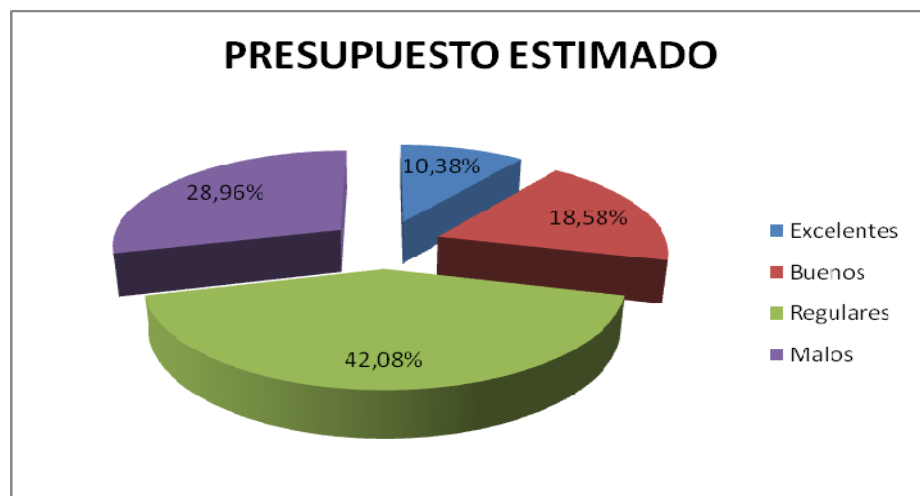


Gráfico N° 10

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 9

Análisis.- El 42.08% de los encuestados manifiestan que, su presupuesto es regular, el 18.58% consideran que su presupuesto es bueno, el 28.96% mencionan que no tienen un presupuesto y el 10.38% tiene un presupuesto excelente; lo que demuestra que la mayor parte de clientes no determinan un valor para la compra de electrodomésticos o afines.

Interpretación.- Los clientes manifiestan que no manejan un presupuesto estipulado para la compra de electrodomésticos o afines, determinando que en su mayoría realizan adquisiciones por medio de créditos otorgados en el comercial o en instituciones financieras que solventan la necesidad de compra; otros realizan sus compras con tarjetas de crédito difiriendo sus valores de pago a tres, seis y doce meses sin intereses.

Lo que demuestra que las ventas en el comercial en su mayoría no son en efectivo lo que puede influir en la iliquidez del mismo; puede existir rentabilidad dentro del comercial que es un punto importante en su desarrollo pero la falta de disponibilidad de dinero es un factor de incidencia que no permite la solución de problemas económicos inmediatos.

Pregunta N° 7

7.- Las políticas de crédito del comercial Lascano Sánchez son:

Cuadro N° 10

POLÍTICAS DE CRÉDITO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	26	14.21%
Buenos	53	28.96%
Regulares	66	36.07%
Malos	38	20.77%
TOTAL	183	100%

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuestas

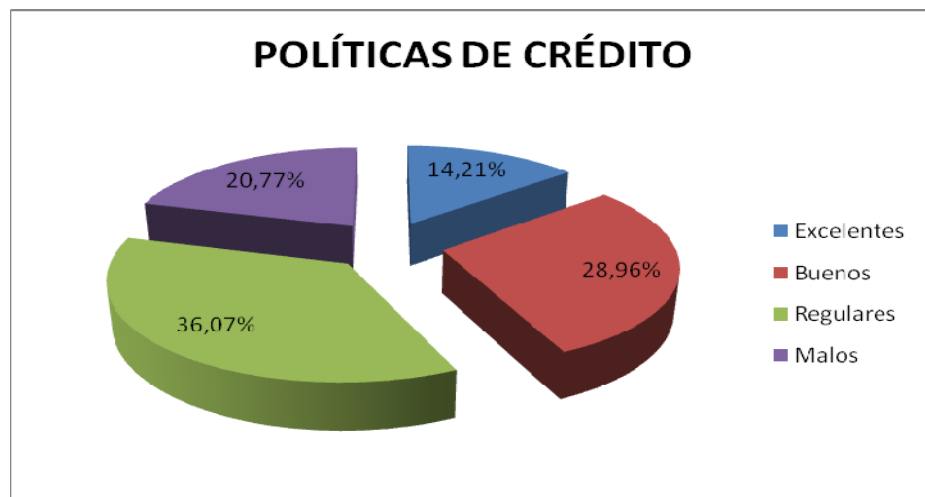


Gráfico N° 11

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 10

Análisis.- El 36.07% de los encuestados manifiestan que, las políticas de crédito del comercial son regulares, el 28.96% las consideran buenas, el 14.21% opinan

que son excelentes y el 20.77% mencionan que son malas políticas; lo que demuestra que la mayor parte de clientes no están conformes con las políticas aplicadas en los créditos que se otorgan.

Interpretación.- La mayor parte de encuestados consideran que las políticas de crédito aplicadas en el comercial no son las mejores ya que en numero considerable opinaron que son regulares; esto tiene un gran impacto a la hora de adquirir un bien ya que si no existen políticas bien establecidas de créditos que convenzan al cliente este tomará la decisión de comprar su electrodoméstico en lugares que le den mayor facilidad y soporte en su crédito.

Las facilidades de crédito en el comercial son pocas, a diferencia del resto de comerciales de electrodomésticos de la ciudad que poseen políticas bien establecidas y de uso inmediato; esto es un punto de referencia claro que permite visualizar el porque el comercial no ha crecido de una forma adecuada en los últimos años.

Pregunta N° 8

8.- Los precios de los electrodomésticos y afines en el comercial Lascano Sánchez son:

Cuadro N° 11

PRECIOS ESTABLECIDOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	21	11.48%
Buenos	45	24.59%
Regulares	68	37.16%
Malos	49	26.78%
TOTAL	183	100%

Realizado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuestas

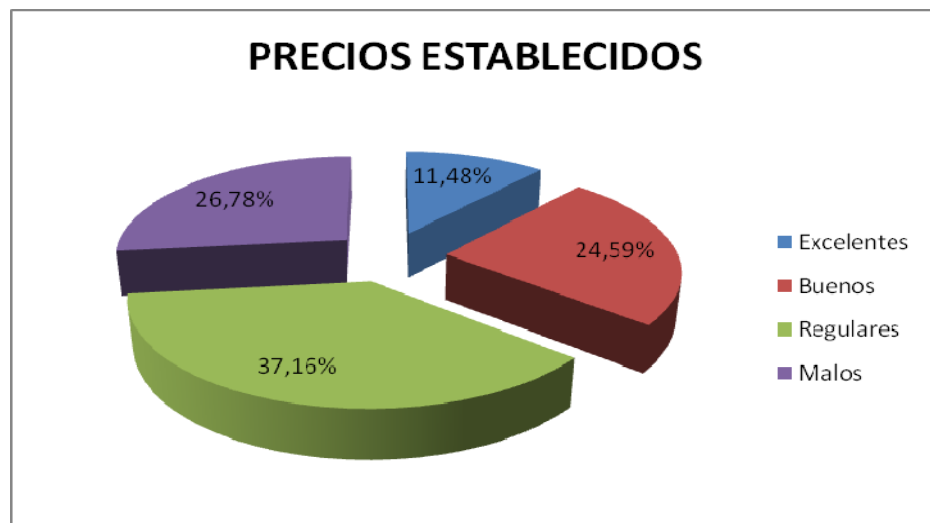


Gráfico N° 12

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 11

Análisis.- El 37.16% de los encuestados manifiestan que, los precios de los electrodomésticos y afines en el comercial son regulares, el 24.59% los consideran buenos, el 11.48% mencionan que son excelentes y el 26.78% opinan que son malos; lo que demuestra que la mayor parte de clientes no se sienten conformes con los precios estipulados por parte de sus propietarios.

Interpretación.- Lo que manifiesta los clientes acerca de los precios establecidos en el comercial según la encuesta es que son regulares; factor muy importante en la decisión de compra, lo que puede estar causando el estancamiento en ventas y por ende la pérdida de clientes.

Pregunta N° 9

9.- La variedad de electrodomésticos y afines en el comercial Lascano Sánchez son:

Cuadro N° 12

VARIEDAD DE ELECTRODOMÉSTICOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	10	5.46%
Buenos	13	7.10%
Regulares	74	40.44%
Malos	86	46.99%
TOTAL	183	100%

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuestas

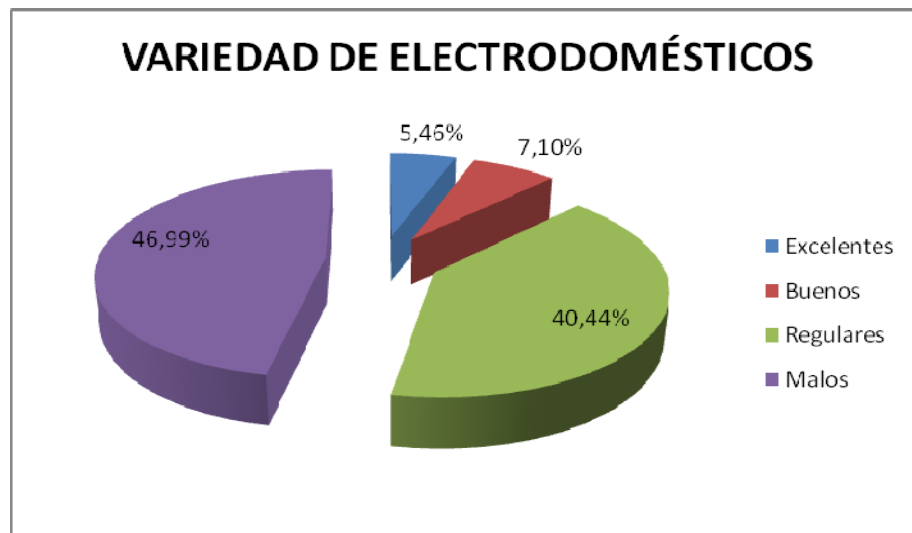


Gráfico N° 13

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 12

Análisis.- El 46.99% de los encuestados manifiestan que, la variedad de electrodomésticos en el comercial no es la mas apropiada, el 40.44% la consideran regular, el 7.10% opinan que es buena y el 5.46% mencionan que es excelente; lo que demuestra que la mayor parte de clientes no tiene mayor opción de compra ya que no existe buena variedad en sus productos.

Interpretación.- Consideran que no existe buena variedad de electrodomésticos limitando así el poder de elección y escojamiento; perdiendo de esta forma cualidades importantes en las que el cliente se fija a la hora de elegir el punto de venta más apropiado acorde a su necesidad.

Pregunta N° 10

10.- La publicidad que tiene el comercial Lascano Sánchez es:

Cuadro N° 13

NIVEL DE PUBLICIDAD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	0	0%
Buenos	6	3.28%
Regulares	41	22.40%
Malos	136	74.32%
TOTAL	183	100%

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Encuesta

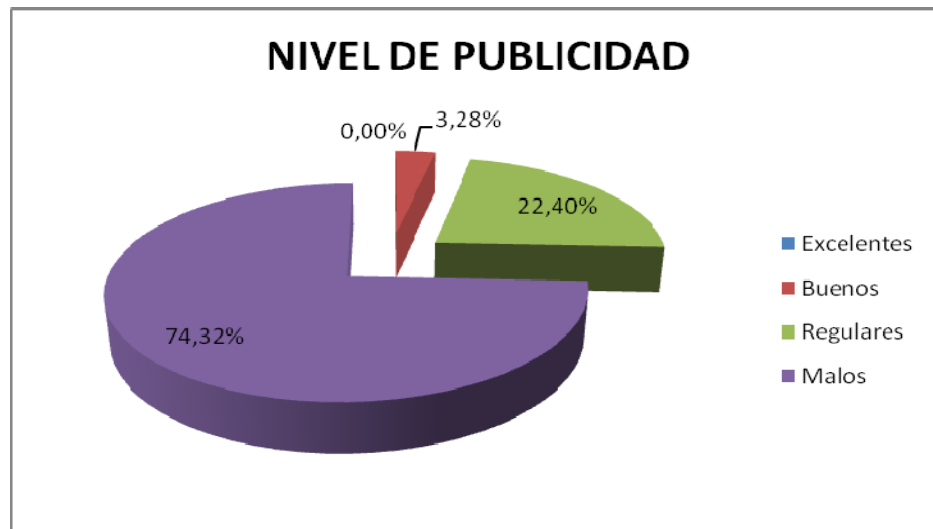


Gráfico N° 14

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Cuadro N° 13

Análisis.- El 74.32% de los encuestados manifiestan que, la publicidad implantada en el comercial es mala, el 22.40% la considera regular y el 3.28% opinan que es buena; lo que demuestra que la mayor parte de clientes no conocen publicidad alguna que haya sido implementada en los últimos años.

Interpretación.- En su mayoría los clientes mencionan que no existe la debida publicidad que es necesaria para difundir y posicionar marca en la mente del consumidor, limitando de esta manera nuestras ventas solo a personas que ya son clientes durante años y no abriéndonos campo hacia otros potenciales clientes.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Es la comprobación estadística de la proposición establecida en el capítulo dos de un trabajo de investigación basados en población que fue objeto de estudio.

Frecuencias Observadas.- Son aquellas frecuencias que se las puede medir físicamente. Por ejemplo si se tira un dado 100 veces se puede observar cuantas veces o la frecuencia con que sale cada número.

Frecuencias Esperadas.- Es la que se estima tener si se repite el experimento infinitas veces.

Comparando las frecuencias observadas y las esperadas se puede probar un modelo de hipótesis.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS DEL TRABAJO INVESTIGADO

FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
Pregunta 5	35	42	51	55	183
Pregunta 6	19	34	77	53	183
Pregunta 7	26	53	66	38	183
Pregunta 8	21	45	68	49	183
TOTAL	101	174	262	195	732

FRECUENCIAS ESPERADAS

PREGUNTAS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Pregunta 5	25,3	43,5	65,5	48,8
Pregunta 6	25,3	43,5	65,5	48,8
Pregunta 7	25,3	43,5	65,5	48,8
Pregunta 8	25,3	43,5	65,5	48,8
TOTAL	101	174	262	195

CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

1.- FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS

H₀: La Planificación Estratégica Financiera no incide en la toma de decisiones del comercial Lascano Sánchez

H₁: La Planificación Estratégica Financiera si incide en la toma de decisiones del comercial Lascano Sánchez

2.- DEFINICIÓN DEL MODELO MATEMATICO

Observados = Esperados

3.- ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADISTICA

Chi Cuadrado

4.- NIVEL DE SIGNIFICANCIA

0.05

5.- DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

GL= (K-1)

GL= (f-1) (C-1)

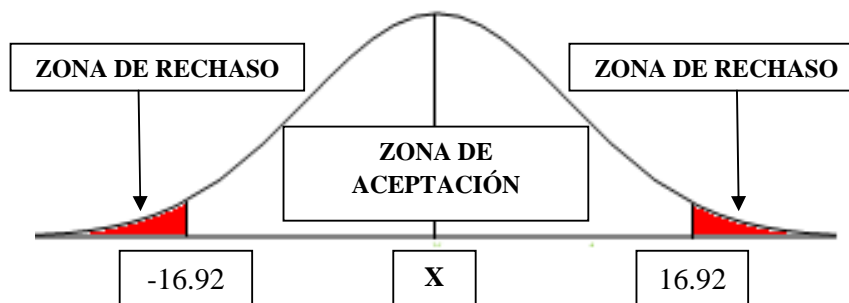
GL= (4-1) (4-1)

GL= (3) (3)

GL= 9

Por lo tanto, con seis grados de libertad, tenemos un valor de la tabla estadística de 16.919

6.- DEFINICIÓN DE LA ZONA DE RECHASO



7. CÁLCULO MATEMÁTICO

O	E	O-E	(O-E)/E
35	25,25	9,75	3,76
42	43,5	-1,5	0,05
51	65,5	-14,5	3,21
55	48,75	6,25	0,80
19	25,25	-6,25	1,55
34	43,5	-9,5	2,07
77	65,5	11,5	2,02
53	48,75	4,25	0,37
26	25,25	0,75	0,02
53	43,5	9,5	2,07
66	65,5	0,5	0,00
38	48,75	-10,75	2,37
21	25,25	-4,25	0,72
45	43,5	1,5	0,05
68	65,5	2,5	0,10
49	48,75	0,25	0,00
732	732		19,17

8. DECISIÓN

El valor calculado es mayor que el valor dado en la tabla por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que dice: “La Planificación Estratégica Financiera si incide en la toma de decisiones del comercial Lascano Sánchez”. Se sugiere que mejore la planificación financiera para que pueda ser eje principal en el proceso de toma de decisiones.

