



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

**Informe de Trabajo de Grado previo a la obtención del título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**

TEMA:

“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA INTERTEXAS DEL CANTÓN
PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013”.

Autora: Carla Andrea Curipallo Yunga

Tutora: Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano

Ambato- Ecuador

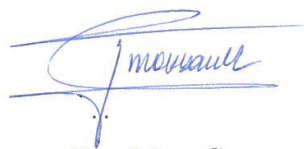
2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano con C. I. N° 1802467462, en mi calidad de Tutor del trabajo de graduación sobre el tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA INTERTEXAS DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013”**, realizado por la señorita Curipallo Yunga Carla Andrea, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne todos los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado; modalidad de Trabajo Estructurado de manera Independiente para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría; por lo que, se autoriza su presentación ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los Profesores Calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, Febrero 12 de 2014

LA TUTORA



Dra. Mary Cruz

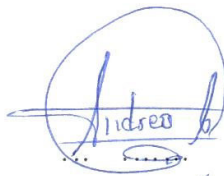
C.I. N° 1802467462

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Curipallo Yunga Carla Andrea, con C.I.N° 1803734183, tengo a bien certificar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA INTERTEXAS DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013”** como también los contenidos presentados, ideas, análisis, y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, Febrero del 2014

AUTORA



Curipallo Yunga Carla Andrea

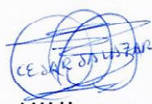
C.I. N°1803734183

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

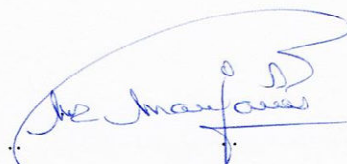
El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA INTERTEXAS DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013”** elaborado por la Srta. Curipallo Yunga Carla Andrea Egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero del 2014

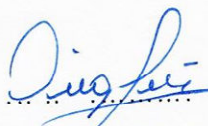
Para constancia firman



Dr. César Salazar
PROFESOR CALIFICADOR



Dra. Myriam Manjarrez
PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional.

A mi Facultad de Contabilidad y Auditoría, por permitirme obtener el título que haría factible mi realización profesional como Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

A mis maestros, quienes con su paciencia y dedicación han sabido compartir sus conocimientos para mi formación académica y a todas las personas quienes me han apoyado para culminar este trabajo.

Carla Curipallo

DEDICATORIA

A mi amigo incondicional por estar siempre con migo y darme la fuerza y la fortaleza para poder enfrentar las barreras de la vida con felicidad, Dios.

A mis padres por su apoyo y dedicación por darme la herencia más grande que es el estudio y por su confianza.

A mis hermanos, Alejita, por su apoyo incondicional que me ha brindado para seguir adelante y su estímulo para lograr un triunfo más en la vida.

Carlita

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría del Trabajo de Graduación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Gráficos.....	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis crítico.....	7
1.2.3 Prognosis	9
1.2.4 Formulación del problema	9
1.2.5 Preguntas directrices	9
1.3 JUSTIFICACIÓN	10
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos	11

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	12
2.2 Fundamentación Filosófica	14
2.3 Fundamentación Legal	15
2.4 Categorización Fundamental de Variables.....	17
2.4.1 Desarrollo Variable Independiente	20
2.4.1.1 Finanzas	20
2.4.1.2 Gestión Financiera	25
2.4.1.3 Planificación Financiera	30
2.4.2 Desarrollo De La Variable Dependiente	47
2.4.2.1 Toma De Decisiones	47
2.4.2.2 El Proceso Administrativo Y Financiero.....	52
2.4.2.3 Contabilidad Administrativa.....	53
2.5 Hipótesis.....	58
2.6 Señalamiento De Variables	58
2.6.1 Variable Independiente.....	58
2.6.2 Variable Dependiente.....	58

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la Investigación	59
3.2 Modalidad de la Investigación.....	59
3.2.1 Investigación de campo	59
3.1.2. Investigación bibliográfica-documental.....	59
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	60

3.3.1 Investigación exploratoria	60
3.3.2 Investigación Descriptiva	60
3.3.3 Investigación Correlacional	60
3.4 Población y Muestra.....	60
3.4.1 Población	60
3.5 Operacionalización de Variables	62
3.6. Recolección de la Información	64
3.6.1. Información secundaria	64
3.6.2. Información primaria.....	64
3.6.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	64
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	65
3.7.1 Revisión y codificación de la información.....	65
3.7.2. Categorización y tabulación de la información	65
3.7.3. Análisis de datos información.....	66

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta al personal administrativo de la empresa INTERTEXAS.....	67
4.2 Encuestas a clientes mayoristas y minoristas de la empresa INTERTEXAS .	77
4.3 Verificación De Hipótesis	87

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	93
5.2 Recomendaciones	95

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA	96
6.1 Datos Informativos.....	96
6.2 Antecedentes.....	97
6.3 Justificación	97
6.4 Objetivos.....	98
6.4.1 Objetivo General	98
6.4.2 Objetivos específicos.....	98
6.5 Análisis de Factibilidad.....	99
6.6 Fundamentación Científico-Técnica	101
6.7 Metodología. Modelo Operativo.....	111
Desarrollo de la Propuesta	112
6.8 Administración De La Propuesta	166
6.9 Plan De Evaluación.....	166
BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS.....	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población.....	31
Tabla N° 2: Población.....	61
Tabla N° 3: Variable Independiente: Planificación Financiera.....	62
Tabla N° 4: Variable Dependiente: Toma de decisiones.....	63
Tabla N° 5: Investigación de campo, encuesta.....	66
Tabla N° 6: Acciones planificadas por INTERTEXAS.....	67
Tabla N° 7: Operaciones financieras de INTERTEXAS.....	68
Tabla N° 8: Pronósticos y metas financieras.....	69
Tabla N° 9: Operaciones financieras de INTERTEXAS.....	70
Tabla N° 10: Frecuencia de medición de resultados.....	71
Tabla N° 11: Información contable para la toma de decisiones.....	72
Tabla N° 12: Acciones que realiza en cuanto al inventario.....	73
Tabla N° 13: Frecuencia de toma de decisiones financieras.....	74
Tabla N° 14: Resultado de la toma de decisiones.....	75
Tabla N° 15: Necesidad de una planificación financiera.....	76
Tabla N° 16: Eficiente control financiero de INTERTEXAS.....	77
Tabla N° 17: Abastecimiento de compra.....	78
Tabla N° 18: Conceder crédito.....	79
Tabla N° 19: Preferencias de compra en INTERTEXAS.....	80
Tabla N° 20: Autorización de despacho.....	81
Tabla N° 21: Infraestructura adecuada en INTERTEXAS.....	82
Tabla N° 22: Aspecto prioritario a mejorar en INTERTEXAS.....	83
Tabla N° 23: Frecuencia de adquisición de materia prima.....	84
Tabla N° 24: Respuesta ante requerimientos de decisiones financieras.....	85
Tabla N° 25: Implementación de planificación financiera en INTERTEXAS.....	86
Tabla N° 26: Respuestas observadas.....	89
Tabla N° 27: Respuestas esperadas.....	89
Tabla N° 28: Cálculo del Chi-Cuadrado.....	90
Tabla N° 29: Modelo Operativo.....	111
Tabla N° 30: Flujo de Caja 2012.....	113
Tabla N° 31: Cuadro resumen.....	116