4.3 Análisis de los estados financieros de los años 2009 y 2010

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ

ACTIVOS		192229,97	100%
CORRIENTE		186649	
DISPONIBLE	12200,3		
Caja	5800		3%
Bancos	6400,32		3%
EXIJIBLE	99076,5		
Documentos por cobrar	98756,54		51%
Otras cuentas por cobrar	320		0,2%
REALIZABLE	75371,8		
Mercaderías	75371,8		39%
OTROS FISCALES		4899,31	
Crédito Tributario IVA	3789,2		1%
Crédito Fiscal Impuesto Renta	1110,11		1%
FIJO			
TANGIBLE DEPRECIABLE		682	0,4%
Muebles y Enceres	900		
(-) Depreciación Acumulada M y E	-420		
Equipo de Oficina	300		
(-) Depreciación Acumulada Equipo	-98		
PASIVOS		139816,88	100%
CORRIENTE			
A CORTO PLAZO	133481		
Proveedores	108500		78%
Cuentas por pagar	23849,75		17%
IESS por pagar	398		0%
15% Participación Trabajadores	733,33		1%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	6335,8		
Retención en la fuente por pagar	895,86		1%
Impuesto Valor Agregado IVA	5432,45		4%
Impuesto a la Renta	0		
Retención IVA por pagar	7,49		0%
PATRIMONIO		52413,09	100%
CAPITAL		50000	
Capital de Trabajo	50000		95%
RESULTADOS		2413,09	
Utilidad del ejercicio	2413,09		5%
Utilidad Acumulada			0%
TOTAL PAS + PAT		192229,97	

Cuadro N° 14

Fuente: Departamento Contable

Elaborado por: Antonio Galarza

ESTADO DE RESULTADOS
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ

INGRESOS				
OPERACIONALES			678745	100%
Ventas Tarifa 12%			678745	100%
(-) Descuentos, Devoluciones				
VENTAS NETAS			678745	
(-) COSTO DE VENTAS			652602	
Inv. Inicial			63450,84	
(+) Compras			664523,1	
Mercadería Disp. Venta			727974	
(-) Inv. Final de Mercaderías			75371,8	
UTILIDAD BRUTA			26143,2	
(-) GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			22996,8	
Sueldos			15250	66%
Beneficios Sociales			1548,85	7%
Aportes Seguridad Social			1256,8	5%
Fondos de Reserva			1350,23	6%
No deducibles			546,58	2%
Seguros			58,63	0%
Transporte			40	0%
Otros Gastos			448,45	2%
Suministros y Materiales			325,54	1%
IVA Gasto			485,46	2%
Gastos Financieros			212,44	1%
Luz, Agua, Comunicación			495,24	2%
Gastos Comisiones Tarjetas			866,54	4%
Depreciaciones			112	0%
UTILIDAD NETA			3146,42	
(+) Otros Ingresos				
UTILIDAD A DISTRIBUIR			3146,42	
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			733,33	
10% Trabajadores			555,99	76%
5% Cargas Familiares			277,99	38%
UTILIDAD LIQUIDA ANTES DEL IMP. RENTA			2413,09	
UTILIDAD DEL EJERCICIO			2413,09	

Cuadro N° 15

Fuente: Departamento Contable

Elaborado por: Antonio Galarza

**INDICADORES FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ**

RENTABILIDAD

Margen de Utilidad UN/VENTAS	
	1%

Retorno sobre activos (Inversión) UN/TA	
	2%

Retorno sobre el Patrimonio UN/Patr. Acc.	
	6%

INDICES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS

Rotación de cuentas por Cobrar Ventas/CxC	
	6,87

Rotación de Inventario Ventas/Inventario	
	9

Rotación de activo total Ventas/TA	
	4

INDICES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente AC/PC	
	1,40

Prueba Ácida AC-INVENTARIO/PC	
	0,83

Nivel de Inventario Inv/AC	
	0,40

INDICES DE ENDEUDAMIENTO

Deuda sobre total de activos
TP/TA
0,73

Deuda corto Plazo
PC/TP
0,95

Cuadro N° 16

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Análisis capítulo cuatro

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ

ACTIVOS			208477	100%
CORRIENTE			198177,4	
DISPONIBLE		14207,06		
Caja	3812,04			2%
Bancos	10395,02			5%
EXIJIBLE		122440,04		
Documentos por cobrar	121910,4			58%
Otras cuentas por cobrar	529,62			0,3%
REALIZABLE		61530,25		
Mercaderías	61530,25			30%
OTROS FISCALES			9819,65	
Crédito Tributario IVA	6908,95			1%
Crédito Fiscal Impuesto Renta	2910,7			1%
FIJO				
TANGIBLE DEPRECIABLE			480	0,2%
Muebles y Enceres	900			
(-) Depreciación Acumulada M y E	-540			
Equipo de Oficina	300			
(-) Depreciación Acumulada Equipo	-180			
PASIVOS			152251,1	100%
CORRIENTE				
A CORTO PLAZO		143808,56		
Proveedores	57575,27			38%
Cuentas por pagar	84983,1			56%
IESS por pagar	416,2			0%
15% Participación Trabajadores	833,99			1%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		8442,54		
Retención en la fuente por pagar	1100,15			1%
Impuesto Valor Agregado IVA	7333,76			5%
Impuesto a la Renta	0			
Retención IVA por pagar	8,63			0%
PATRIMONIO			56225,9	100%
CAPITAL			51500	
Capital de Trabajo	51500			92%
RESULTADOS			4725,9	
Utilidad del ejercicio	4725,9			8%
Utilidad Acumulada				0%
TOTAL PAS + PAT			208477	

Cuadro N° 17

Fuente: Departamento Contable

Elaborado por: Antonio Galarza

ESTADO DE RESULTADOS
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ

INGRESOS				
OPERACIONALES			749958,1	100%
Ventas Tarifa 12%			749958,1	100%
(-) Descuentos, Devoluciones				
VENTAS NETAS			749958,1	
(-) COSTO DE VENTAS			714245,8	
Inv. Inicial			75371,82	
(+) Compras			700404,2	
Mercadería Disp. Venta			775776,06	
(-) Inv. Final de Mercaderías			61530,25	
UTILIDAD BRUTA			35712,29	
(-) GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			30152,39	
Sueldos			17229,48	57%
Beneficios Sociales			2894,36	10%
Aportes Seguridad Social			2822,39	9%
Fondos de Reserva			1633,82	5%
No deducibles			964,11	3%
Seguros			81,53	0%
Transporte			60	0%
Otros Gastos			937,5	3%
Suministros y Materiales			497,98	2%
IVA Gasto			624,1	2%
Gastos Financieros			246,57	1%
Luz, Agua, Comunicación			673,21	2%
Gastos Comisiones Tarjetas			1367,34	5%
Depreciaciones			120	0%
UTILIDAD NETA			5559,9	
(+) Otros Ingresos				
UTILIDAD A DISTRIBUIR			5559,9	
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			833,98	
10% Trabajadores			555,99	67%
5% Cargas Familiares			277,99	33%
UTILIDAD LIQUIDA ANTES DEL IMP. RENTA			4725,92	
UTILIDAD DEL EJERCICIO			4725,92	

Cuadro N° 18

Fuente: Departamento Contable

Elaborado por: Antonio Galarza

**INDICADORES FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ**

RENTABILIDAD

Margen de Utilidad UN/VENTAS
1%

Retorno sobre activos (Inversión) UN/TA
3%

Retorno sobre el Patrimonio UN/Patr. Acc.
11%

INDICES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS

Rotación de cuentas por Cobrar Ventas/CxC
6,15

Rotación de Inventario Ventas/Inventario
12

Rotación de activo total Ventas/TA
4

INDICES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente AC/PC
1,38

Prueba Ácida AC-INVENTARIO/PC
0,95

Nivel de Inventario Inv/AC
0,31

INDICES DE ENDEUDAMIENTO

Deuda sobre total de activos TP/TA
0,73

Deuda corto Plazo PC/TP
0,94

Cuadro N° 19

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Análisis capítulo IV

Rentabilidad

El análisis realizado comparando los dos años de actividad comercial refleja el poco crecimiento en su margen de utilidad determinando así el estancamiento que viene atravesando el comercial, manteniéndose con poco incremento en su utilidad pero también sin tener pérdidas en los dos años estudiados. Lo que refleja la poca planificación aplicada dentro de la organización.

Índices de rotación de activos

Dentro del comercial Lascano Sánchez podemos observar la estable rotación de activos lo que es un cierto porcentaje bueno, pero no debemos dejar de lado que este número de veces de rotación puede ser mejorado con una adecuada planificación que logre generar mayor valor a la organización.

Índices de Liquidez

La liquidez demuestra la capacidad de que los activos que posee la empresa se transformen en dinero, el comercial indica que en el año 2009 obtuvo el valor más alto en cuanto a liquidez con un valor de 1.40 lo que transmite que por cada dólar de inversión tienen 40 centavos más; valor que no es tanto el más adecuado para el comercial.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

1. En el Comercial Lascano Sánchez existe una planificación financiera realizada empíricamente que ha provocado un estancamiento comercial sin miras a un crecimiento sostenible y sustentable, producto de la falta de gestión y medición del desempeño de la empresa.

Esta planificación no reúne los requisitos necesarios para establecer pronósticos, metas económicas - financieras y determinar los medios necesarios que se tienen y los que se requieren para lograr este tipo de planes; este procedimiento inexistente en el comercial Lazcano Sánchez ha desencadenado una ineficacia en la coordinación general del funcionamiento del negocio.

2. La falta de un adecuado proceso de toma de decisiones dentro del comercial afecta de manera fundamental en el direccionamiento de el mismo, siendo esto una causa principal por las que el comercial no cuenta con objetivos bien establecidos que guarden concordancia con la misión y visión.

El proceso de toma de decisiones es parte fundamental en el desarrollo del comercial es por ello que en la entrevista estructurada realizada a los propietarios se menciona que en cuanto a la toma de decisiones se basan en la experiencia que han ganado durante el transcurso de los años, punto importante que es adecuado, pero han dejado de lado el procedimiento estructurado con bases científicas que sustentan la decisión implementada.

3. La inadecuada planificación financiera existente en el comercial incide de forma relevante en la toma de decisiones, lo que ha producido un estado permanente de conformismo por parte de los propietarios ya que sus decisiones han afectado en gran medida el curso de la empresa.

En sus inicios el comercial Lascano Sánchez obedecía a planes, políticas y objetivos lo que ayudo a conseguir un posicionamiento estable en el mercado ganando prestigio y popularidad en el medio, sin embargo con el transcurso del tiempo no se ha tomado la decisión de reestructurar esta planificación ocasionando un estado permanente de retraso en el desarrollo normal del negocio.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar una planificación estratégica financiera en la empresa comercial Lascano Sánchez que sea el punto de partida para el desarrollo y buen funcionamiento del mismo.
2. Establecer un proceso de toma de decisiones definido que facilite la solución de problemas existentes en el comercial, facilitando de esta forma a los propietarios un sistema que ayudará con la consecución de los objetivos.
3. Analizar y evaluar la planificación financiera de manera continúa desarrollando estrategias de mercado que sean el eje principal en el direccionamiento del comercial.

CAPÍTULO VI

CAPÍTULO VI

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Desarrollo de una planificación estratégica financiera en la empresa comercial
“Lascano Sánchez”

6.1.2 Institución

“Comercial Lascano Sánchez”

6.1.3 Beneficiarios

- Propietarios
- Colaboradores

6.1.4 Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Cda. Ingahurco; Argentina y Cooperativas

Teléfono: 2521527

6.1.5 Tiempo estimado para la elaboración

Inicio: Enero del 2011

Final: Julio del 2011

6.1.6 Equipo Técnico responsable

Gerente Propietario: José Lazcano

Gerente Administrativo: Martha Sánchez

Contador: Javier Pérez

Autor: Luis Antonio Galarza Avila

Tutor: Ing. María Cristina Manzano

Instructor: Lic. Luis Gutiérrez. Msc

6.1.7 Costo

El costo estimado para desarrollar el presente proyecto es de 2000.00 USD

6.2 Antecedentes de la propuesta

El proceso de Planificación Estratégica Financiera en el comercial Lazcano Sánchez no se ha realizado de una forma adecuada omitiendo muchos factores relevantes que son el punto de partida para un buen funcionamiento, en sus inicios el comercial denominado anteriormente respondía a objetivos puntuales y tenía metas específicas con un determinado período de tiempo para su alcance, sin embargo al alcanzar un mínimo prestigio y posicionamiento en el mercado la planificación fue dejándose de lado lo que ha producido un estancamiento comercial sin miras a un crecimiento sostenible y sustentable del mismo.

La falta de gestión en la organización ha provocado un ambiente de conformismo reflejándose en el poco crecimiento que ha venido teniendo el comercial en los últimos años; el no establecer un proceso estandarizado de toma de decisiones encaminado a la solución de problemas ha afectado en gran medida el curso de la empresa; es por ello que se necesita desarrollar una adecuada planificación del comercial con estrategias a corto plazo que permitan alcanzar los objetivos pre establecidos.

La correcta elaboración de una planificación estratégica financiera ofrecerá al Comercial Lazcano Sánchez una gama de opciones que permitan el mejor funcionamiento y por ende un mejor desarrollo, dentro de estos aspectos se debe considerar como antecedentes cual es la necesidad que invita a la organización a seguir este proceso, analizar de manera minuciosa la realidad contextual en que se encuentra y evaluar su sustentabilidad y sostenibilidad en el mercado.

6.3 Justificación

La presente investigación es importante realizarla ya que la planificación financiera del comercial Lazcano Sánchez no es la mas acertada siendo este un factor de riesgo que esta causando un retraso en su desarrollo normal.

Los cambios sociales, económicos, financieros, medioambientales, entre otros sumados a las exigencia del mercado y a la competencia generan dificultades en el entorno empresarial; siendo la actividad financiera unas de las de mayor impacto en el desarrollo y crecimiento corporativo se hace indispensable contar con información oportuna y veraz que facilite el proceso de toma de decisiones y disminuya el riesgo financiero.

El presente trabajo busca tener una orientación práctica, que permita su aplicación en la realidad existente en el comercial, haciendo notar la importancia de desarrollar una adecuada planificación estratégica financiera que sea el eje primordial a la hora de tomar decisiones objetivas y acertadas para un buen funcionamiento y desarrollo empresarial.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

- Desarrollar una planificación estratégica financiera en el comercial Lazcano Sánchez

6.4.2 Objetivos Específicos

- Reestructurar misión, visión, valores y objetivos
- Identificar oportunidades y amenazas; fortalezas y debilidades
- Desarrollar estrategias para aprovechar oportunidades y fortalezas y disminuir amenazas y debilidades
- Analizar los estados e indicadores financieros
- Elaborar un pronostico de compras y ventas para la proyección de estados financieros

- Elaboración de estados financieros proforma

6.5 Análisis de Factibilidad

Las razones por la que se considera factible la ejecución de la propuesta están relacionadas a diferentes aspectos entre los cuales tenemos:

Política:

La factibilidad política para desarrollar una planificación estratégica financiera parte de la lectura del escenario político de la empresa. En el caso específico del comercial este escenario político está dado por la toma de decisiones compartidas en la que los propietarios debaten y analizan las propuestas y asumen la decisión por consenso.

La decisión tomada internamente basándose en las políticas del comercial y aun en forma relevante en los intereses de los propietarios será favorable ya que con el presente estudio se analizará la factibilidad de la propuesta asumiéndose compromisos que involucran a todos sus colaboradores para una óptima implementación del trabajo desarrollado.

Este aspecto político interno permitirá que el presente estudio pueda ser aplicado en la práctica.

Legal:

En cuanto a la viabilidad legal a las propuestas presentadas en este estudio hay que mencionar que el Comercial Lascano Sánchez se rige por el marco legal del estado ecuatoriano e implementa todo cuanto requisito del fisco sea necesario; bajo este contexto hay las condiciones legales para que la toma de decisiones financieras sea legal, respete los preceptos institucionales de los organismos de control y formalice sus procesos internos.

La viabilidad económico financiera del presente estudio es la esencia misma de esta investigación por lo tanto el potencial de aplicación en la empresa en mención dependerá de cuanto de lo recomendado en la presente tesis sea incorporado en la práctica gerencial y en la toma de decisiones respecto a la gestión de los recursos

económicos y de financiamiento de la empresa a corto, mediano y largo plazo, este estudio ha sido realizado considerando todas las variables de entorno que rodea al Comercial Lascano Sánchez, desde los aspectos políticos, sociales, culturales, organizacionales y legales; por lo que la viabilidad económico financiera es de absoluta factibilidad.

Socio – Cultural

Concebida la propuesta en términos de contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial del Local Comercial Lascano Sánchez, bajo un enfoque que dinamice la planificación para lograr un desarrollo adecuado, se colige que desde el punto de vista socio-cultural esta propuesta es viable ya que en la misma se conjugan elementos principales como valores, costumbres, motivaciones, estilos de vida; en función tecnológica su aplicación se sustentará en un innovado proceso de adquisición de electrodomésticos de última generación estando siempre al tanto de los avances tecnológicos, del mismo modo en los aspectos económico financiero punto importante que predomina en la realización del presente trabajo, lo que en definitiva le da consistencia y avala su factibilidad de realización en la práctica.

6.6 Fundamentación

La presente propuesta tiene sus soportes teóricos en los siguientes autores:

Planificación estratégica:

Según Hill en su libro *Introducción a la Administración Estratégica* menciona que la planificación estratégica es un proceso formal que contiene al menos cinco pasos principales:

- Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas
- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas
- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades

- Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades internas y oponerse a las amenazas externas
- Poner la estrategia en practica

Formulación de la misión:

Un primer paso importante en el proceso de formular una declaración de misión es llegar a una definición del negocio de la organización. En esencia, la definición de la misión responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? Las preguntas sirven como guía para la formulación de una declaración de misión.

Marco de referencia para definir el negocio

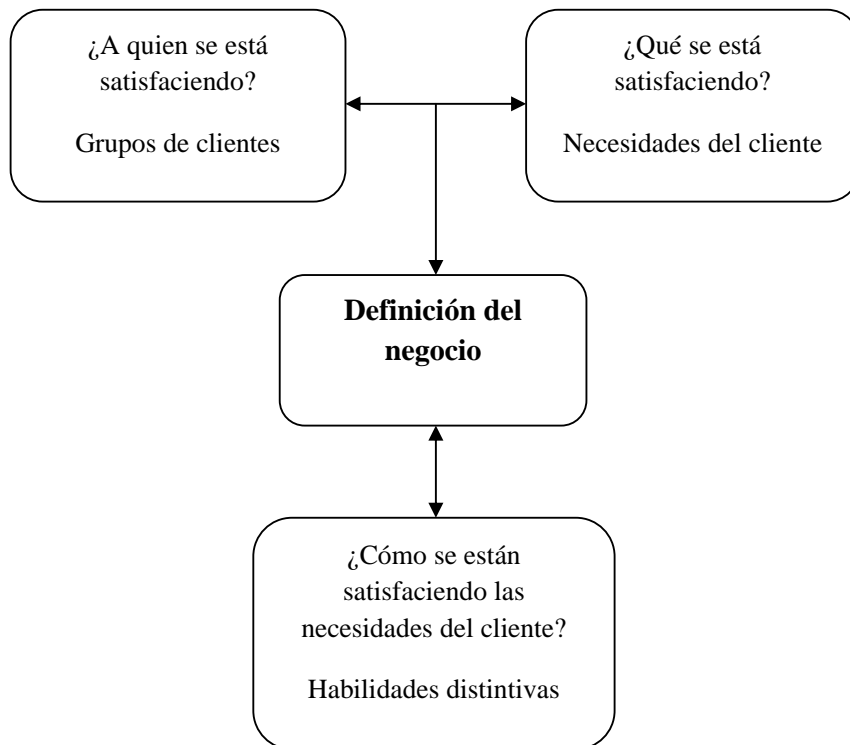


Gráfico N° 15

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Introducción a Administración estratégica

Valores:

Los valores de la empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a la empresa a alcanzar su misión. En cuanto ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de una empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una organización: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización.

Metas y objetivos:

El siguiente paso luego de establecer la misión, visión y valores es establecer las metas y los objetivos más importantes; una meta es un estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar. En este contexto, la finalidad de las metas es especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión y su visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características principales:

1. Son precisas y medibles. Las metas medibles les han dan a los gerentes un parámetro o estándar contra el cual pueden juzgar su desempeño
2. Se refieren a temas cruciales. Para conservar su enfoque, los gerentes deben seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el desempeño de la compañía.
3. Son retadoras pero analistas. Todas les dan a los empleados un incentivo para buscar maneras de mejorar las operaciones de una organización.
4. Especifican un periodo en el cual se deben alcanzar cuando es adecuado.

Análisis externo:

El segundo componente del proceso planificación estratégica es un análisis del ambiente externo de operación de la organización. El propósito de este es identificar oportunidades y amenazas estrategias en el ambiente operativo de la organización que influirá en la manera en que cumple su misión.

El análisis del ambiente de la industria exige una valoración de la estructura competitiva de la industria a la que pertenece la organización, lo que incluye la posición competitiva de la organización específica o focal y la de sus principales competidores.

Análisis interno:

El análisis interno, tercer componente del proceso de planificación estratégica, sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva.

Análisis FODA:

Su objetivo es identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que mejor alinee o se adapte a los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera. Los gerentes estratégicos comparan y contrastan su capacidad para lograr metas importantes y un rendimiento superior.

El pensamiento estratégico exige que los que llevan el liderazgo en la organización identifiquen el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva:

- Estrategia a nivel funcional: Mejora la eficacia de las operaciones dentro de la compañía.
- Estrategia a nivel de negocio: Comprende el tema competitivo general del negocio, la manera como se posiciona en el mercado para obtener ventajas competitivas.
- Estrategia global: La manera como se amplían las operaciones fuera del país de origen para crecer y prosperar.
- Estrategia a nivel corporativo: Resuelve las preguntas fundamentales ¿En que negocio debemos estar para maximizar la rentabilidad de la

organización a largo plazo? Y ¿Cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?