Tabla N° 32: Cálculo de proyección de ventas	128
Tabla N° 33: Presupuestos de ventas y cobros.....	129
Tabla N° 34: Presupuestos de compras y pagos.....	131
Tabla N° 35: Sueldos administrativos	133
Tabla N° 36: Depreciación Activos Fijos	134
Tabla N° 37: Servicios Básicos Presupuestados	135
Tabla N° 38: Suministros y materiales presupuestados.....	135
Tabla N° 39: Impuestos y multas presupuestadas	136
Tabla N° 40: Sueldos Administrativos	137
Tabla N° 41: Publicidad y Propaganda.....	139
Tabla N° 42: Capacitaciones	139
Tabla N° 43: Pago de Iva	140
Tabla N° 44: Retenciones IVA.....	140
Tabla N° 45: Retención IR.....	141
Tabla N° 46: Retención IR.....	141
Tabla N° 47: Resumen pago impuestos proyectados	142
Tabla N° 48: Agrupación Gastos Operativos.....	143
Tabla N° 49: Integración de los Presupuestos.....	146
Tabla N° 50: Cálculo del anticipo IR.....	149
Tabla N° 51: Análisis de variación.....	155
Tabla N° 52: Análisis de rentabilidad.....	158
Tabla N° 53: Flujo Proyectado 2014	160
Tabla N° 54: Flujo Proyectado 2015	163
Tabla N° 55: Previsión de la evaluación.....	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas.....	7
Gráfico N° 2: Categorización Fundamental de Variables.....	17
Gráfico N° 3: Constelación ideas V. Independiente.....	18
Gráfico N° 4: Constelación de Ideas V. Dependiente	19
Gráfico N° 5: Investigación de campo.....	66
Gráfico N° 6: Acciones planificadas por INTERTEXAS.....	67
Gráfico N° 7: Operaciones financieras de INTERTEXAS.....	68
Gráfico N° 8: Pronósticos y metas financieras.....	69
Gráfico N° 9: Operaciones financieras de INTERTEXAS	70
Gráfico N° 10: Frecuencia de medición de resultados	71
Gráfico N° 11: Información contable para la toma de decisiones.....	72
Gráfico N° 12: Acciones que realiza en cuanto al inventario	73
Gráfico N° 13: Frecuencia de toma de decisiones financieras.....	74
Gráfico N° 14: Resultado de la toma de decisiones	75
Gráfico N° 15: Necesidad de una planificación financiera.....	76
Gráfico N° 16: Eficiente control financiero de INTERTEXAS.....	77
Gráfico N° 17: Abastecimiento de compra	78
Gráfico N° 18: Conceder crédito.....	79
Gráfico N° 19: Preferencias de compra en INTERTEXAS.....	80
Gráfico N° 20: Autorización de despacho	81
Gráfico N° 21: Infraestructura adecuada en INTERTEXAS	82
Gráfico N° 22: Aspecto prioritario a mejorar en INTERTEXAS	83
Gráfico N° 23: Frecuencia de adquisición de materia prima	84
Gráfico N° 24: Respuesta ante requerimientos de decisiones financieras.....	85
Gráfico N° 25: Implementación de planificación financiera en INTERTEXAS ..	86
Gráfico N° 26: Campana de Gauss.....	91
Gráfico N° 27: Organigrama Estructural INTERTEXAS.....	99
Gráfico N° 28: Modelo gráfico	112
Gráfico N° 29: Resumen.....	116

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

TEMA: “PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA INTERTEXAS DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013”.

Autora: Carla Andrea Curipallo Yunga

Tutora: Dra. Mary Cruz Mg.

Fecha: Ambato, Febrero del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La planificación financiera para la toma de decisiones es una necesidad para establecer técnicas de control financiero en base a los ingresos y egresos de la empresa INTERTEXAS a fin de evitar situaciones desfavorables y precipitadas que lleven a la empresa a un estado de incapacidad para continuar operando; por esta razón el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general estudiar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua en el año 2013, para lo cual se aplicó la encuesta como técnica investigativa para la recolección de datos que permitan alcanzar los objetivos de estudio. La población de estudio se encuentra formada por el personal administrativo y los clientes mayoristas y minoristas, sumando un total de 110 personas a quienes se les aplicó una encuesta cuyos resultados nos permitieron concluir que: la empresa INTERTEXAS no utiliza de manera formal técnicas de control financiero para su proyección económica por lo que atraviesa una serie de problemas debido a la improvisación al momento de tomar sus decisiones financieras puesto que arriesga su estructura económica y financiera, su desarrollo futuro e inclusive sus posibilidades de supervivencia y la satisfacción al cliente. Además se pudo determinar que las causas de la inoportuna toma de decisiones en la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo se origina en que la administración no se basa en la información contable para la toma de decisiones, según el criterio del 70% del personal administrativo señala que actúa de forma empírica afectando la estabilidad empresarial. De la misma manera, no se elabora pronósticos y metas financieras para lograr sus objetivos institucionales según el criterio del personal administrativo; lo cual, no permite adelantarse a los acontecimientos con alternativas de actuación que asegure rentabilidad, por esta razón se propone como una alternativa de solución al problema diseñar un modelo de planificación financiera que ayude a la oportuna toma de decisiones, garantizar la rentabilidad y su capacidad de inversión tomando en cuenta el menor nivel de riesgo que afecte a la inversión.

Descriptor: Planificación financiera, toma de decisiones, control financiero, ingresos, egresos, proyección económica, rentabilidad, inversión, información contable, supervivencia.

INTRODUCCIÓN

La planeación financiera determina el camino que debe seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa, por esta razón la presente investigación revistió sumo interés e importancia para la empresa INTERTEXAS, quienes carecen de técnicas de control financiero para continuar manteniéndose en el Mercado como una organización competitiva.

Es por eso que la planificación se debe tener siempre presente en cualquier tipo de organización pues gracias a esta se pierde la incertidumbre sobre que decisiones tomar o si habrá pérdida o ganancia en proyectos de inversión. El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema: se describe el problema, se lo contextualiza y delimita; realizando un análisis crítico en base a un árbol de problemas, se formulan las interrogantes de investigación, se justifica y se trazan los objetivos: general y específicos que guiarán el estudio.

Capítulo II, Marco Teórico: Comprobado la existencia o no de antecedentes investigativos relacionados al tema de investigación, se fundamenta legalmente el estudio como respaldo a las normas legales vigentes en el país. Por medio de las categorías fundamentales se sustenta científicamente las variables de estudio y finalmente se determina la hipótesis como una respuesta alternativa al problema.

Capítulo III, Metodología: Bajo un enfoque cuali-cuantitativo de acuerdo al paradigma crítico propositivo, se determinan las estrategias, técnicas e instrumentos que se utilizaron para ejecutar la investigación así como la determinación de la población de estudio.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados de las encuestas realizadas tanto al personal administrativo como a los clientes mayoristas y minoristas de la empresa “INTERTEXAS” de Cantón Pelileo.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones del estudio realizado de acuerdo a la hipótesis y objetivos trazados.

Capítulo VI, Propuesta como una alternativa de solución al problema detectado se propone realizar un modelo de planificación financiera para la empresa INTERTEXAS, del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua para una oportuna toma de decisiones; consta de: Datos informativos, Antecedentes, Objetivos general y específicos, Justificación, Factibilidad, Fundamentación científico-técnico, Desarrollo de la propuesta, Modelo Operativo, Administración, Evaluación y finalmente materiales de referencia en los que consta Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA INTERTEXAS DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Macro

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador se han visto afectadas por crisis regionales y malas prácticas administrativas debido a la inadecuada planificación financiera que lleva al fracaso a cualquier organización por carecer de medidas de control para la realización de actividades que minimicen el riesgo y aprovechen al máximo las oportunidades y los recursos con que cuenta, perjudicándose no solo a sí mismo, a su entorno; sino al sector socioeconómico del país puesto que estas empresas son de vital importancia por ser generadoras de empleo, ayudan de manera directa a la sostenibilidad de los hogares y por ende a la economía del país.