Implementación de la estrategia:

Una vez que se ha elegido un conjunto de estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, los gerentes deben poner en práctica esa estrategia, es decir, tienen que implementarla; en este punto la implementación se divide en tres partes principales: 1. Desempeño, gobierno y ética corporativos; 2. Implementación de la estrategia en una sola industria y 3. Implementación de la estrategia a través de industrias y de países.

Planificación estratégica financiera:

Castro en su libro de planificación financiera estratégica menciona que la planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Proceso que consta de tres fases importantes para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace.

1. Pronostico de ventas, pronostico de ventas futuras
2. La planeación del efectivo; consiste en la elaboración de presupuestos
3. La planeación de utilidades; consiste en la elaboración de estados financieros pro forma.
4. Planeación financiera interna; análisis de los pronósticos en la planificación financiera

Pronostico de ventas:

Es una estimación de ventas futuras ya sea en términos físicos o monetarios de uno o varios productos para un periodo determinado de tiempo.

Realizar un pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas, y a partir de este, elaborar los demás presupuestos, tales como el de producción, el de compra de insumos o de mercadería, el de requerimiento de personal, el de flujo de efectivo, etc.

En otras palabras hacer un pronóstico de ventas nos permite saber cuántos productos vamos a producir, cuanto necesitamos de insumos o mercadería, cuanto personal vamos a requerir, cuanto vamos a requerir de inversión, etc., y de ese modo lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos.

Así mismo, el pronóstico de ventas nos permite conocer las utilidades de un negocio al restarle los futuros ingresos a las futuras ventas y de ese modo, conocer la viabilidad del negocio; razón por la cual el pronóstico de ventas suele ser uno de los aspectos más importantes dentro del proceso de planeación financiera.

La forma más común de elaborar el pronóstico de ventas, consiste en tener en cuenta las ventas históricas y analizar la tendencia, por ejemplo, si las ventas de mes antepasado fueron de US\$1 000, las del mes pasaron fueron de US\$1 100, y las de este mes fueron de US\$1 210, lo más probable es que las ventas del próximo mes también tengan también un incremento del 10%, es decir, que sean de US\$1 331.

Al usar este método también podemos tomar en cuenta otros aspectos como, por ejemplo la temporada, por ejemplo, si el próximo mes es un mes festivo en donde aumenta el consumo general, entonces podríamos pronosticar que las ventas para el próximo mes no aumenten en un 10%, si no en un 20%, es decir no sean de US\$ 1331 sino de US\$ 1452.

Métodos para realizar pronósticos de ventas:

Entre los principales métodos para pronosticar ventas tenemos:

Datos Históricos.- Consiste en tomar como referencia las ventas pasadas y analizar la tendencia, por ejemplo si en los meses pasados se ha tenido un

incremento del 5% en las ventas, podríamos pronosticar que para el próximo mes las ventas también tengan un aumento del 5%.

Al usar este método, podemos tener en cuenta otros métodos o factores, por ejemplo, si para el siguiente mes vamos a aumentar nuestra inversión en publicidad, en vez de pronosticar un aumento del 5%, podríamos pronosticar un aumento del 10%.

Para usar este método, debemos contar con un negocio en marcha; para nuevos negocios o productos.

Tendencias de mercado.- Este método consiste en tomar como referencia a estadísticas o índices del sector o del mercado, analizar las tendencias, y en base a ellas, proyectar o pronosticar nuestras ventas.

Por ejemplo, podemos tomar como referencia el índice de precios al consumidor, la tasa de crecimiento del sector, la tasa de crecimiento poblacional, el ingreso per cápita, etc.

Por ejemplo, si la tasa promedio anual de crecimiento poblacional de nuestro mercado objetivo es de 4%, podríamos pronosticar que nuestras ventas cada año también tengan un crecimiento del 4%.

Ventas potenciales del sector o del mercado.- Este método consiste en hallar primero las ventas potenciales del sector o mercado (las máximas ventas que se podrían dar), y luego, en base a dicha información, determinar nuestro pronóstico de ventas.

Por ejemplo, si a través de publicaciones externas o estudios de mercado, hemos hallado que las ventas potenciales de nuestro mercado ascienden a US\$100 000, y teniendo en cuenta nuestra inversión, nuestra capacidad de producción, y la

opinión de expertos, decidimos captar un 10% de dichas ventas potenciales, por lo que nuestro pronóstico de ventas para el próximo mes o año sería de US\$10 000.

Ventas de la competencia.- Este método consiste en calcular las ventas de la competencia, y tomar éstas como referencia para pronosticar las nuestras.

Para calcular las ventas de la competencia, podemos visitar sus locales, entrevistar a sus clientes, interrogar a personas que trabajen o hayan trabajado en ésta, etc.

Por ejemplo, a través de la técnica de observación y de la entrevista calculamos que negocios similares al nuestro reciben en promedio la visita de 50 clientes al día, los cuales gastan en promedio un monto de US\$40, por lo que tienen en promedio ventas diarias de US\$200, lo que corresponde a un promedio de ventas mensuales de US\$6 000; monto que tomaremos como referencia para determinar nuestro pronóstico de ventas.

Encuestas.- Este método consiste en obtener información a través de encuestas en donde las preguntas estarían relacionadas con la intención de compra, la frecuencia de compra y el gasto promedio.

Por ejemplo, si nuestro mercado objetivo está conformado por 100 000 personas, y a través de las encuestas concluimos que el 10% estaría dispuesto a probar nuestro producto, que el promedio de consumo es de 3 productos al mes, y el precio promedio a pagar por productos similares es de US\$4, podríamos pronosticar que nuestras ventas mensuales serían de US\$120 000.

Pruebas de mercado.- Este método consiste en realizar una prueba piloto en donde se ofrezca el nuevo producto en determinadas zonas con el fin de evaluar la respuesta del consumidor y, en base a ello, pronosticar las ventas.

Por ejemplo, colocamos un pequeño puesto de venta en donde ofrecemos el nuevo producto, medimos las compras realizadas en el día y, en base a ello,

pronosticamos las ventas que podríamos obtener al contar con varios puntos de ventas.

Juicios personales.- Este método consiste en pronosticar nuestras ventas basándonos en nuestra experiencia, sentido común y buen juicio.

Por ejemplo, para pronosticar las ventas de nuestro nuevo negocio, tomamos como referencia las ventas de otros negocios en donde hemos estado anteriormente.

Para usar este método, también podemos solicitar la opinión de otras personas, por ejemplo, la de nuestros propios trabajadores (sobre todo los vendedores), la de expertos en el tema, o la de personas que tengan experiencia en el negocio, por ejemplo, personas que hayan tenido el mismo tipo de negocio, o que trabajen o hayan trabajado en la competencia.

Cómo hacer el pronóstico de ventas

Para hacer el pronóstico de las ventas, no se necesitan elaboradas técnicas estadísticas ni complejas fórmulas matemáticas, hacer el pronóstico de ventas, es más que todo, una cuestión de experiencia, creatividad, sentido común y conjeturas razonables.

Para hallarlo, lo recomendable es combinar los métodos descritos anteriormente, pero, a la vez, tener en cuenta otros factores tales como:

- **Capacidad del negocio:** aspectos limitativos del negocio, tales como la inversión, la capacidad de producción, la capacidad de abastecimiento, el tamaño del negocio, el esfuerzo de marketing, etc. Por ejemplo, puede que exista una demanda insatisfecha para nuestros productos, pero si nuestra inversión y capacidad sólo nos permite ofrecer una determinada cantidad de productos, entonces solamente dicha cantidad conformaría nuestro pronóstico de ventas. O, por ejemplo, si para el próximo mes decidimos

aumentar nuestra inversión en publicidad, debemos suponer que nuestras ventas también aumentarán.

- **Temporadas:** épocas o estaciones que se presenten durante el año. Debemos tener en cuenta que hay productos que se demandan durante todo el año (tienen una demanda continua), hay otros que sólo son demandados en determinadas épocas del año (por ejemplo, las ropas de baño en el verano), y hay otros que tienen una demanda irregular, es decir, que su demanda suele aumentar o bajar en determinadas épocas (por ejemplo, la demanda de los juguetes la cual aumenta en navidad).
- **Aspiraciones de ventas:** y, finalmente, debemos tener en cuenta nuestras aspiraciones de ventas, es decir, tener en cuenta cuánto es lo que quisiéramos vender, o cuáles quisiéramos que sean nuestros objetivos de ventas. Pero siempre teniendo en cuenta otros factores, sobre todo, los factores limitativos del negocio.

Como apunte final debemos señalar que no importa el método o los métodos utilizados para realizar el pronóstico de ventas, siempre será complicado obtener un pronóstico exacto, por lo que nuestro objetivo no debe ser el contar con una cifra exacta, sino aspirar al mayor aproximado posible.

Presupuestos:

Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. Se los conoce también como estimaciones programadas en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento principal de planeación de muchas empresas que las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos; el presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes.

Según Burbano en su libro Presupuestos un enfoque de planeación menciona que los principales presupuestos dentro de un proceso de planificación son los siguientes:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Cobranzas
- Presupuesto de Compras
- Presupuesto de Pago de Compras
- Presupuesto de Gastos
- Presupuesto de Caja

Presupuesto de Ventas.- Es la estimación o cálculo de la demanda de un producto para un periodo determinado de tiempo, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual.

El presupuesto de ventas es el cálculo de la cantidad de unidades que se estima vender en un periodo, por lo tanto este presupuesto debe calcularse en volúmenes o en cantidades.

Para calcular el presupuesto de ventas debe considerar dos aspectos en una empresa; si se dispone de datos históricos o estadísticos, es decir si en la empresa ha funcionado con anterioridad o si se va a formular un presupuesto para una empresa que va a crearse, de estos aspectos dependerá el método a utilizarse.

En la implementación de la propuesta del comercial Lascano Sánchez en lo que concierne al presupuesto de ventas se utilizara el método de Mínimos Cuadrados el mismo que permite calcular las ventas o proyectar las mismas en base a una regresión matemática con datos históricos de las ventas de periodos anteriores.

El cálculo aplicando este método se fundamenta en la ecuación de la línea recta.

$$Y = mx + b$$

Presupuesto de Cobranzas.- Se conoce también como las previsiones de cobro y se aplicara si es que el negocio realiza ventas a crédito, para saber cuales serán los ingresos que recaude la empresa de acuerdo a las políticas de ventas definidas por la administración del negocio, nos permite conocer cual va a ser el flujo de ingresos a caja para cumplir a su vez con las obligaciones de la empresa y se basa su elaboración en las políticas de ventas previamente establecidas y en el caso de que no las referencias o estadísticas de cobro de ejercicios anteriores.

Presupuesto de compras.- Es la estimación o cálculo de las mercaderías necesarias para satisfacer las ventas a través de las compras de los productos que se comercializan.

El presupuesto de compras se realiza en base del presupuesto de ventas por lo tanto debe calcularse primeramente en cantidades o unidades y luego valorarlo al precio de costo de la mercadería.

Para preparar el presupuesto de compras se recomienda previamente formular un plan detallado de compras, el mismo que debe especificar básicamente los siguientes puntos:

- Las cantidades de cada tipo de material y las partes que habrán de comprarse
- Las fechas estimadas de las compras, siendo recomendable realizar un cronograma de compras
- El costo unitario de las compras que permiten luego valorar el presupuesto

Para formular el presupuesto de compras se deben considerar los siguientes procesos:

1. La aplicación de las políticas d administración de la empresa en lo que tienen relación a los niveles de inventarios y de materia prima
2. Calcular las unidades o cantidades del producto en función del presupuesto de ventas y definir las fechas en que han de realizarse las adquisiciones

3. Determinar el costo de cada tipo de producto que vaya adquirirse

Presupuesto de pago de compras.- Consiste en la programación de los pagos por las compras de mercaderías o productos terminados. El presupuesto de pagos se basara en los datos del presupuesto de compras y de la política de crédito para pagos que aplique la empresa , esta política de pagos siempre deberá ser mayor que las cobranzas a fin de que se disponga de fondos que permitan cubrir las obligaciones en los tiempos establecidos.

Presupuesto de Gastos.- Es la estimación y el cálculo de los gastos en que incurrirá la empresa en un periodo determinado para lo cual se recomienda aplicar el siguiente procedimiento:

1. Clasificar los gastos fijos y variables
2. Recopilar y actualizar los datos estadísticos relacionados con remuneraciones
3. Actualizar las disposiciones legales y de contratación laboral que regirán durante el periodo presupuestario
4. Identificación de los rubros de gasto mas importantes
5. Considerar los factores de ajuste a los gastos como inflación, variaciones de ventas, aspectos de orden externo que pueden afectar al calculo de los gastos

La forma de estimar gastos se basa en las políticas salariales que adopte la empresa, que básicamente será a base de los gastos de ejercicios anteriores mas un porcentaje de incremento que generalmente equivale al nivel de la inflación acumulada, como también existen empresas que tienen como política fijar un cupo o porcentaje del presupuesto de ventas establecido para un periodo.

Presupuesto de Caja.- Es la herramienta financiera mas importante porque sirve para determinar las necesidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo de una empresa así como los excedentes de fondos a una fecha determinada que significa manejar recursos improductivos.

El presupuesto de caja conocido también como de tesorería, refleja los ingresos y egresos de fondos que tendrá una empresa en un periodo determinado y determinara la liquidez del negocio que puede ser exceso o insuficiencia de fondos.

El presupuesto de caja se conforma de cuatro elementos o grupos que son:

- Saldo inicial
- Los ingresos fuentes o entradas de fondos
- Los egresos, usos o salida de fondos
- Saldo final de caja

Saldo inicial proviene del aporte en efectivo de los socios:

- Caja chica
- Cuentas corrientes
- Cuentas de ahorros
- Fondos rotativos

Saldo inicial Estado Situación Financiera (Balance General)

Ingresos, Fuentes, Entradas de fondos

- Ventas al contado, presupuesto de ventas en valores
- Ventas a crédito, presupuestos de cobranza
- IVA cobrado, presupuesto de venta en valores
- Prestamos recibidos
- Arriendos
- Intereses ganados

- Recuperación de inversión
- Venta de acciones
- Venta de bienes de larga duración
- Donaciones

Egresos, Usos, salidas

- Compras, presupuesto de pagos
- IVA pagado
- Sueldos
- Publicidad
- Comisiones
- Gastos administrativos
- Materia Prima
- Gastos de ventas

Estados financieros pro forma:

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

Estado de resultados pro forma:

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 intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones del año precedente.

Estado de situación financiera o balance proforma:

Se estiman 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. El método de cálculo- estimación es el que se utiliza para la elaboración del balance general pro forma en el que se computan los valores de ciertas cuentas; y mientras otros se calculan, aquí se utiliza el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.

Análisis de los pronósticos en la planificación financiera:

La tarea más importante del proceso de elaborar pronósticos comienza después de completar los estados financieros pro forma.

En ese momento, los gerentes financieros deben analizar el pronóstico para determinar:

1. Qué sugieren las tendencias actuales que le sucederá a la firma en el futuro.
2. Qué efectos tendrán en la firma los planes y presupuestos actuales de la gerencia.
3. Qué medidas tomar para evitar problemas revelados en los estados pro forma.

Cuando se analizan los estados financieros pro forma, los gerentes financieros a menudo perciben señales emergentes de condiciones positivas o negativas.

- Si los pronosticadores descubren indicadores positivos, recomendarán que la gerencia continúe sus planes actuales.

- Si ven indicadores negativos, recomendaran una acción correctiva.

Los tres principales enfoques para hacer supuestos son:

Experiencia.- Supone cuáles eventos sucederán de cierta manera en el futuro, debido a que así fue en el pasado

Probabilidad.- Supone que eventos se presentarán de cierto modo en el futuro, debido a que las leyes de probabilidad indican que así será.

Correlación.- Supone que los eventos sucederán de cierta manera en el futuro, debido a una alta correlación entre lo que se tiene de interés y otro aspecto del cual se conoce mucho más.

6.7 Metodología

Modelo Operativo

Nº	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	RESPONSABLE
1	Análisis Histórico Análisis Vertical Indicadores Financieros	Realizado	Indicadores Financieros Históricos	Humano Financiero Tecnológico	Departamento Financiero
2	Planificación Estratégica Misión Visión Valores Objetivos FODA Desarrollo de estrategias	Realizado	Estrategias para Implantación	Humano Financiero Tecnológico	Departamento Administrativo
3	Planificación Financiera Presupuesto Ventas Presupuesto Cobranza Presupuesto Compras Presupuesto Pagos Presupuesto Gastos Presupuesto de Caja Estados Financieros Prof.	Realizado	Estimación de resultados Toma de decisiones Financieras	Humano Financiero Tecnológico	Departamento Financiero

Cuadro N° 20

Fuente: Capítulo VI

Elaborado por: Antonio Galarza

Desarrollo de la Propuesta

Planificación Estratégica

Conocimiento de la empresa

El comercial Lascano Sánchez fue creado en el año de 1983 por sus propietarios el Sr. José Lascano como presidente y la Sra. Martha Sánchez como gerente; pero se constituye como empresa en el año de 1992, manteniéndose el mismo orden jerárquico y contratando a colaboradores que ayudarían con las actividades dentro del comercial.

La empresa se dedica a la comercialización de artefactos eléctricos tanto en línea café como en línea blanca, teniendo en cuenta que en sus inicios se dedicaba exclusivamente a la venta de juguetes, ropa y artefactos pequeños; situación que cambio gracias al aumento de la demanda de clientes.

Con el transcurso del tiempo la empresa empezó a ganar mercado debido a sus precios y facilidades de pago, sin embargo el los últimos años la demanda a mermado siendo este un factor determinante para la realización de un estudio que determine problema para ser controlado.

La empresa se encuentra ubicada en el sector noreste de la ciudad de Ambato, formando parte de la zona urbana, ciudadela Ingahurco calles Argentina Y Cooperativas.

Misión

Comercializar bienes y servicios atendiendo las necesidades del mercado Ecuatoriano en búsqueda de superar las expectativas de nuestros clientes con políticas y productos de calidad competitivos, involucrando a colaboradores y proveedores actuando con responsabilidad social y ética profesional.

Visión

Constituirnos como una empresa reconocida a nivel nacional en la comercialización de bienes y servicios, siendo la mejor opción de compra de nuestros clientes facilitando soluciones innovadoras para la familia y el hogar.

Valores

Respeto

- Respeto al cliente, su familia y al medio ambiente
- Conocimiento y respeto a las políticas y procedimientos internos y externos
- Lealtad
- Responsabilidad
- Autoestima
- Puntualidad

Ética y responsabilidad social

- Integridad
- Honestidad
- Equidad
- Justicia
- Solidaridad

Integración

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Cooperación

- Sinceridad
- Flexibilidad

Excelencia

- Sentido de pertenencia
- Servicio integral de calidad
- Eficiencia y Eficacia
- Vivencia de la misión y valores corporativos

Objetivos

- Obtener ventajas competitivas para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes internos y externos
- Establecer un adecuado direccionamiento empresarial y el camino que hay que recorrer para alcanzarlo
- Incrementar la cantidad de ventas en el año 2012 en un 20% en relación a los dos años de estudio.
- Definir estrategias que sean el punto de partida para la consecución de lo establecido

Matriz Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas (FODA)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianzas Estratégicas Acceso a Financiamientos Expansión de Mercado Manejo de web	Competidores Inestabilidad Política Económica Productos sin marca a bajo precio Inflación
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Precio - Calidad Servicio Post venta Servicio al cliente Ubicación Geográfica	Plan de Marketing, Imagen corporativa Publicidad Diversificación de Productos Capacitación Tamaño y capacidad de la empresa

Gráfico N° 16

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Estudio capítulo VI

Estrategias

- Se pretende desarrollar una alianza estratégica con Indurama proveedor con el cual se realiza la mayor parte de compras del comercial, promocionando su marca y productos en las estanterías de mayor visibilidad dando así un mayor énfasis y atención a mencionada marca. Lo que se logrará es disminuir el costo de compra de los productos principales como cocinas y refrigeradoras en un 2%.
- Realizar un estudio de mercado que determine la factibilidad de expansión del mismo en ciudades aledañas como Salcedo, Pelileo y Riobamba ya que existen clientes que visitan el comercial de esos lugares.
- Contratar los servicios profesionales de una agencia de marketing y publicidad que permita desarrollar una nueva imagen corporativa que de impacto y llame la atención de los clientes; así mismo realizar campañas publicitarias en los principales medios de la ciudad en temporadas en las que en base a la experiencia las ventas se incrementan.

- Implementar un servicio de ventas mediante la web que brinde a los clientes la tranquilidad de hacer sus compras en la comodidad de su hogar. Se ha determinado que un vendedor dentro del comercial cuesta al año 3600.00 USD, suprimiendo los servicios del mismo y contando con este valor se implementará una pagina web corporativa la misma que tiene un costo 1800.00 USD.
- Desarrollar una política de precios que este a la par con la de nuestros potenciales competidores, utilizando la técnica del cliente fantasma; de esta forma se pretende tener precios competitivos que sean la base fundamental de las decisiones de compra
- Aprovechar las capacitaciones que brindan los proveedores direccionado a vendedores y personal administrativo de la empresa, a más de ello invertir en capacitaciones extras que permitan dar a nuestros clientes un mejor servicio.
- Diversificar las marcas y modelos de productos existentes en inventarios con una política de justo a tiempo, de esta forma el consumidor tendrá mayor poder de elección. Con el estudio realizado se pudo identificar productos que dieron mayor rentabilidad a los cuales se aplicará mencionada estrategia.
- Aumentar las ventas en un 20% aprovechando la inversión de marketing y publicidad en temporadas específicas del año.
- Estar presentes en las ferias más importantes de la ciudad con un stand corporativo y productos de última tecnología.
- Implementar campañas de publicidad de lanzamiento de productos nuevos con volanteo puerta a puerta y charlas en empresas previamente estudiadas para la captación de nuevos clientes.
- Establecer políticas crediticias que brinden a nuestros consumidores la facilidad de adquirir productos en cuanto ellos lo decidan.

Planificación Financiera

Presupuesto de Ventas

Se lo realizó en base a la información histórica de los años 2010 y 2011 utilizando el método de tendencia de estimación de ventas, lo que nos dio como resultado las ventas del año 2012.

REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-375Av Blanca						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	2	1,000	0,10	3	429,55	1288,65
FEBRERO	1	2	1,000	0,10	3	429,55	1288,65
MARZO	1	1	0,000	0,05	1	429,55	429,55
ABRIL	1	2	1,000	0,10	3	429,55	1288,65
MAYO	3	5	0,667	0,25	7	429,55	3006,85
JUNIO	2	3	0,500	0,15	4	429,55	1718,20
JULIO	0	0	0,694	0,00	0	429,55	0,00
AGOSTO	0	0	0,694	0,00	0	429,55	0,00
SEPTIEMBRE	1	1	0,694	0,05	1	429,55	429,55
OCTUBRE	0	0	0,694	0,00	0	429,55	0,00
NOVIEMBRE	0	0	0,694	0,00	0	429,55	0,00
DICIEMBRE	6	4	0,694	0,20	6	429,55	2577,30
TOTAL	16	20		1,00			12027,40
	2010	2011			28		

CUADRO DE RESUMEN	
TOTAL DE VENTAS 2012:	879709,89

Cuadro N° 21

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta Anexo 3

Ver anexo número: 3

Presupuesto de Cobranza

Conocido también como previsiones de cobro, es aplicado en este estudio porque el comercial realiza ventas a crédito.

Está elaborado en base a la nueva política crediticia del comercial, lo que arrojó como resultado el total de cobranzas del período 2012.

Política crediticia:

- 50% de contado
- 40% a un año
- 8% a noventa días
- 2% para provisión cuentas incobrables

PRESUPUESTO COBRANZA														
COMERCIAL LASCANO SANCHEZ														
MES	VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	P. INC.
ENE	61282,42	30641,21	24512,97	4902,59										1225,65
FEB	69036,98		34518,49	27614,79	5522,96									1380,74
MAR	68779,78			34389,89	27511,91	5502,38								1375,60
ABR	87142,92				43571,46	34857,17	6971,43							1742,86
MAY	166378,85					83189,43	66551,54	13310,31						3327,58
JUN	157040,32						78520,16	62816,13	12563,23					3140,81
JUL	28219,77							14109,88	11287,91	2257,58				564,40
AGO	28249,93								14124,96	11299,97	2259,99			565,00
SEP	21713,18									10856,59	8685,27	1737,05		434,26
OCT	29471,00										14735,50	11788,40	2357,68	589,42
NOV	36636,51											18318,26	14654,61	732,73
DIC	125758,22												62879,11	2515,16
TOTAL	879709,89	30641,21	59031,46	66907,28	76606,33	123548,98	152043,14	90236,32	37976,10	24414,14	25680,77	31843,71	79891,40	17594,20

CUADRO RESUMEN	
Cobranzas del período:	798820,82
Provisión Incobrables:	17594,20
Pendientes de Cobro:	63294,87
TOTAL:	879709,89

PENDIENTES DE COBRO:	
Noviembre:	2930,92
Diciembre:	60363,95
TOTAL:	63294,87

Cuadro N° 22

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta Anexo 4

Ver anexo número: 4

Presupuesto de Compras

Estimación o cálculo de las mercaderías para satisfacer las ventas de los productos.

Este presupuesto esta basado en la formula:

Compras = Ventas + Inventario Final – Inventario inicial

LAVADORA INDURAMA mod: LRI15 BL

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Inventario Inicial	3	4	4	4	4	5	6	6	6	6	6	6
(+) Compras	5	3	3	1	7	6	1	0	0	0	2	6
(=) Disponible	8	7	7	5	11	11	7	6	6	6	8	12
(-) Ventas	4	3	3	1	6	5	1	0	0	0	2	5
(=) Inv. Final	4	4	4	4	5	6	6	6	6	6	6	7

Cuadro N° 23

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta Anexo 5

Ver anexo número: 5

Presupuesto de pagos

Esta elaborado para la programación de los pagos del comercial por compras de los electrodomésticos, esta basado en los datos del presupuesto de compras y en la política de crédito que aplica la empresa con sus proveedores.

La política de pagos a los proveedores esta dada de la siguiente forma:

- 50% de contado
- 50% a tres meses

PRESUPUESTO DE PAGOS														
COMERCIAL LASCANO SANCHEZ														
MES	COMPRAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	P. PAGO
ENE	71520,59	35760,30	11920,10	11920,10	11920,10									
FEB	71675,87		35837,9	11945,98	11945,98	11945,98								
MAR	74399,57			37199,79	12399,93	12399,93	12399,93							
ABR	84548,13				42274,1	14091,36	14091,36	14091,36						
MAY	162150,66					81075,33	27025,11	27025,11	27025,11					
JUN	146952,26						73476,13	24492,04	24492,04	24492,04				
JUL	12088,61							6044,31	2014,77	2014,77	2014,77			
AGO	8721,32								4360,66	1453,55	1453,55	1453,55		
SEP	10571,44									5285,72	1761,91	1761,91	1761,91	
OCT	10181,66										5090,83	1696,94	1696,94	1696,94
NOV	17402,72											8701,36	2900,45	5800,91
DIC	112588,85												56294,43	56294,43
TOTAL	782801,68	35760,30	47758,03	61065,86	78540,07	119512,59	126992,5	71652,81	57892,58	33246,09	10321,06	13613,76	62653,73	63792,28

CUADRO RESUMEN:	
Pagos en el Período:	719009,41
Pendientes de Pago:	63792,28
TOTAL:	782801,68

Cuadro N° 24

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta Anexo 6

Ver anexo número: 6

Presupuesto de gastos

Cálculo de los gastos tanto de ventas como administrativos que incurrirá el comercial en el período 2012

PRESUPUESTO DE GASTOS													
COMERCIAL LASCANO SANCHEZ													
CONCEPTO	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
GASTOS DE VENTA	18760,00	1340,82	1362,87	1362,13	1414,32	1639,49	1612,95	1246,87	2376,95	1228,37	1250,42	1270,79	2654,05
Gastos Fijos	16260,00	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	2296,67	1166,67	1166,67	1166,67	2296,67
Sueldos	14000,00	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67
Beneficios Sociales	2260,00								1130,00				1130,00
Gastos Variables	2500,00	174,15	196,20	195,46	247,65	472,82	446,28	80,20	80,28	61,70	83,75	104,12	357,38
Transporte	1000,00	69,66	78,48	78,18	99,06	189,13	178,51	32,08	32,11	24,68	33,50	41,65	142,95
Impuestos	1500,00	104,49	117,72	117,28	148,59	283,69	267,77	48,12	48,17	37,02	50,25	62,47	214,43
GASTOS ADMINIST.	53786,47	4290,18	4414,01	4409,89	4702,80	5968,27	5819,15	3762,27	3762,74	3658,37	3782,24	3896,66	5319,66
Gastos Fijos	39740,00	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67
Sueldos	21600,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Suministros y Materiales	1200,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Depreciaciones	240,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Aportes Seguridad Social	7200,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Fondos de reserva	3500,00	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67
Seguros	6000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gastos Variables	14046,47	978,51	1102,34	1098,22	1391,13	2656,60	2507,48	450,60	451,07	346,70	470,57	584,99	2007,99
No deducibles	1000,00	69,66	78,48	78,18	99,06	189,13	178,51	32,08	32,11	24,68	33,50	41,65	142,95
Gastos Financieros	346,47	24,14	27,19	27,09	34,02	65,53	61,85	11,11	11,13	8,55	11,61	14,43	49,53
Servicios Básicos	3000,00	208,99	235,43	234,55	297,18	567,39	535,54	96,24	96,34	74,05	100,50	124,94	428,86
Comisiones de Tarjetas	1500,00	104,49	117,72	117,28	148,59	283,69	267,77	48,12	48,17	37,02	50,25	62,47	214,43
Gasto Publicidad	8000,00	557,30	627,82	625,48	792,47	1513,03	1428,11	256,63	256,90	197,46	268,01	333,17	1143,63
Otros Gastos	200,00	13,93	15,70	15,64	19,81	37,83	35,70	6,42	6,42	4,94	6,70	8,33	28,59
TOTAL GASTOS	72546,47	5630,99	5776,87	5772,01	6117,11	7607,75	7432,09	5009,13	6139,68	4886,73	5032,65	5167,44	7973,70

Cuadro N° 25

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta Anexo 7

Ver anexo número: 7

Presupuesto de caja

Es la herramienta financiera más importante de este estudio ya que sirve para determinar el valor neto de efectivo que posee la empresa luego del ejercicio económico.

En este presupuesto se encuentran los ingresos y gastos que se efectuaron en el año 2012 para pasarlos a los estados presupuestados.

PRESUPUESTO DE CAJA												
COMERCIAL LASCANO SANCHEZ												
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Saldo Inicial	11500	7500	4000	5000	6000	5500	6800	12000	13000	8600	7500	8200
INGRESOS												
Ventas Contado	30641,21	34518,49	34389,89	43571,46	83189,43	78520,16	14109,88	14124,96	10856,59	14735,50	18318,26	62879,11
Ventas Crédito		24512,97	32517,39	33034,87	40359,55	73522,97	76126,44	23851,13	13557,55	10945,27	13525,45	17012,29
Iva Cobrado	3676,95	7083,78	8028,87	9192,75	14825,87	18245,18	9628,36	2397,13	1177,69	1209,69	1565,25	8020,47
TOTAL INGRESOS	34318,16	66115,24	74936,15	85799,08	138374,85	170288,31	89864,68	22373,22	10991,83	11290,46	14608,96	74857,76
DISPONIBLE	45818,16	73615,24	78936,15	90799,08	144374,85	175788,31	96664,68	34373,22	23991,83	19890,46	22108,96	83057,76
EGRESOS												
Compras Contado	35760,30	35837,94	37199,79	37199,79	81075,33	73476,13	6044,31	4360,66	5285,72	5090,83	8701,36	56294,43
Pago Proveedores		11920,10	23866,08	36266,01	38437,26	53516,39	65608,51	53531,92	27960,37	5230,23	4912,40	6359,30
Iva pagado	4291,24	5730,96	7327,90	8815,89	14341,51	15239,10	8598,34	6947,11	3989,53	1238,53	1633,65	7518,45
Gastos Administrativos	4290,18	4414,01	4409,89	4702,80	5968,27	5819,15	3762,27	3762,74	3658,37	3782,24	3896,66	5319,66
Total Egresos	44341,71	57903,00	72803,65	86984,48	139822,37	148050,77	84013,42	68602,43	40893,98	15341,82	19144,07	75491,83
SALDO FINAL	1476,45	15712,23	6132,50	3814,60	4552,48	27737,54	12651,26	-34229,21	-16902,15	4548,64	2964,89	7565,93

Cuadro N° 26

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta Anexo 8

Ver anexo número: 8

Estados proforma

En estos Estados se refleja todo el movimiento económico presupuestado para el período 2012.

Los valores detallados son muestra de cada uno de los presupuestos antes enunciados, el total de ventas del Estado de resultados se lo obtuvo mediante el cálculo de las ventas estimadas para el año 2012, las compras y los inventarios se las obtuvo del valor total del presupuesto de compras, los gastos detallados se los tomo del presupuesto de gastos mediante la separación de gastos de ventas y gastos administrativos; pudiendo de esta manera llegar a la utilidad del presente ejercicio económico.

El saldo de caja del Estado de situación financiera provino del saldo final del presupuesto de caja, las cuentas por cobrar del presupuesto de cobranza, las cuentas incobrables de igual forma del presupuesto de cobranza, los inventarios del saldo final del presupuesto de compras, las cuentas por cobrar del saldo del presupuesto de pagos y la utilidad del ejercicio directamente del estado de resultados proforma.

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012			
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ			
ACTIVOS			215648,24 100%
CORRIENTE			204764,66
DISPONIBLE		41425,59	
Caja	36025,15		17%
Bancos	5400,44		3%
EXIJIBLE		80889,06	
Documentos por cobrar	63294,87		29%
Provisión Incobrables	17594,20		8%
Otras cuentas por cobrar			
REALIZABLE		82450	
Mercaderías	82450,00		38%
OTROS FISCALES		10843,58	
Crédito Tributario IVA	7563,58		4%
Crédito Fiscal Impuesto Renta	3280		
FIJO			
TANGIBLE DEPRECIABLE		40	
Muebles y Enceres	900		
(-) Depreciación Acumulada M y E	-860		
Equipo de Oficina	300		
(-) Depreciación Acumulada Equipo	-300		
PASIVOS			134105,77 100%
CORRIENTE			
A CORTO PLAZO		87176,76	
Cuentas por pagar	63792,28		48%
IESS por pagar	20465,2		15%
15% Participación Trabajadores	2919,26		2%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		46929	
Retención en la fuente por pagar	6122		5%
Impuesto Valor Agregado IVA	40789,75		30%
Impuesto a la Renta	0		
Retención IVA por pagar	17,26		
PATRIMONIO			81542,48 100%
CAPITAL		55000	
Capital de Trabajo	55000		67%
RESULTADOS		26542,48	
Utilidad del ejercicio	16542,48		20%
Utilidad Acumulada	10000		12%
TOTAL PAS + PAT		215648,24	

Cuadro N° 27

Ver anexo número: 9

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO		
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012		
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ		
INGRESOS		
OPERACIONALES	879709,89	100%
Ventas Tarifa 12%	879709,89	
(-) Descuentos, Devoluciones		
VENTAS NETAS	879709,89	
(-) COSTO DE VENTAS	787701,68	
Inv. Inicial	87350	
(+) Compras	782801,68	
Mercadería Disp. Venta	870151,68	
(-) Inv. Final de Mercaderías	82450	
UTILIDAD BRUTA	92008,21	
(-) GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	72546,47	100%
Sueldos	35600,00	49%
Beneficios Sociales	2260,00	3%
Aportes Seguridad Social	7200,00	10%
Fondos de Reserva	3500,00	5%
No deducibles	1000,00	1%
Seguros	6000,00	8%
Transporte	1000,00	1%
Otros Gastos	200,00	0%
Suministros y Materiales	1200,00	2%
Impuestos	1500,00	2%
Gastos Financieros	346,47	0%
Luz, Agua, Comunicación	3000,00	4%
Gasto Publicidad	8000,00	
Gastos Comisiones Tarjetas	1500,00	2%
Depreciaciones	240,00	0%
UTILIDAD NETA	19461,738	
(+) Otros Ingresos		
UTILIDAD A DISTRIBUIR	19461,738	
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2919,26	100%
10% Trabajadores	1946,17	67%
5% Cargas Familiares	973,09	33%
UTILIDAD LIQUIDA ANTES DEL IMP. RENTA	16542,48	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16542,48	

Cuadro N° 28

Ver anexo número: 9

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta

Análisis Financiero

Se detalla en que estado se encuentra la empresa a finales del 2012 y como incidió la planificación estratégica financiera en la toma de decisiones del comercial Lascano Sánchez

ANÁLISIS 2012

ANÁLISIS 2010

RENTABILIDAD		RENTABILIDAD	
Margen de Utilidad UN/VENTAS	3%	Margen de Utilidad UN/VENTAS	1%
Retorno sobre activos (Inversión) UN/TA	9%	Retorno sobre activos (Inversión) UN/TA	3%
Retorno sobre el Patrimonio UN/Patr. Acc.	35%	Retorno sobre el Patrimonio UN/Patr. Acc.	11%
INDICES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS		INDICES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS	
Rotación de cuentas por Cobrar Ventas/CxC	13,90	Rotación de cuentas por Cobrar Ventas/CxC	6,15
Rotación de Inventario Ventas/Inventario	11	Rotación de Inventario Ventas/Inventario	12
Rotación de activo total Ventas/TA	4	Rotación de activo total Ventas/TA	4
INDICES DE LIQUIDEZ		INDICES DE LIQUIDEZ	
Razón Corriente AC/PC	2,35	Razón Corriente AC/PC	1,38
Prueba Acida AC-INVENTARIO/PC	1,53	Prueba Acida AC-INVENTARIO/PC	0,95
Nivel de Inventario Inv/AC	0,40	Nivel de Inventario Inv/AC	0,31

INDICES DE ENDEUDAMIENTO		INDICES DE ENDEUDAMIENTO	
Deuda sobre total de activos TP/TA		Deuda sobre total de activos TP/TA	
0,62		0,73	
Deuda corto Plazo PC/TP		Deuda corto Plazo PC/TP	
1,64		0,94	

Cuadro N°29

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Propuesta

Ver anexo número: 9

Rentabilidad

El análisis realizado comparando los dos años de actividad comercial del 2010 al 2012 refleja el crecimiento adecuado en su margen de utilidad determinando así que si incide una adecuada planificación financiera en el buen desempeño comercial de la empresa, aumentando el margen de utilidad en un 2%, el retorno sobre activos en un 6% y el retorno sobre el patrimonio en un 24%.

Índices de rotación de activos

En cuanto a los índices de rotación de activos se puede observar el incremento en la rotación de cuentas por cobrar y se disminuyo en los otros dos indicadores pese a ello esto no ha perjudicado el buen desarrollo en que la empresa emprendió a partir de este año.

Índices de Liquidez

La liquidez demuestra la capacidad que los activos que posee la empresa se transformen en dinero, el comercial indica que en el año 2010 obtuvo una razón corriente de 1 dólar con 38 centavos mientras que en el año 2012 este valor se incrementó a 2 dólares con 35 centavos lo que indica que por cada dólar de inversión tienen 1 dólar con 35 centavos más para cancelar sus deudas si lo amerita de esa manera; valor que representa un estado mejorado en cuanto a liquidez con relación al año 2010 que creció en 0.97 centavos.

6.8 Administración

El organigrama estructural del comercial Lascano Sánchez se presenta de la siguiente manera:

Organigrama estructural.

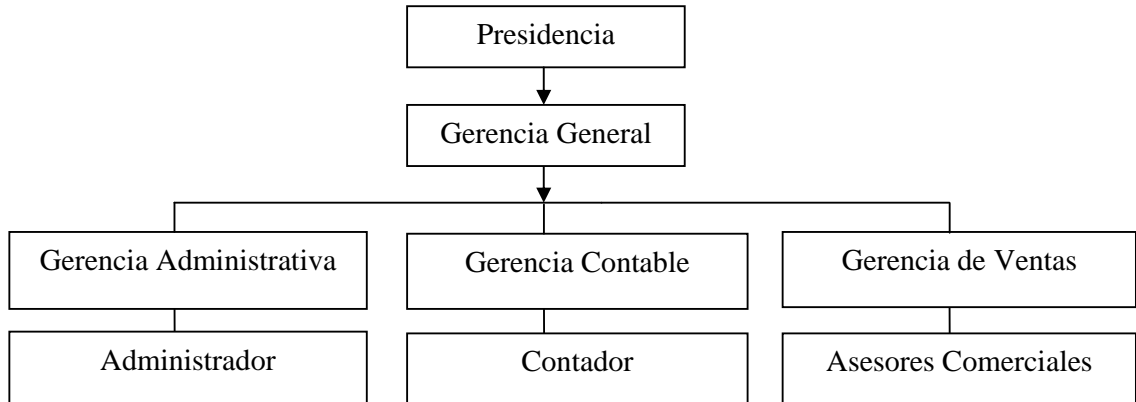


Gráfico N° 17

Elaborado por: Antonio Galarza

Fuente: Departamento Administrativo

Las funciones de cada puesto se detallan a continuación:

Presidencia

El presidente de la empresa es la máxima autoridad y es el encargado de la toma de decisiones estratégicas, así como el establecimiento de políticas y lineamientos generales de la organización.

Gerencia general

Es el encargado de representar a la empresa legalmente así como de la coordinación, planificación, dirección y control de todas las actividades empresariales con las otras gerencias, es el responsable de todas las operaciones y del desempeño.

Gerencia administrativa

Maneja la parte administrativa y de negocios de la organización, hace respetar los lineamientos de la presidencia y los hace cumplir, toma decisiones en base a lineamientos establecidos por el presidente.

Gerencia contable

Son los encargados de llevar a cabo y controlar todos los movimientos contables, así como la elaboración y entrega de los estados financieros.

Gerencia de ventas

Coordinan y buscan generar nuevos negocios mediante la oferta de los productos procurando tener la mayor renta posible.

6.9 Conclusiones

Luego de realizar el presente estudio hemos podido sacar conclusiones por objetivos alcanzados:

Analizar la planificación financiera de la empresa comercial Lascano Sánchez en el año 2009 y 2010.

Se lo alcanzo gracias a la encuesta aplicada y al estudio de los dos años de ejercicio económico.

En el análisis realizado en los dos respectivos años se pudo notar el estancamiento comercial sufrido por la falta de una planificación adecuada, los puntos mas relevantes fueron:

- El bajo crecimiento de su margen de utilidad lo que impide que los propietarios puedan percibir un retorno de la inversión realizada, siendo este un factor muy importante a la hora de reinvertir en el negocio.
- El nivel de liquidez que no es el mas adecuado para el negocio, forma parte de los puntos en los que el comercial tubo inconvenientes en estos dos años ya que no tenían el dinero disponible para cubrir su nómina retrasándose de esta manera en los sueldos del personal lo que incidía en su bajo desempeño laboral.
- La capacidad de pagar sus deudas era de 0.95, lo que significa que por cada dólar de deuda el comercial podría cubrir tan solo 0.95 centavos, factor que impacta sobre manera en la capacidad que tiene la empresa en pagar sus pasivos dependiendo de sus activos corrientes. Lo que se pudo

determinar es que la mayor parte de concentración de activos corrientes en el comercial se encuentran en inventarios, cuenta que tarda en hacerse efectiva un determinado periodo de tiempo lo que afecto sus niveles de liquidez.

- La poca planificación de publicidad sin destinar un valor promedio para estos efectos durante estos dos años produjo la fuga de clientes hacia locales comerciales de mayor posicionamiento en el mercado afectando de esta manera el incremento en ventas.
- El sobre stock de inventarios de productos que no representan mayor rentabilidad dentro del comercial afecta la manera en que se planifica las compras, pudiendo aprovechar la demanda de productos con los cuales si se obtendrá un mayor incremento en su renta.
- La poca diversificación de productos que tienen mayor demanda en temporadas en las que las ventas se incrementan es un factor que incide en el poder de elección que tienen nuestros clientes, es por ello que buscan otras opciones de compra.

Estudiar la toma de decisiones en función de la planificación estratégica financiera y establecer estrategias de mercado efectivas y accesibles a corto plazo que nos permitan establecernos como una empresa sustentable y objetiva.

En este objetivo pudimos determinar que:

- La toma de decisiones en el comercial se lo hacia de forma empírica ya que no existía un proceso estandarizado para determinar e implementar una decisión, se lo comprobó con la entrevista realizada a los propietarios; con el presente estudio se logra implementar una estructura del proceso que deben seguir los propietarios a la hora de tomar decisiones; una de ellas es incrementar estrategias de mercado que sean el eje primordial para la consecución de objetivos, en el estudio realizado se determino los productos que representan mayor rentabilidad desarrollando para ellos estrategias que impulsen su comercialización y que sean de mayor demanda.

Diseñar una planificación estratégica financiera en la empresa comercial Lazcano Sánchez

- Este objetivo se cumplió mediante el diseño de un modelo de planificación estratégica financiera que se detalla en el capítulo seis del presente trabajo, su mejora en cuanto a la planificación de años anteriores se puede observar en los indicadores financieros examinados de los estados financieros proforma.

BIBLIOGRAFÍA

ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE LA PYME EMPRESA., GRUPO OCEANO.,
Barcelona – España, tercera edición, 1998

BURBANO RUIZ, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos, Bogotá
Colombia, tercera edición 2005

HILL, Administración para empresas, Bogotá Colombia, quinta edición 2010

CASTRO, Planificación Financiera Estratégica, México, tercera edición 2008

GOMEZ, Planificación Estratégica, cuarta edición 2009

MARTINEZ, Planificación de empresas, segunda edición 1998

FINNERTY, Administración Financiera, México, cuarta edición 2007

ROBBINS., COULTER M, Administración, México, quinta edición 1996

MANTILLA, Finanzas y Economía, Quito Tercera edición 2005

ANDREWS, Estrategias empresariales, segunda edición 1998

STALICK, Estrategias de crecimiento, DEUSTO, Colombia tercera edición 1999

SÉLLER, Nuevas tendencias del marketing, Bogotá Colombia segunda edición 1999

BARRAGAN, PRESUPUESTOS, Bogotá Colombia cuarta edición 2005

NICOLAS PERRE, Presupuestos empresariales, Colombia tercera edición 2000

ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA; Líderes del management, Barcelona,
primera edición 2004

YULESKI, Decisiones de Financiamiento, Finanzas corporativas, Barcelona España
tercera edición 2008

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO, Harvad B. Colombia, cuarta edición 2001

GOXENS/ M.A GOXENS, Enciclopedia práctica de la contabilidad, Barcelona España
2004

TESIS, Planificación financiera para optimizar las decisiones gerenciales del comisariato ADEUTA; Lic. Verónica Villacres, 2005

TESIS, Planificación Financiera para AMBANDINE S.A, Jenny Proaño, 2004

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTAS PARA CLIENTES

Objetivo de investigación: Determinar la calidad de planificación realizada y su incidencia en la toma de decisiones para el mejoramiento tanto interno como externo del comercial Lazcano Sánchez.

Sexo:

Estado Civil:

Edad:

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas relacionadas con el comercial Lazcano Sánchez. Marque con una x la que usted considere y exprese su criterio al respecto, teniendo en cuenta que de su exactitud dependerán las acciones de planificación y toma de decisiones para el bienestar y atención hacia nuestros clientes.

1.- ¿Compra usted electrodomésticos o afines con frecuencia?

SI

NO

2.- ¿Conoce usted la misión del Comercial Lazcano Sanchez?

SI

NO

3.- ¿Conoce usted la visión del Comercial Lazcano Sanchez?

SI

NO

4.- Los electrodomésticos y afines que usted compra en el comercial Lazcano Sánchez son:

- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Malos

5.- Como considera usted la compra de electrodomésticos o afines en temporadas del año en las que existen mayores promociones:

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

6.- El presupuesto que usted tiene para la compra de electrodomésticos o afines es:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

7.- Las políticas de crédito del comercial Lazcano Sanchez son:

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

8.- Los precios de los electrodomésticos y afines en el comercial Lazcano Sanchez son:

- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Malos

9.- La variedad de electrodomésticos y afines en el comercial Lazcano Sanchez son:

- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Malos

10.- La publicidad que tiene el comercial Lazcano Sanchez es:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

La encuesta ha terminado, muchísimas gracias por el tiempo prestado.

Anexo 2

ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS

- 1.- ¿Cuáles son los planes de la empresa? Direccionamiento

- 2.- ¿Qué objetivos tiene la empresa? Direccionamiento

- 3.- ¿Qué estrategias se han implementado para la consecución de los objetivos?

- 4.- ¿Qué estrategias han dado buen resultado y por que?

- 5.- ¿Qué actividades de la organización deben ser contratadas y cómo debería hacérselo?

- 6.- ¿Para la toma de decisiones, se detalla una lista de posibles opciones de solución?

- 7.- ¿En base a que parámetros se determina una opción para implementarla?

Anexo 3
Presupuestos de ventas

HELADERA ELECTROLUX mod: ECC216						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	3	2,000	0,10	4	572,14	2391,91
FEBRERO	1	1	0,000	0,03	1	572,14	797,30
MARZO	1	2	1,000	0,06	3	572,14	1594,61
ABRIL	1	2	1,000	0,06	3	572,14	1594,61
MAYO	5	6	0,200	0,19	8	572,14	4783,83
JUNIO	2	4	1,000	0,13	6	572,14	3189,22
JULIO	2	2	0,867	0,06	2	572,14	1381,99
AGOSTO	0	0	0,867	0,00	0	572,14	0,00
SEPTIEMBRE	1	1	0,867	0,03	1	572,14	691,00
OCTUBRE	0	0	0,867	0,00	0	572,14	0,00
NOVIEMBRE	3	3	0,867	0,08	4	572,14	2072,99
DICIEMBRE	9	8	0,867	0,25	11	572,14	6218,98
TOTAL	26	31		1			24716,45
	2010	2011			43		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA ELECTROLUX mod: ERT227QBGW						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	2	1,000	0,05	3	480,00	1239,81
FEBRERO	2	2	0,000	0,05	3	480,00	1239,81
MARZO	1	3	2,000	0,08	4	480,00	1859,72
ABRIL	3	4	0,333	0,11	5	480,00	2479,63
MAYO	6	8	0,333	0,22	10	480,00	4959,25
JUNIO	4	6	0,500	0,16	8	480,00	3719,44
JULIO	2	1	0,694	0,04	2	480,00	860,98
AGOSTO	1	1	0,694	0,02	1	480,00	430,49
SEPTIEMBRE	1	1	0,694	0,02	1	480,00	430,49
OCTUBRE	0	0	0,694	0,00	0	480,00	0,00
NOVIEMBRE	1	1	0,694	0,02	1	480,00	430,49
DICIEMBRE	12	8	0,694	0,23	11	480,00	5165,89
TOTAL	34	37			1		22816,00
	2010	2011			48		

Presupuestos de ventas

COCINA INDURAMA mod: GENOVA						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	2	0,000	0,1	3	629,79	1700,43
FEBRERO	1	4	3,000	0,1	5	629,79	3400,87
MARZO	1	3	2,000	0,1	4	629,79	2550,65
ABRIL	2	2	0,000	0,1	3	629,79	1700,43
MAYO	6	8	0,333	0,2	11	629,79	6801,73
JUNIO	5	5	0,000	0,1	7	629,79	4251,08
JULIO	1	1	0,889	0,0	1	629,79	755,75
AGOSTO	0	0	0,889	0,0	0	629,79	0,00
SEPTIEMBRE	1	1	0,889	0,0	1	629,79	755,75
OCTUBRE	1	1	0,889	0,0	1	629,79	755,75
NOVIEMBRE	2	2	0,889	0,0	2	629,79	1511,50
DICIEMBRE	13	12	0,889	0,3	16	629,79	9824,72
TOTAL	35	40		1			34008,66
	2010	2011			54		

Presupuestos de ventas

COCINA INDURAMA mod: MONTECARLO								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	2	3	0,500	0,09	4	678,68	2735,19	
FEBRERO	3	5	0,667	0,15	7	678,68	4558,64	
MARZO	2	2	0,000	0,06	3	678,68	1823,46	
ABRIL	1	1	0,000	0,03	1	678,68	911,73	
MAYO	5	8	0,600	0,24	11	678,68	7293,83	
JUNIO	3	5	0,667	0,15	7	678,68	4558,64	
JULIO	1	0	0,406	0,01	1	678,68	369,76	
AGOSTO	2	1	0,711	0,04	2	678,68	1296,15	
SEPTIEMBRE	1	1	0,711	0,02	1	678,68	648,07	
OCTUBRE	1	1	0,711	0,02	1	678,68	648,07	
NOVIEMBRE	0	0	0,711	0,00	0	678,68	0,00	
DICIEMBRE	8	6	0,711	0,17	8	678,68	5184,59	
TOTAL	29	33		1			30028,14	
	2010	2011			44			

Presupuestos de ventas

COCINA INDURAMA mod: VERONA						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	2	0,000	0,06	3	445,35	1137,80
FEBRERO	1	2	1,000	0,06	3	445,35	1137,80
MARZO	1	2	1,000	0,06	3	445,35	1137,80
ABRIL	2	2	0,000	0,06	3	445,35	1137,80
MAYO	5	8	0,600	0,26	10	445,35	4551,19
JUNIO	3	6	1,000	0,19	8	445,35	3413,39
JULIO	0	0	0,600	0,00	0	445,35	0,00
AGOSTO	1	1	0,600	0,02	1	445,35	341,34
SEPTIEMBRE	1	1	0,600	0,02	1	445,35	341,34
OCTUBRE	1	1	0,600	0,02	1	445,35	341,34
NOVIEMBRE	2	1	0,600	0,04	2	445,35	682,68
DICIEMBRE	10	6	0,600	0,19	8	445,35	3413,39
TOTAL	29	31		1			17635,86
	2010	2011			40		

Presupuestos de ventas

ENCIMERA INDURAMA mod: 5 QUEMADORES						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	2	1,000	0,09	3	289,16	767,81
FEBRERO	1	2	1,000	0,09	3	289,16	767,81
MARZO	1	2	1,000	0,09	3	289,16	767,81
ABRIL	2	1	-0,500	0,04	1	289,16	383,91
MAYO	4	6	0,500	0,26	8	289,16	2303,44
JUNIO	3	5	0,667	0,21	7	289,16	1919,53
JULIO	1	1	0,611	0,03	1	289,16	234,61
AGOSTO	1	1	0,611	0,03	1	289,16	234,61
SEPTIEMBRE	0	0	0,611	0,00	0	289,16	0,00
OCTUBRE	0	0	0,611	0,00	0	289,16	0,00
NOVIEMBRE	1	1	0,611	0,03	1	289,16	234,61
DICIEMBRE	6	4	0,611	0,16	5	289,16	1407,66
TOTAL	21	24			1		9021,79
	2010	2011			31		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-375Av Blanca								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	2	1,000	0,10	3	429,55	1231,34	
FEBRERO	1	2	1,000	0,10	3	429,55	1231,34	
MARZO	1	1	0,000	0,05	1	429,55	615,67	
ABRIL	1	2	1,000	0,10	3	429,55	1231,34	
MAYO	3	5	0,667	0,25	7	429,55	3078,34	
JUNIO	2	3	0,500	0,15	4	429,55	1847,00	
JULIO	0	0	0,694	0,00	0	429,55	0,00	
AGOSTO	0	0	0,694	0,00	0	429,55	0,00	
SEPTIEMBRE	1	1	0,694	0,03	1	429,55	427,55	
OCTUBRE	0	0	0,694	0,00	0	429,55	0,00	
NOVIEMBRE	0	0	0,694	0,00	0	429,55	0,00	
DICIEMBRE	6	4	0,694	0,21	6	429,55	2565,28	
TOTAL	16	20			1		12227,86	
	2010	2011			28			

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-480Qz Blanca						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	2	0,000	0,09	3	570,77	1453,79
FEBRERO	2	2	0,000	0,09	3	570,77	1453,79
MARZO	1	1	0,000	0,05	1	570,77	726,89
ABRIL	1	3	2,000	0,14	4	570,77	2180,68
MAYO	4	6	0,500	0,28	8	570,77	4361,37
JUNIO	3	4	0,333	0,19	5	570,77	2907,58
JULIO	0	0	0,472	0,00	0	570,77	0,00
AGOSTO	1	0	0,472	0,02	1	570,77	343,26
SEPTIEMBRE	0	0	0,472	0,00	0	570,77	0,00
OCTUBRE	1	0	0,472	0,02	1	570,77	343,26
NOVIEMBRE	0	0	0,472	0,00	0	570,77	0,00
DICIEMBRE	5	2	0,472	0,11	3	570,77	1716,28
TOTAL	20	21		1			15486,89
	2010	2011			27		

Presupuestos de ventas

COCINA INNOVA mod: DALIA						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	0	-1,000	0,00	0	525,00	0,00
FEBRERO	1	3	2,000	0,14	4	525,00	2151,38
MARZO	1	2	1,000	0,10	3	525,00	1434,26
ABRIL	2	3	0,500	0,14	4	525,00	2151,38
MAYO	3	5	0,667	0,24	7	525,00	3585,64
JUNIO	2	3	0,500	0,14	4	525,00	2151,38
JULIO	1	1	0,611	0,03	1	525,00	438,24
AGOSTO	0	0	0,611	0,00	0	525,00	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,611	0,00	0	525,00	0,00
OCTUBRE	1	1	0,611	0,03	1	525,00	438,24
NOVIEMBRE	1	1	0,611	0,03	1	525,00	438,24
DICIEMBRE	5	3	0,611	0,15	4	525,00	2191,22
TOTAL	18	21			1		14980,00
	2010	2011			29		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA INNOVA mod: MISTI 1200DF						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	0	-1,000	0,00	0	437,81	0,00
FEBRERO	1	1	0,000	0,08	1	437,81	539,57
MARZO	1	1	0,000	0,08	1	437,81	539,57
ABRIL	1	3	2,000	0,24	4	437,81	1618,71
MAYO	2	4	1,000	0,32	5	437,81	2158,28
JUNIO	2	2	0,000	0,16	2	437,81	1079,14
JULIO	0	0	0,333	0,00	0	437,81	0,00
AGOSTO	0	0	0,333	0,00	0	437,81	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,333	0,00	0	437,81	0,00
OCTUBRE	0	0	0,333	0,00	0	437,81	0,00
NOVIEMBRE	0	0	0,333	0,00	0	437,81	0,00
DICIEMBRE	4	1	0,333	0,11	2	437,81	719,43
TOTAL	12	12			1		6654,71
	2010	2011			15		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-375Av Croma						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	2	0,000	0,07	3	467,30	1313,49
FEBRERO	2	3	0,500	0,11	4	467,30	1970,24
MARZO	1	2	1,000	0,07	3	467,30	1313,49
ABRIL	1	3	2,000	0,11	4	467,30	1970,24
MAYO	5	5	0,000	0,18	7	467,30	3283,73
JUNIO	3	6	1,000	0,22	8	467,30	3940,48
JULIO	0	0	0,750	0,00	0	467,30	0,00
AGOSTO	1	1	0,750	0,03	1	467,30	492,56
SEPTIEMBRE	0	0	0,750	0,00	0	467,30	0,00
OCTUBRE	1	1	0,750	0,03	1	467,30	492,56
NOVIEMBRE	1	1	0,750	0,03	1	467,30	492,56
DICIEMBRE	6	5	0,750	0,16	6	467,30	2955,36
TOTAL	23	28			1		18224,70
	2010	2011			39		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA LG mod: GC-B207WVQ						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	1	0,000	0,04	1	839,29	1084,19
FEBRERO	1	2	1,000	0,08	3	839,29	2168,37
MARZO	2	3	0,500	0,13	4	839,29	3252,56
ABRIL	2	3	0,500	0,13	4	839,29	3252,56
MAYO	5	6	0,200	0,25	8	839,29	6505,12
JUNIO	3	5	0,667	0,21	6	839,29	5420,94
JULIO	0	0	0,478	0,00	0	839,29	0,00
AGOSTO	1	0	0,478	0,02	1	839,29	518,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,478	0,00	0	839,29	0,00
OCTUBRE	1	0	0,478	0,02	1	839,29	518,00
NOVIEMBRE	0	0	0,478	0,00	0	839,29	0,00
DICIEMBRE	6	3	0,478	0,12	4	839,29	3108,00
TOTAL	22	24		1			25827,75
	2010	2011			31		

Presupuestos de ventas

LAVADORA WHIRLPOOL mod: 1CCWTW5790						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	1	0,000	0,07	1	661,91	847,24
FEBRERO	1	2	1,000	0,13	3	661,91	1694,49
MARZO	1	3	2,000	0,20	4	661,91	2541,73
ABRIL	2	2	0,000	0,13	3	661,91	1694,49
MAYO	3	3	0,000	0,20	4	661,91	2541,73
JUNIO	2	2	0,000	0,13	3	661,91	1694,49
JULIO	0	0	0,500	0,00	0	661,91	0,00
AGOSTO	0	0	0,500	0,00	0	661,91	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,500	0,00	0	661,91	0,00
OCTUBRE	1	1	0,500	0,03	1	661,91	423,62
NOVIEMBRE	1	1	0,500	0,03	1	661,91	423,62
DICIEMBRE	2	1	0,500	0,07	1	661,91	847,24
TOTAL	14	15			1		12708,67
	2010	2011			19		

Presupuestos de ventas

TELEVISOR 29" LG mod: 29FU1RS								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	2	1,000	0,08	3	322,43	873,88	
FEBRERO	1	2	1,000	0,08	3	322,43	873,88	
MARZO	1	2	1,000	0,08	3	322,43	873,88	
ABRIL	2	3	0,500	0,12	4	322,43	1310,82	
MAYO	4	5	0,250	0,20	7	322,43	2184,70	
JUNIO	5	6	0,200	0,24	8	322,43	2621,64	
JULIO	0	0	0,658	0,00	0	322,43	0,00	
AGOSTO	0	0	0,658	0,00	0	322,43	0,00	
SEPTIEMBRE	1	1	0,658	0,03	1	322,43	287,65	
OCTUBRE	0	0	0,658	0,00	0	322,43	0,00	
NOVIEMBRE	1	1	0,658	0,03	1	322,43	287,65	
DICIEMBRE	6	4	0,658	0,16	5	322,43	1725,91	
TOTAL	22	25			1		11040,00	
	2010	2011			34			

Presupuestos de ventas

TELEVISOR LCD LG mod: M237								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	3	2,000	0,11	4	391,21	1423,83	
FEBRERO	1	2	1,000	0,07	2	391,21	949,22	
MARZO	2	3	0,500	0,11	4	391,21	1423,83	
ABRIL	3	3	0,000	0,11	4	391,21	1423,83	
MAYO	5	6	0,200	0,22	7	391,21	2847,66	
JUNIO	6	5	-0,167	0,18	6	391,21	2373,05	
JULIO	1	1	0,589	0,02	1	391,21	279,49	
AGOSTO	0	0	0,589	0,00	0	391,21	0,00	
SEPTIEMBRE	2	1	0,589	0,04	1	391,21	558,99	
OCTUBRE	0	0	0,589	0,00	0	391,21	0,00	
NOVIEMBRE	1	1	0,589	0,02	1	391,21	279,49	
DICIEMBRE	5	3	0,589	0,11	4	391,21	1397,47	
TOTAL	27	27			1		12956,88	
	2010	2011			33			

Presupuestos de ventas

TELEVISOR LCD LG mod: 32LD330								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	3	2,000	0,10	4	449,86	1716,18	
FEBRERO	2	2	0,000	0,07	3	449,86	1144,12	
MARZO	1	3	2,000	0,10	4	449,86	1716,18	
ABRIL	3	2	-0,333	0,07	3	449,86	1144,12	
MAYO	6	6	0,000	0,20	8	449,86	3432,36	
JUNIO	5	7	0,400	0,24	9	449,86	4004,43	
JULIO	0	0	0,678	0,00	0	449,86	0,00	
AGOSTO	1	1	0,678	0,02	1	449,86	387,73	
SEPTIEMBRE	1	1	0,678	0,02	1	449,86	387,73	
OCTUBRE	1	1	0,678	0,02	1	449,86	387,73	
NOVIEMBRE	1	1	0,678	0,02	1	449,86	387,73	
DICIEMBRE	6	4	0,678	0,14	5	449,86	2326,38	
TOTAL	28	30		1			17034,70	
	2010	2011			38			

Presupuestos de ventas

TELEVISOR PLASMA 50" PANASONIC mod: TCP50C2L						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	0	-1,000	0,00	0	955,95	0,00
FEBRERO	1	3	2,000	0,22	4	955,95	3861,11
MARZO	1	2	1,000	0,15	3	955,95	2574,07
ABRIL	1	0	-1,000	0,00	0	955,95	0,00
MAYO	2	3	0,500	0,22	4	955,95	3861,11
JUNIO	2	4	1,000	0,29	5	955,95	5148,14
JULIO	0	0	0,417	0,00	0	955,95	0,00
AGOSTO	0	0	0,417	0,00	0	955,95	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,417	0,00	0	955,95	0,00
OCTUBRE	0	0	0,417	0,00	0	955,95	0,00
NOVIEMBRE	0	0	0,417	0,00	0	955,95	0,00
DICIEMBRE	4	2	0,417	0,12	2	955,95	2145,06
TOTAL	12	14		1			17589,48
	2010	2011			18		

Presupuestos de ventas

TELEVISOR LCD SAMSUNG mod: P2370HD								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	1	0,000	0,05	1	485,00	597,89	
FEBRERO	2	2	0,000	0,10	2	485,00	1195,78	
MARZO	1	2	1,000	0,10	2	485,00	1195,78	
ABRIL	1	2	1,000	0,10	2	485,00	1195,78	
MAYO	3	4	0,333	0,20	5	485,00	2391,56	
JUNIO	5	6	0,200	0,31	7	485,00	3587,34	
JULIO	0	0	0,422	0,00	0	485,00	0,00	
AGOSTO	1	0	0,422	0,02	1	485,00	252,44	
SEPTIEMBRE	0	0	0,422	0,00	0	485,00	0,00	
OCTUBRE	1	0	0,422	0,02	1	485,00	252,44	
NOVIEMBRE	0	0	0,422	0,00	0	485,00	0,00	
DICIEMBRE	4	2	0,422	0,09	2	485,00	1009,77	
TOTAL	19	20		1			11678,80	
	2010	2011			24			

Presupuestos de ventas

TELEVISOR LED 3D SAMSUNG mod: UN46C7000WF						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	2	1,000	0,10	3	2040,75	5962,54
FEBRERO	1	1	0,000	0,05	1	2040,75	2981,27
MARZO	1	1	0,000	0,05	1	2040,75	2981,27
ABRIL	1	3	2,000	0,16	4	2040,75	8943,81
MAYO	2	3	0,500	0,16	4	2040,75	8943,81
JUNIO	3	5	0,667	0,26	7	2040,75	14906,35
JULIO	0	0	0,694	0,00	0	2040,75	0,00
AGOSTO	0	0	0,694	0,00	0	2040,75	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,694	0,00	0	2040,75	0,00
OCTUBRE	1	1	0,694	0,04	1	2040,75	2070,33
NOVIEMBRE	1	1	0,694	0,04	1	2040,75	2070,33
DICIEMBRE	4	3	0,694	0,14	4	2040,75	8281,30
TOTAL	15	19			1		57141,00
	2010	2011			28		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADOR SMC mod: RF46FP SILVER						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	2	0,000	0,14	3	320,00	893,02
FEBRERO	1	2	1,000	0,14	3	320,00	893,02
MARZO	1	1	0,000	0,07	1	320,00	446,51
ABRIL	1	2	1,000	0,14	3	320,00	893,02
MAYO	1	2	1,000	0,14	3	320,00	893,02
JUNIO	2	3	0,500	0,21	4	320,00	1339,53
JULIO	0	0	0,583	0,00	0	320,00	0,00
AGOSTO	1	1	0,583	0,04	1	320,00	260,47
SEPTIEMBRE	0	0	0,583	0,00	0	320,00	0,00
OCTUBRE	0	0	0,583	0,00	0	320,00	0,00
NOVIEMBRE	0	0	0,583	0,00	0	320,00	0,00
DICIEMBRE	3	2	0,583	0,12	2	320,00	781,40
TOTAL	12	14			1		6400,00
	2010	2011			20		

Presupuestos de ventas

CAMARA DIGITAL SONY mod: DSC-W310						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	3	0,500	0,13	4	265,20	968,36
FEBRERO	1	2	1,000	0,09	2	265,20	645,57
MARZO	3	3	0,000	0,13	4	265,20	968,36
ABRIL	2	3	0,500	0,13	4	265,20	968,36
MAYO	3	3	0,000	0,13	4	265,20	968,36
JUNIO	4	6	0,500	0,26	7	265,20	1936,72
JULIO	1	0	0,417	0,02	1	265,20	134,49
AGOSTO	0	0	0,417	0,00	0	265,20	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,417	0,00	0	265,20	0,00
OCTUBRE	1	0	0,417	0,02	1	265,20	134,49
NOVIEMBRE	1	0	0,417	0,02	1	265,20	134,49
DICIEMBRE	5	2	0,417	0,09	3	265,20	672,47
TOTAL	23	23			1		7531,68
	2010	2011			28		

Presupuestos de ventas

TELEVISOR LCD SONY mod: KLV-40BX400							PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012			
ENERO	1	2	1,000	0,11	3	786,72	2260,94	
FEBRERO	2	1	-0,500	0,06	1	786,72	1130,47	
MARZO	1	2	1,000	0,11	3	786,72	2260,94	
ABRIL	1	2	1,000	0,11	3	786,72	2260,94	
MAYO	2	3	0,500	0,17	4	786,72	3391,41	
JUNIO	3	5	0,667	0,29	7	786,72	5652,36	
JULIO	0	0	0,611	0,00	0	786,72	0,00	
AGOSTO	0	0	0,611	0,00	0	786,72	0,00	
SEPTIEMBRE	1	1	0,611	0,04	1	786,72	690,84	
OCTUBRE	0	0	0,611	0,00	0	786,72	0,00	
NOVIEMBRE	0	0	0,611	0,00	0	786,72	0,00	
DICIEMBRE	3	2	0,611	0,11	3	786,72	2072,53	
TOTAL	14	17			1		19720,45	
	2010	2011			25			

Presupuestos de ventas

IMPRESORA HP mod: 1005						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	2	1,000	0,13	3	275,00	748,00
FEBRERO	1	1	0,000	0,07	1	275,00	374,00
MARZO	1	1	0,000	0,07	1	275,00	374,00
ABRIL	1	2	1,000	0,13	3	275,00	748,00
MAYO	3	3	0,000	0,20	4	275,00	1122,00
JUNIO	2	4	1,000	0,27	5	275,00	1496,00
JULIO	1	1	0,500	0,03	1	275,00	187,00
AGOSTO	0	0	0,500	0,00	0	275,00	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,500	0,00	0	275,00	0,00
OCTUBRE	1	1	0,500	0,03	1	275,00	187,00
NOVIEMBRE	0	0	0,500	0,00	0	275,00	0,00
DICIEMBRE	2	1	0,500	0,07	1	275,00	374,00
TOTAL	13	15			1		5610,00
	2010	2011			20		

Presupuestos de ventas

CONGELADOR WHIRLPOOL mod: WHA22DBT								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	2	2	0,000	0,12	3	585,25	1644,86	
FEBRERO	1	1	0,000	0,06	1	585,25	822,43	
MARZO	1	2	1,000	0,12	3	585,25	1644,86	
ABRIL	1	3	2,000	0,18	4	585,25	2467,29	
MAYO	3	2	-0,333	0,12	3	585,25	1644,86	
JUNIO	1	3	2,000	0,18	4	585,25	2467,29	
JULIO	0	0	0,778	0,00	0	585,25	0,00	
AGOSTO	0	0	0,778	0,00	0	585,25	0,00	
SEPTIEMBRE	1	1	0,778	0,05	1	585,25	639,67	
OCTUBRE	0	0	0,778	0,00	0	585,25	0,00	
NOVIEMBRE	1	1	0,778	0,05	1	585,25	639,67	
DICIEMBRE	3	2	0,778	0,14	3	585,25	1919,00	
TOTAL	14	17			1		13889,93	
	2010	2011			24			

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA WHIRLPOOL mod: WD2001Q						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	2	0,000	0,12	3	985,35	2496,65
FEBRERO	1	1	0,000	0,06	1	985,35	1248,33
MARZO	1	2	1,000	0,12	3	985,35	2496,65
ABRIL	2	3	0,500	0,18	4	985,35	3744,98
MAYO	3	4	0,333	0,24	5	985,35	4993,30
JUNIO	2	3	0,500	0,18	4	985,35	3744,98
JULIO	1	0	0,389	0,02	0	985,35	485,46
AGOSTO	0	0	0,389	0,00	0	985,35	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,389	0,00	0	985,35	0,00
OCTUBRE	0	0	0,389	0,00	0	985,35	0,00
NOVIEMBRE	1	0	0,389	0,02	0	985,35	485,46
DICIEMBRE	3	1	0,389	0,07	1	985,35	1456,38
TOTAL	16	17		1			21152,18
	2010	2011			21		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA ELECTROLUX mod: ERD217QBGS							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	3	2	-0,333	0,05572755	3	480,50	1213,89
FEBRERO	2	3	0,500	0,08359133	4	480,50	1820,84
MARZO	1	2	1,000	0,05572755	3	480,50	1213,89
ABRIL	2	4	1,000	0,11145511	5	480,50	2427,79
MAYO	6	10	0,667	0,27863777	13	480,50	6069,47
JUNIO	4	6	0,500	0,16718266	8	480,50	3641,68
JULIO	2	1	0,556	0,03095975	1	480,50	674,39
AGOSTO	0	0	0,556	0	0	480,50	0,00
SEPTIEMBRE	1	1	0,556	0,01547988	1	480,50	337,19
OCTUBRE	0	0	0,556	0	0	480,50	0,00
NOVIEMBRE	1	1	0,556	0,01547988	1	480,50	337,19
DICIEMBRE	12	7	0,556	0,18575851	8	480,50	4046,32
TOTAL	34	36		1			21782,67
	2010	2011			45		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA ELECTROLUX mod: E RTP383CSJW							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	1	2	1,000	0,06081081	3	420,25	1127,86
FEBRERO	1	2	1,000	0,06081081	3	420,25	1127,86
MARZO	2	2	0,000	0,06081081	3	420,25	1127,86
ABRIL	1	3	2,000	0,09121622	4	420,25	1691,79
MAYO	6	7	0,167	0,21283784	9	420,25	3947,51
JUNIO	4	6	0,500	0,18243243	8	420,25	3383,58
JULIO	1	1	0,778	0,02364865	1	420,25	438,61
AGOSTO	0	0	0,778	0	0	420,25	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,778	0	0	420,25	0,00
OCTUBRE	1	1	0,778	0,02364865	1	420,25	438,61
NOVIEMBRE	1	1	0,778	0,02364865	1	420,25	438,61
DICIEMBRE	11	9	0,778	0,26013514	11	420,25	4824,74
TOTAL	29	33		1			18547,03
	2010	2011			44		

Presupuestos de ventas

COCINA INDURAMA mod: MONACO								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	3	2,000	0,08026159	4	570,44	2349,05	
FEBRERO	3	5	0,667	0,13376932	7	570,44	3915,08	
MARZO	2	3	0,500	0,08026159	4	570,44	2349,05	
ABRIL	1	1	0,000	0,02675386	1	570,44	783,02	
MAYO	5	8	0,600	0,21403092	11	570,44	6264,12	
JUNIO	4	6	0,500	0,16052319	8	570,44	4698,09	
JULIO	1	1	0,711	0,01902497	1	570,44	556,81	
AGOSTO	1	1	0,711	0,01902497	1	570,44	556,81	
SEPTIEMBRE	0	0	0,711	0	0	570,44	0,00	
OCTUBRE	0	0	0,711	0	0	570,44	0,00	
NOVIEMBRE	2	1	0,711	0,03804994	2	570,44	1113,62	
DICIEMBRE	12	9	0,711	0,22829964	12	570,44	6681,73	
TOTAL	32	37		1			29267,37	
	2010	2011			51			

Presupuestos de ventas

COCINA INDURAMA mod: SAN REMO AVANT							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	1	2	1,000	0,05590062	3	400,00	1061,37
FEBRERO	2	4	1,000	0,11180124	5	400,00	2122,73
MARZO	3	2	-0,333	0,05590062	3	400,00	1061,37
ABRIL	2	2	0,000	0,05590062	3	400,00	1061,37
MAYO	6	10	0,667	0,27950311	13	400,00	5306,83
JUNIO	4	8	1,000	0,22360248	11	400,00	4245,47
JULIO	1	1	0,556	0,01552795	1	400,00	294,82
AGOSTO	0	0	0,556	0	0	400,00	0,00
SEPTIEMBRE	1	1	0,556	0,01552795	1	400,00	294,82
OCTUBRE	1	1	0,556	0,01552795	1	400,00	294,82
NOVIEMBRE	2	1	0,556	0,0310559	1	400,00	589,65
DICIEMBRE	9	5	0,556	0,13975155	7	400,00	2653,42
TOTAL	32	36		1			18986,67
	2010	2011			47		

Presupuestos de ventas

COCINA INDURAMA mod: INDURAMA mod: 4 QUEMADORES							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	1	1	0,000	0,03546099	1	310,96	415,50
FEBRERO	2	2	0,000	0,07092199	3	310,96	830,99
MARZO	1	2	1,000	0,07092199	3	310,96	830,99
ABRIL	1	2	1,000	0,07092199	3	310,96	830,99
MAYO	5	8	0,600	0,28368794	11	310,96	3323,96
JUNIO	3	6	1,000	0,21276596	8	310,96	2492,97
JULIO	0	0	0,600	0	0	310,96	0,00
AGOSTO	1	1	0,600	0,0212766	1	310,96	249,30
SEPTIEMBRE	1	1	0,600	0,0212766	1	310,96	249,30
OCTUBRE	0	0	0,600	0	0	310,96	0,00
NOVIEMBRE	1	1	0,600	0,0212766	1	310,96	249,30
DICIEMBRE	9	5	0,600	0,19148936	7	310,96	2243,68
TOTAL	25	28		1			11716,97
	2010	2011			38		

Presupuestos de ventas

LAVADORA INDURAMA mod: LRI15 BL							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	1	3	2,000	0,12765957	4	401,74	1553,96
FEBRERO	1	2	1,000	0,08510638	3	401,74	1035,98
MARZO	1	2	1,000	0,08510638	3	401,74	1035,98
ABRIL	2	1	-0,500	0,04255319	1	401,74	517,99
MAYO	4	5	0,250	0,21276596	6	401,74	2589,94
JUNIO	3	4	0,333	0,17021277	5	401,74	2071,95
JULIO	1	1	0,681	0,02895981	1	401,74	352,52
AGOSTO	0	0	0,681	0	0	401,74	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,681	0	0	401,74	0,00
OCTUBRE	0	0	0,681	0	0	401,74	0,00
NOVIEMBRE	2	1	0,681	0,05791962	2	401,74	705,04
DICIEMBRE	6	4	0,681	0,17375887	5	401,74	2115,12
TOTAL	21	23		0,98404255			11978,48
	2010	2011			30		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-425Qz Croma							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	2	2	0,000	0,09863014	3	502,84	1401,89
FEBRERO	1	2	1,000	0,09863014	3	502,84	1401,89
MARZO	1	1	0,000	0,04931507	1	502,84	700,95
ABRIL	1	2	1,000	0,09863014	3	502,84	1401,89
MAYO	3	5	0,667	0,24657534	7	502,84	3504,73
JUNIO	2	4	1,000	0,19726027	6	502,84	2803,78
JULIO	0	0	0,611	0	0	502,84	0,00
AGOSTO	0	0	0,611	0	0	502,84	0,00
SEPTIEMBRE	1	1	0,611	0,03013699	1	502,84	428,36
OCTUBRE	0	0	0,611	0	0	502,84	0,00
NOVIEMBRE	0	0	0,611	0	0	502,84	0,00
DICIEMBRE	6	4	0,611	0,18082192	5	502,84	2570,13
TOTAL	17	20		1			14213,61
	2010	2011			28		

Presupuestos de ventas

REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-585Qz Croma							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	1	1	0,000	0,05357143	1	702,26	963,10
FEBRERO	2	1	-0,500	0,05357143	1	702,26	963,10
MARZO	1	2	1,000	0,10714286	3	702,26	1926,20
ABRIL	1	3	2,000	0,16071429	4	702,26	2889,30
MAYO	3	5	0,667	0,26785714	7	702,26	4815,50
JUNIO	2	3	0,500	0,16071429	4	702,26	2889,30
JULIO	0	0	0,611	0	0	702,26	0,00
AGOSTO	0	0	0,611	0	0	702,26	0,00
SEPTIEMBRE	1	1	0,611	0,0327381	1	702,26	588,56
OCTUBRE	1	1	0,611	0,0327381	1	702,26	588,56
NOVIEMBRE	0	0	0,611	0	0	702,26	0,00
DICIEMBRE	4	2	0,611	0,13095238	3	702,26	2354,24
TOTAL	16	19		1			17977,86
	2010	2011			26		

Presupuestos de ventas

COCINA INNOVA mod: AMAPOLA								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	1	0,000	0,06896552	1	524,91	651,61	
FEBRERO	1	2	1,000	0,13793103	2	524,91	1303,22	
MARZO	2	2	0,000	0,13793103	2	524,91	1303,22	
ABRIL	1	2	1,000	0,13793103	2	524,91	1303,22	
MAYO	3	3	0,000	0,20689655	4	524,91	1954,84	
JUNIO	1	2	1,000	0,13793103	2	524,91	1303,22	
JULIO	1	1	0,500	0,03448276	1	524,91	325,81	
AGOSTO	0	0	0,500	0	0	524,91	0,00	
SEPTIEMBRE	0	0	0,500	0	0	524,91	0,00	
OCTUBRE	0	0	0,500	0	0	524,91	0,00	
NOVIEMBRE	1	1	0,500	0,03448276	1	524,91	325,81	
DICIEMBRE	3	2	0,500	0,10344828	2	524,91	977,42	
TOTAL	14	15		1			9448,38	
	2010	2011			18			

Presupuestos de ventas

BLU RAY LG mod: BD37D							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	1	0	-1,000	0	0	310,00	0,00
FEBRERO	1	0	-1,000	0	0	310,00	0,00
MARZO	1	2	1,000	0,11764706	2	310,00	744,00
ABRIL	1	3	2,000	0,17647059	4	310,00	1116,00
MAYO	1	4	3,000	0,23529412	5	310,00	1488,00
JUNIO	4	3	-0,250	0,17647059	4	310,00	1116,00
JULIO	0	0	0,625	0	0	310,00	0,00
AGOSTO	0	0	0,625	0	0	310,00	0,00
SEPTIEMBRE	1	1	0,625	0,03676471	1	310,00	232,50
OCTUBRE	0	0	0,625	0	0	310,00	0,00
NOVIEMBRE	0	0	0,625	0	0	310,00	0,00
DICIEMBRE	7	4	0,625	0,25735294	5	310,00	1627,50
TOTAL	17	17		1			6324,00
	2010	2011			20		

Presupuestos de ventas

LAVADORA LG mod: WP1000R								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	2	1,000	0,10105263	3	203,38	532,30	
FEBRERO	1	1	0,000	0,05052632	1	203,38	266,15	
MARZO	1	2	1,000	0,10105263	3	203,38	532,30	
ABRIL	2	3	0,500	0,15157895	4	203,38	798,45	
MAYO	4	5	0,250	0,25263158	7	203,38	1330,75	
JUNIO	2	3	0,500	0,15157895	4	203,38	798,45	
JULIO	1	1	0,542	0,02736842	1	203,38	144,16	
AGOSTO	0	0	0,542	0	0	203,38	0,00	
SEPTIEMBRE	0	0	0,542	0	0	203,38	0,00	
OCTUBRE	1	1	0,542	0,02736842	1	203,38	144,16	
NOVIEMBRE	0	0	0,542	0	0	203,38	0,00	
DICIEMBRE	5	3	0,542	0,13684211	4	203,38	720,82	
TOTAL	18	20		1			5267,54	
	2010	2011			26			

Presupuestos de ventas

SISTEMA DE CINE EN CASA PANASONIC mod: SCPT75PHK						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	2	0,000	0,07570978	3	258,68	654,13
FEBRERO	1	3	2,000	0,11356467	4	258,68	981,19
MARZO	2	2	0,000	0,07570978	3	258,68	654,13
ABRIL	3	5	0,667	0,18927445	6	258,68	1635,31
MAYO	3	4	0,333	0,15141956	5	258,68	1308,25
JUNIO	4	5	0,250	0,18927445	6	258,68	1635,31
JULIO	0	0	0,542	0	0	258,68	0,00
AGOSTO	1	1	0,542	0,02050473	1	258,68	177,16
SEPTIEMBRE	1	1	0,542	0,02050473	1	258,68	177,16
OCTUBRE	0	0	0,542	0	0	258,68	0,00
NOVIEMBRE	1	1	0,542	0,02050473	1	258,68	177,16
DICIEMBRE	7	4	0,542	0,14353312	5	258,68	1240,11
TOTAL	25	26		1			8639,91
	2010	2011			33		

Presupuestos de ventas

TELEVISOR 21" LG mod: 21FU1RL								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	1	0,000	0,03913043	1	218,22	288,05	
FEBRERO	1	2	1,000	0,07826087	3	218,22	576,10	
MARZO	1	2	1,000	0,07826087	3	218,22	576,10	
ABRIL	2	4	1,000	0,15652174	5	218,22	1152,20	
MAYO	4	5	0,250	0,19565217	7	218,22	1440,25	
JUNIO	6	7	0,167	0,27391304	9	218,22	2016,35	
JULIO	0	0	0,569	0	0	218,22	0,00	
AGOSTO	1	1	0,569	0,02228261	1	218,22	164,03	
SEPTIEMBRE	1	1	0,569	0,02228261	1	218,22	164,03	
OCTUBRE	0	0	0,569	0	0	218,22	0,00	
NOVIEMBRE	1	1	0,569	0,02228261	1	218,22	164,03	
DICIEMBRE	5	3	0,569	0,11141304	4	218,22	820,14	
TOTAL	23	26		1			7361,29	
	2010	2011			34			

Presupuestos de ventas

TELEVISOR LCD LG mod: W197WAP								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	3	2,000	0,10371651	4	176,67	656,35	
FEBRERO	1	2	1,000	0,06914434	2	176,67	437,57	
MARZO	2	3	0,500	0,10371651	4	176,67	656,35	
ABRIL	2	3	0,500	0,10371651	4	176,67	656,35	
MAYO	5	6	0,200	0,20743302	7	176,67	1312,70	
JUNIO	8	6	-0,250	0,20743302	7	176,67	1312,70	
JULIO	1	1	0,658	0,02276001	1	176,67	144,03	
AGOSTO	0	0	0,658	0	0	176,67	0,00	
SEPTIEMBRE	0	0	0,658	0	0	176,67	0,00	
OCTUBRE	0	0	0,658	0	0	176,67	0,00	
NOVIEMBRE	1	1	0,658	0,02276001	1	176,67	144,03	
DICIEMBRE	7	5	0,658	0,15932008	6	176,67	1008,23	
TOTAL	28	29		1			6328,32	
	2010	2011			36			

Presupuestos de ventas

TELEVISOR LCD LG mod: 32LD310						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	2	2	0,000	0,07561437	3	450,09	1180,27
FEBRERO	1	3	2,000	0,11342155	4	450,09	1770,41
MARZO	2	2	0,000	0,07561437	3	450,09	1180,27
ABRIL	1	3	2,000	0,11342155	4	450,09	1770,41
MAYO	4	6	0,500	0,2268431	8	450,09	3540,82
JUNIO	5	4	-0,200	0,15122873	5	450,09	2360,55
JULIO	0	0	0,717	0	0	450,09	0,00
AGOSTO	1	1	0,717	0,02709515	1	450,09	422,93
SEPTIEMBRE	1	1	0,717	0,02709515	1	450,09	422,93
OCTUBRE	0	0	0,717	0	0	450,09	0,00
NOVIEMBRE	1	1	0,717	0,02709515	1	450,09	422,93
DICIEMBRE	6	4	0,717	0,16257089	6	450,09	2537,59
TOTAL	24	26		1			15609,12
	2010	2011			35		

Presupuestos de ventas

TELEVISOR PLASMA 42" LG mod: 42PJ350R						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	2	1,000	0,07312614	3	658,66	1658,81
FEBRERO	1	2	1,000	0,07312614	3	658,66	1658,81
MARZO	2	2	0,000	0,07312614	3	658,66	1658,81
ABRIL	4	5	0,250	0,18281536	6	658,66	4147,03
MAYO	5	7	0,400	0,2559415	9	658,66	5805,84
JUNIO	4	5	0,250	0,18281536	6	658,66	4147,03
JULIO	0	0	0,483	0	0	658,66	0,00
AGOSTO	0	0	0,483	0	0	658,66	0,00
SEPTIEMBRE	0	0	0,483	0	0	658,66	0,00
OCTUBRE	0	0	0,483	0	0	658,66	0,00
NOVIEMBRE	2	1	0,483	0,0353443	1	658,66	801,76
DICIEMBRE	7	3	0,483	0,12370506	4	658,66	2806,16
TOTAL	26	27		1			22684,25
	2010	2011			34		

Presupuestos de ventas

LAVADORA SAMSUNG mod: WA17X7R								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	2	2	0,000	0,12435233	2	655,00	1482,40	
FEBRERO	1	2	1,000	0,12435233	2	655,00	1482,40	
MARZO	2	0	-1,000	0	0	655,00	0,00	
ABRIL	1	3	2,000	0,1865285	3	655,00	2223,61	
MAYO	4	4	0,000	0,24870466	5	655,00	2964,81	
JUNIO	2	3	0,500	0,1865285	3	655,00	2223,61	
JULIO	0	0	0,417	0	0	655,00	0,00	
AGOSTO	0	0	0,417	0	0	655,00	0,00	
SEPTIEMBRE	1	0	0,417	0,02590674	0	655,00	308,83	
OCTUBRE	1	0	0,417	0,02590674	0	655,00	308,83	
NOVIEMBRE	0	0	0,417	0	0	655,00	0,00	
DICIEMBRE	3	1	0,417	0,07772021	1	655,00	926,50	
TOTAL	17	16		1			11921,00	
	2010	2011			18			

Presupuestos de ventas

TELEVISOR LCD SAMSUNG mod: P2770HD						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	2	1,000	0,0928553	3	498,55	1282,01
FEBRERO	1	1	0,000	0,04642765	1	498,55	641,00
MARZO	1	2	1,000	0,0928553	3	498,55	1282,01
ABRIL	2	3	0,500	0,13928295	4	498,55	1923,01
MAYO	3	4	0,333	0,1857106	5	498,55	2564,02
JUNIO	5	6	0,200	0,2785659	8	498,55	3846,02
JULIO	0	0	0,506	0	0	498,55	0,00
AGOSTO	1	1	0,506	0,02347176	1	498,55	324,06
SEPTIEMBRE	2	1	0,506	0,04694351	1	498,55	648,13
OCTUBRE	1	1	0,506	0,02347176	1	498,55	324,06
NOVIEMBRE	0	0	0,506	0	0	498,55	0,00
DICIEMBRE	3	2	0,506	0,07041527	2	498,55	972,19
TOTAL	20	22		1			13806,51
	2010	2011			28		

Presupuestos de ventas

TELEVISOR PLASMA SAMSUNG mod: PL42C430A1						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	1	0,000	0,05333333	1	760,56	949,18
FEBRERO	2	2	0,000	0,10666667	2	760,56	1898,36
MARZO	1	3	2,000	0,16	4	760,56	2847,54
ABRIL	2	2	0,000	0,10666667	2	760,56	1898,36
MAYO	2	3	0,500	0,16	4	760,56	2847,54
JUNIO	4	5	0,250	0,26666667	6	760,56	4745,89
JULIO	0	0	0,458	0	0	760,56	0,00
AGOSTO	0	0	0,458	0	0	760,56	0,00
SEPTIEMBRE	1	0	0,458	0,02444444	1	760,56	435,04
OCTUBRE	0	0	0,458	0	0	760,56	0,00
NOVIEMBRE	1	0	0,458	0,02444444	1	760,56	435,04
DICIEMBRE	4	2	0,458	0,09777778	2	760,56	1740,16
TOTAL	18	19		1			17797,10
	2010	2011			23		

Presupuestos de ventas

MINICOMPONENTE SONY mod: MHCEX9						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	1	0,000	0,06976744	1	288,00	353,64
FEBRERO	1	1	0,000	0,06976744	1	288,00	353,64
MARZO	1	2	1,000	0,13953488	2	288,00	707,27
ABRIL	2	2	0,000	0,13953488	2	288,00	707,27
MAYO	3	3	0,000	0,20930233	4	288,00	1060,91
JUNIO	2	4	1,000	0,27906977	5	288,00	1414,55
JULIO	0	0	0,333	0	0	288,00	0,00
AGOSTO	1	0	0,333	0,02325581	0	288,00	117,88
SEPTIEMBRE	0	0	0,333	0	0	288,00	0,00
OCTUBRE	1	0	0,333	0,02325581	0	288,00	117,88
NOVIEMBRE	0	0	0,333	0	0	288,00	0,00
DICIEMBRE	2	1	0,333	0,04651163	1	288,00	235,76
TOTAL	14	14		1			5068,80
	2010	2011			18		

Presupuestos de ventas

CAMARA DIGITAL SONY mod: DSC-W560								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	2	1,000	0,0886918	2	258,79	636,24	
FEBRERO	1	1	0,000	0,0443459	1	258,79	318,12	
MARZO	1	2	1,000	0,0886918	2	258,79	636,24	
ABRIL	2	3	0,500	0,13303769	4	258,79	954,37	
MAYO	3	4	0,333	0,17738359	5	258,79	1272,49	
JUNIO	5	6	0,200	0,26607539	7	258,79	1908,73	
JULIO	1	1	0,506	0,02241932	1	258,79	160,83	
AGOSTO	0	0	0,506	0	0	258,79	0,00	
SEPTIEMBRE	1	1	0,506	0,02241932	1	258,79	160,83	
OCTUBRE	0	0	0,506	0	0	258,79	0,00	
NOVIEMBRE	1	1	0,506	0,02241932	1	258,79	160,83	
DICIEMBRE	6	3	0,506	0,13451589	4	258,79	964,97	
TOTAL	22	23		1			7173,66	
	2010	2011			28			

Presupuestos de ventas

LAPTOP COMPAQ mod: CQ42122						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	2	1,000	0,10958904	2	572,65	1393,19
FEBRERO	1	1	0,000	0,05479452	1	572,65	696,59
MARZO	2	2	0,000	0,10958904	2	572,65	1393,19
ABRIL	2	3	0,500	0,16438356	4	572,65	2089,78
MAYO	2	3	0,500	0,16438356	4	572,65	2089,78
JUNIO	4	5	0,250	0,2739726	6	572,65	3482,97
JULIO	0	0	0,375	0	0	572,65	0,00
AGOSTO	1	0	0,375	0,02054795	0	572,65	261,22
SEPTIEMBRE	0	0	0,375	0	0	572,65	0,00
OCTUBRE	1	0	0,375	0,02054795	0	572,65	261,22
NOVIEMBRE	0	0	0,375	0	0	572,65	0,00
DICIEMBRE	4	2	0,375	0,08219178	2	572,65	1044,89
TOTAL	18	18		1			12712,83
	2010	2011			22		

Presupuestos de ventas

LAPTOP HP mod: G42382LA							
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR
ENERO	1	2	1,000	0,11267606	3	578,33	1446,64
FEBRERO	1	2	1,000	0,11267606	3	578,33	1446,64
MARZO	1	1	0,000	0,05633803	1	578,33	723,32
ABRIL	2	2	0,000	0,11267606	3	578,33	1446,64
MAYO	2	3	0,500	0,16901408	4	578,33	2169,96
JUNIO	4	5	0,250	0,28169014	6	578,33	3616,60
JULIO	0	0	0,458	0	0	578,33	0,00
AGOSTO	1	0	0,458	0,0258216	1	578,33	331,52
SEPTIEMBRE	2	1	0,458	0,05164319	1	578,33	663,04
OCTUBRE	0	0	0,458	0	0	578,33	0,00
NOVIEMBRE	0	0	0,458	0	0	578,33	0,00
DICIEMBRE	3	1	0,458	0,07746479	2	578,33	994,56
TOTAL	17	18		1			12838,93
	2010	2011			22		

Presupuestos de ventas

CONGELADOR WHIRLPOOL mod: XEH19CDXGW								
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012	PRECIO	VALOR	
ENERO	1	2	1,000	0,14516129	2	656,69	1550,64	
FEBRERO	1	1	0,000	0,07258065	1	656,69	775,32	
MARZO	2	2	0,000	0,14516129	2	656,69	1550,64	
ABRIL	1	3	2,000	0,21774194	4	656,69	2325,95	
MAYO	3	2	-0,333	0,14516129	2	656,69	1550,64	
JUNIO	2	2	0,000	0,14516129	2	656,69	1550,64	
JULIO	0	0	0,444	0	0	656,69	0,00	
AGOSTO	1	0	0,444	0,03225806	1	656,69	344,59	
SEPTIEMBRE	0	0	0,444	0	0	656,69	0,00	
OCTUBRE	0	0	0,444	0	0	656,69	0,00	
NOVIEMBRE	0	0	0,444	0	0	656,69	0,00	
DICIEMBRE	3	1	0,444	0,09677419	2	656,69	1033,76	
TOTAL	14	14		1			10682,16	
	2010	2011			16			

Presupuestos de ventas

SECADORA WHIRLPOOL mod: 1CWGD5100						PRECIO	VALOR
	VENTAS 2010	VENTAS 2011	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		2012		
ENERO	1	1	0,000	0,05333333	1	688,32	991,18
FEBRERO	1	2	1,000	0,10666667	3	688,32	1982,36
MARZO	2	3	0,500	0,16	4	688,32	2973,54
ABRIL	2	2	0,000	0,10666667	3	688,32	1982,36
MAYO	3	3	0,000	0,16	4	688,32	2973,54
JUNIO	1	4	3,000	0,21333333	6	688,32	3964,72
JULIO	0	0	0,750	0	0	688,32	0,00
AGOSTO	1	1	0,750	0,04	1	688,32	743,39
SEPTIEMBRE	1	1	0,750	0,04	1	688,32	743,39
OCTUBRE	0	0	0,750	0	0	688,32	0,00
NOVIEMBRE	0	0	0,750	0	0	688,32	0,00
DICIEMBRE	3	2	0,750	0,12	3	688,32	2230,16
TOTAL	15	19		1			18584,64
	2010	2011			27		

Anexo 4

Presupuesto de cobranza

PRESUPUESTO COBRANZA														
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ														
MES	VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	P. INC.
ENE	61282,42	30641,21	24512,97	4902,59										1225,65
FEB	69036,98		34518,49	27614,79	5522,96									1380,74
MAR	68779,78			34389,89	27511,91	5502,38								1375,60
ABR	87142,92				43571,46	34857,17	6971,43							1742,86
MAY	166378,85					83189,43	66551,54	13310,31						3327,58
JUN	157040,32						78520,16	62816,13	12563,23					3140,81
JUL	28219,77							14109,88	11287,91	2257,58				564,40
AGO	28249,93								14124,96	11299,97	2259,99			565,00
SEP	21713,18									10856,59	8685,27	1737,05		434,26
OCT	29471,00										14735,50	11788,40	2357,68	589,42
NOV	36636,51											18318,26	14654,61	732,73
DIC	125758,22												62879,11	2515,16
TOTAL	879709,89	30641,21	59031,46	66907,28	76606,33	123548,98	152043,14	90236,32	37976,10	24414,14	25680,77	31843,71	79891,40	17594,20

CUADRO RESUMEN

Cobranzas del período:	798820,82
Provisión Incobrables:	17594,20
Pendientes de Cobro:	63294,87
TOTAL:	879709,89

PENDIENTES DE COBRO:

Noviembre:	2930,92
Diciembre:	60363,95
TOTAL:	63294,87

Anexo 5
Presupuesto de compras

Nº	PRODUCTOS:	V	Inv. Ini.	Inv. Fin.	C
1	HELADERA ELECTROLUX mod: ECC216	43	2	6	47
2	REFRIGERADORA ELECTROLUX mod: ERD217QBGS	45	1	5	49
3	REFRIGERADORA ELECTROLUX mod: ERT227QBGW	48	2	7	53
4	REFRIGERADORA ELECTROLUX mod: ERTTP383CSJW	44	2	6	48
5	COCINA INDURAMA mod: GENOVA	54	2	8	60
6	COCINA INDURAMA mod: MONACO	51	2	10	59
7	COCINA INDURAMA mod: MONTECARLO	44	3	7	48
8	COCINA INDURAMA mod: SAN REMO AVANT	47	2	12	57
9	COCINA INDURAMA mod: VERONA	40	2	10	48
10	COCINA INDURAMA mod: INDURAMA mod: 4 QUEMADORES	38	5	8	41
11	ENCIMERA INDURAMA mod: 5 QUEMADORES	31	4	6	33
12	LAVADORA INDURAMA mod: LRI15 BL	30	3	7	34
13	REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-375Av Blanca	28	5	8	31
14	REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-425Qz Croma	28	4	10	34
15	REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-480Qz Blanca	27	4	12	35
16	REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-585Qz Croma	26	4	8	30
17	COCINA INNOVA mod: DALIA	29	3	6	32
18	COCINA INNOVA mod: AMAPOLA	18	3	5	20
19	REFRIGERADORA INNOVA mod: MISTI 1200DF	15	3	6	18
20	BLU RAY LG mod: BD37D	20	6	10	24
21	REFRIGERADORA INDURAMA mod: RI-375Av Croma	39	8	10	41
22	LAVADORA LG mod: WP1000R	26	2	10	34
23	REFRIGERADORA LG mod: GC-B207WVQ	31	3	8	36
24	SISTEMA DE CINE EN CASA PANASONIC mod: SCPT75PHK	33	2	6	37
25	LAVADORA WHIRLPOOL mod: 1CCWTW5790	19	3	7	23

Presupuesto de compras

26	TELEVISOR 21" LG mod: 21FU1RL	34	4	10	40
27	TELEVISOR 29" LG mod: 29FU1RS	34	4	12	42
28	TELEVISOR LCD LG mod: W197WAP	36	3	7	40
29	TELEVISOR LCD LG mod: M237	33	2	6	37
30	TELEVISOR LCD LG mod: 32LD310	35	2	8	41
31	TELEVISOR LCD LG mod: 32LD330	38	2	10	46
32	TELEVISOR PLASMA 42" LG mod: 42PJ350R	34	2	8	40
33	TELEVISOR PLASMA 50" PANASONIC mod: TCP50C2L	18	2	6	22
34	LAVADORA SAMSUNG mod: WA17X7R	18	2	8	24
35	TELEVISOR LCD SAMSUNG mod: P2370HD	24	4	12	32
36	TELEVISOR LCD SAMSUNG mod: P2770HD	28	4	10	34
37	TELEVISOR LED 3D SAMSUNG mod: UN46C7000WF	28	2	7	33
38	TELEVISOR PLASMA SAMSUNG mod: PL42C430A1	23	3	9	29
39	REFRIGERADOR SMC mod: RF46FP SILVER	20	2	12	30
40	MINICOMPONENTE SONY mod: MHCEX9	18	2	6	22
41	CAMARA DIGITAL SONY mod: DSC-W310	28	3	8	33
42	CAMARA DIGITAL SONY mod: DSC-W560	28	3	7	32
43	TELEVISOR LCD SONY mod: KLV-40BX400	25	2	6	29
44	LAPTOP COMPAQ mod: CQ42122	22	3	8	27
45	IMPRESORA HP mod: 1005	20	2	9	27
46	LAPTOP HP mod: G42382LA	22	3	6	25
47	CONGELADOR WHIRLPOOL mod: WHA22DBT	24	2	8	30
48	CONGELADOR WHIRLPOOL mod: XEH19CDXGW	16	2	6	20
49	REFRIGERADORA WHIRLPOOL mod: WD2001Q	21	3	7	25
50	SECADORA WHIRLPOOL mod: 1CWGD5100	27	4	10	33

Presupuesto compras

TELEVISOR LCD LG mod: 32LD310

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inventario Inicial	2	3	4	5	6	7	8	8	8	8	8	8
(+) Compras	4	5	4	5	9	6	0	1	1	0	1	6
(=) Disponible	6	8	8	10	15	13	8	9	9	8	9	14
(-) Ventas	3	4	3	4	8	5	0	1	1	0	1	6
(=) Inv. Final	3	4	5	6	7	8	8	8	8	8	8	8

76
41
35
82

TELEVISOR LCD LG mod: 32LD330

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inventario Inicial	2	3	4	5	6	8	10	10	10	10	10	10
(+) Compras	5	4	5	4	10	11	0	1	1	1	1	5
(=) Disponible	7	7	9	9	16	19	10	11	11	11	11	15
(-) Ventas	4	3	4	3	8	9	0	1	1	1	1	5
(=) Inv. Final	3	4	5	6	8	10	10	10	10	10	10	10

87
46
38
95

TELEVISOR PLASMA 42" LG mod: 42PJ350R

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inventario Inicial	2	3	4	4	5	7	8	8	8	8	8	8
(+) Compras	4	4	2	7	11	7	0	0	0	0	1	4
(=) Disponible	6	7	6	11	16	14	8	8	8	8	9	12
(-) Ventas	3	3	2	6	9	6	0	0	0	0	1	4
(=) Inv. Final	3	4	4	5	7	8	8	8	8	8	8	8

73
40
34
79

Anexo 6
Presupuesto de pagos

PRESUPUESTO DE PAGOS														
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ														
MES	COMPRAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	P. PAGO
ENE	71520,59	35760,30	11920,10	11920,10	11920,10									
FEB	71675,87		35837,9	11945,98	11945,98	11945,98								
MAR	74399,57			37199,79	12399,93	12399,93	12399,93							
ABR	84548,13				42274,07	14091,36	14091,36	14091,36						
MAY	162150,66					81075,33	27025,11	27025,11	27025,11					
JUN	146952,26						73476,13	24492,04	24492,04	24492,04				
JUL	12088,61							6044,31	2014,77	2014,77	2014,77			
AGO	8721,32								4360,66	1453,55	1453,55	1453,55		
SEP	10571,44									5285,72	1761,91	1761,91	1761,91	
OCT	10181,66										5090,83	1696,94	1696,94	1696,94
NOV	17402,72											8701,36	2900,45	5800,91
DIC	112588,85												56294,43	56294,43
TOTAL	782801,68	35760,30	47758,03	61065,86	78540,07	119512,59	126992,5	71652,81	57892,58	33246,09	10321,06	13613,76	62653,73	63792,28

CUADRO RESUMEN:	
Pagos en el	
Período:	719009,41
Pendientes de	
Pago:	63792,28
TOTAL:	782801,68

Anexo 7
Presupuesto de gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS													
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ													
CONCEPTO	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
GASTOS DE VENTA	18760,00	1340,82	1362,87	1362,13	1414,32	1639,49	1612,95	1246,87	2376,95	1228,37	1250,42	1270,79	2654,05
Gastos Fijos	16260,00	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	2296,67	1166,67	1166,67	1166,67	2296,67
Sueldos	14000,00	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67	1166,67
Beneficios Sociales	2260,00								1130,00				1130,00
Gastos Variables	2500,00	174,15	196,20	195,46	247,65	472,82	446,28	80,20	80,28	61,70	83,75	104,12	357,38
Transporte	1000,00	69,66	78,48	78,18	99,06	189,13	178,51	32,08	32,11	24,68	33,50	41,65	142,95
Impuestos	1500,00	104,49	117,72	117,28	148,59	283,69	267,77	48,12	48,17	37,02	50,25	62,47	214,43
GASTOS ADMINIST.	53786,47	4290,18	4414,01	4409,89	4702,80	5968,27	5819,15	3762,27	3762,74	3658,37	3782,24	3896,66	5319,66
Gastos Fijos	39740,00	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67	3311,67
Sueldos	21600,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Suministros y Materiales	1200,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Depreciaciones	240,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Aportes Seguridad Social	7200,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Fondos de reserva	3500,00	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67	291,67
Seguros	6000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gastos Variables	14046,47	978,51	1102,34	1098,22	1391,13	2656,60	2507,48	450,60	451,07	346,70	470,57	584,99	2007,99
No deducibles	1000,00	69,66	78,48	78,18	99,06	189,13	178,51	32,08	32,11	24,68	33,50	41,65	142,95
Gastos Financieros	346,47	24,14	27,19	27,09	34,02	65,53	61,85	11,11	11,13	8,55	11,61	14,43	49,53
Servicios Básicos	3000,00	208,99	235,43	234,55	297,18	567,39	535,54	96,24	96,34	74,05	100,50	124,94	428,86
Comisiones de Tarjetas	1500,00	104,49	117,72	117,28	148,59	283,69	267,77	48,12	48,17	37,02	50,25	62,47	214,43
Gasto Publicidad	8000,00	557,30	627,82	625,48	792,47	1513,03	1428,11	256,63	256,90	197,46	268,01	333,17	1143,63
Otros Gastos	200,00	13,93	15,70	15,64	19,81	37,83	35,70	6,42	6,42	4,94	6,70	8,33	28,59
TOTAL GASTOS	72546,47	5630,99	5776,87	5772,01	6117,11	7607,75	7432,09	5009,13	6139,68	4886,73	5032,65	5167,44	7973,70

Anexo 8
Presupuesto de caja

PRESUPUESTO DE CAJA												
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ												
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Saldo Inicial	11500	7500	4000	5000	6000	5500	6800	12000	13000	8600	7500	8200
INGRESOS												
Ventas Contado	30641,21	34518,49	34389,89	43571,46	83189,43	78520,16	14109,88	14124,96	10856,59	14735,50	18318,26	62879,11
Ventas Crédito		24512,97	32517,39	33034,87	40359,55	73522,97	76126,44	23851,13	13557,55	10945,27	13525,45	17012,29
IVA Cobrado	3676,95	7083,78	8028,87	9192,75	14825,87	18245,18	9628,36	2397,13	1177,69	1209,69	1565,25	8020,47
TOTAL INGRESOS	34318,16	66115,24	74936,15	85799,08	138374,85	170288,31	89864,68	22373,22	10991,83	11290,46	14608,96	74857,76
DISPONIBLE	45818,16	73615,24	78936,15	90799,08	144374,85	175788,31	96664,68	34373,22	23991,83	19890,46	22108,96	83057,76
EGRESOS												
Compras Contado	35760,30	35837,94	37199,79	37199,79	81075,33	73476,13	6044,31	4360,66	5285,72	5090,83	8701,36	56294,43
Pago Proveedores		11920,10	23866,08	36266,01	38437,26	53516,39	65608,51	53531,92	27960,37	5230,23	4912,40	6359,30
IVA pagado	4291,24	5730,96	7327,90	8815,89	14341,51	15239,10	8598,34	6947,11	3989,53	1238,53	1633,65	7518,45
Gastos Administrativos	4290,18	4414,01	4409,89	4702,80	5968,27	5819,15	3762,27	3762,74	3658,37	3782,24	3896,66	5319,66
Total Egresos	44341,71	57903,00	72803,65	86984,48	139822,37	148050,77	84013,42	68602,43	40893,98	15341,82	19144,07	75491,83
SALDO FINAL	1476,45	15712,23	6132,50	3814,60	4552,48	27737,54	12651,26	-34229,21	-16902,15	4548,64	2964,89	7565,93

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012			
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ			
ACTIVOS			215648,24 100%
CORRIENTE		204764,66	
DISPONIBLE		41425,59	
Caja	36025,15		17%
Bancos	5400,44		3%
EXIJIBLE		80889,06	
Documentos por cobrar	63294,87		29%
Provisión Incobrables	17594,20		8%
Otras cuentas por cobrar			
REALIZABLE		82450	
Mercaderías	82450,00		38%
OTROS FISCALES		10843,58	
Crédito Tributario IVA	7563,58		4%
Crédito Fiscal Impuesto Renta	3280		
FIJO			
TANGIBLE DEPRECIABLE		40	
Muebles y Enceres	900		
(-) Depreciación Acumulada M y E	-860		
Equipo de Oficina	300		
(-) Depreciación Acumulada			
Equipo	-300		
PASIVOS			134105,77 100%
CORRIENTE			
A CORTO PLAZO		87176,76	
Cuentas por pagar	63792,28		48%
IESS por pagar	20465,2		15%
15% Participación Trabajadores	2919,26		2%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		46929	
Retención en la fuente por pagar	6122		5%
Impuesto Valor Agregado IVA	40789,75		30%
Impuesto a la Renta	0		
Retención IVA por pagar	17,26		
PATRIMONIO			81542,48 100%
CAPITAL		55000	
Capital de Trabajo	55000		67%
RESULTADOS		26542,48	
Utilidad del ejercicio	16542,48		20%
Utilidad Acumulada	10000		12%
TOTAL PAS + PAT			215648,24

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012			
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ			
INGRESOS			
OPERACIONALES			879709,89
100%			
Ventas Tarifa 12%			879709,89
(-) Descuentos, Devoluciones			
VENTAS NETAS			879709,89
(-) COSTO DE VENTAS			787701,68
Inv. Inicial	87350		
(+) Compras	782801,68		
Mercadería Disp. Venta		870151,68	
(-) Inv. Final de Mercaderías		82450	
UTILIDAD BRUTA			92008,21
(-) GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			72546,47
100%			
Sueldos	35600,00		49%
Beneficios Sociales	2260,00		3%
Aportes Seguridad Social	7200,00		10%
Fondos de Reserva	3500,00		5%
No deducibles	1000,00		1%
Seguros	6000,00		8%
Transporte	1000,00		1%
Otros Gastos	200,00		0%
Suministros y Materiales	1200,00		2%
Impuestos	1500,00		2%
Gastos Financieros	346,47		0%
Luz, Agua, Comunicación	3000,00		4%
Gasto Publicidad	8000,00		
Gastos Comisiones Tarjetas	1500,00		2%
Depreciaciones	240,00		0%
UTILIDAD NETA			19461,738
(+) Otros Ingresos			
UTILIDAD A DISTRIBUIR			19461,738
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			
			2919,26
100%			
10% Trabajadores	1946,17		67%
5% Cargas Familiares	973,09		33%
UTILIDAD LIQUIDA ANTES DEL IMP. RENTA			16542,48
UTILIDAD DEL EJERCICIO			
			16542,48

**INDICADORES FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012
COMERCIAL LASCANO SÁNCHEZ**

RENTABILIDAD

Margen de Utilidad UN/VENTAS
3%

Retorno sobre activos (Inversión) UN/TA
9%

Retorno sobre el Patrimonio UN/Patr. Acc.
35%

**INDICES DE ROTACION DE
ACTIVOS**

Rotación de cuentas por Cobrar Ventas/CxC
13,90

Rotación de Inventario Ventas/Inventario
11

Rotación de activo total Ventas/TA
4

INDICES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente AC/PC
2,35

Prueba Ácida AC-INVENTARIO/PC
1.53

Nivel de Inventario Inv/AC
0,40

INDICES DE ENDEUDAMIENTO

Deuda sobre total de activos
TP/TA
0,62

Deuda corto Plazo
PC/TP
1,64

Anexo 10
Fotografías Electrodomésticos



Fotografías Electrodomésticos



Fotografías Electrodomésticos



Fotografías Electrodomésticos