STEPHEN, (1996) define a la planificación financiera como “la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas que requieren una disciplina y compromiso por parte de administradores” (pág. 27).

Lamentablemente estas opciones citadas por Stephen en su definición de planificación financiera no poseen la mayoría de empresas en el Ecuador, sobre todo las medianas y pequeñas porque son gerenciadas por el mismo dueño que poco o nada sabe de Administración peor aún de planificación financiera.

Meso

En la Provincia de Tungurahua, la mayoría de empresas toman decisiones inmediatas sin basarse en una planificación financiera formal que es de vital importancia para no llegar a tener un futuro incierto que pueda llevar al fracaso de las mismas.

Según el MINISTERIO DE COORDINACIÓN, (2011) “La producción manufacturera – industrial de Tungurahua es la más desarrollada de la Región 3 y muy importante para el País puesto que genera la mayor cantidad de empleo en la región, 19,4%” (pág. 21).

Para el GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA, (2010) constituye una de las provincias con mayor variedad de industrias de la región, que lamentablemente sus empresas son inestables porque no cuentan con una formación en materia contable para la toma de decisiones encaminadas a su crecimiento organizacional.

De las 272 empresas textiles registradas en el país, Tungurahua ocupa el segundo lugar con el 19%. Según la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (CAPIT), que cuenta con 127 afiliados, de estos 21 son confeccionistas de diversos géneros de vestido; Según la misma fuente, el 33% de las empresas emplean el 100% de su capacidad instalada, el 67% utiliza el 75% de su capacidad instalada evidenciando de esta manera el desaprovechamiento de recursos que limitan la inversión debido a la inadecuada de planificación financiera. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE TUNGURAHUA, (2008).

Micro

La empresa INTERTEXAS, es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Pelileo, tiene por objetivo particular servir a la población mediante la comercialización de todo tipo de telas para la confección de jeans.

INTERTEXAS a pesar de tener una sostenibilidad organizativa, se maneja empíricamente, su crecimiento no ha sido el esperado porque la toma de decisiones no es oportuna y a tiempo; poniéndola en desventaja con la competencia porque no cuenta con una planificación financiera que le permita enfrentar situaciones de riesgo y mantener un crecimiento sostenido y permanente en un mercado tan exigente y dinámico como lo es el textil.

Tiene 10 empleados, 1 Gerente, 1 Contadora, 1 Gerente de comercialización, 3 Agentes vendedores y 4 Despachadores. Dado que es una empresa netamente familiar, administrada por los propietarios; han incursionado en la intermediación de la industria textil debido a la experiencia familiar en la confección de jeans en Pelileo donde no existen empresas que comercialicen, al por mayor y menor, telas importadas que garantice la calidad de la prenda para su inmediata comercialización en el mercado nacional e internacional.

Cuenta con unos 30 clientes mayoristas no solo de Pelileo sino a nivel de la provincia de Tungurahua y 70 clientes minoristas a quienes atiende con esmero para satisfacer su necesidad de tela de primera calidad.

Los clientes aseguran tener preferencia por comprar en esta empresa porque les da exclusividad en la distribución de cierto tipo de telas a pesar que muchas veces no los abastece de acuerdo a su demanda, consecuentemente los clientes han tenido que ir a comprar en otros lugares debido a que no demuestran ser los pioneros en la tendencia actual de la moda y esperar de la reacción de la competencia.

INTERTEXAS actualmente tiene inconveniente con sus finanzas en cuanto al manejo adecuado de su efectivo, falta de compromiso y disciplina para el control económico lo cual ha arrojado resultados negativos por lo cual no cuenta con información veraz y confiable para la toma de decisiones que permitan acceder a una mejor cobertura en el mercado.

1.2.2 Análisis crítico

1.2.2.1 Árbol de problemas

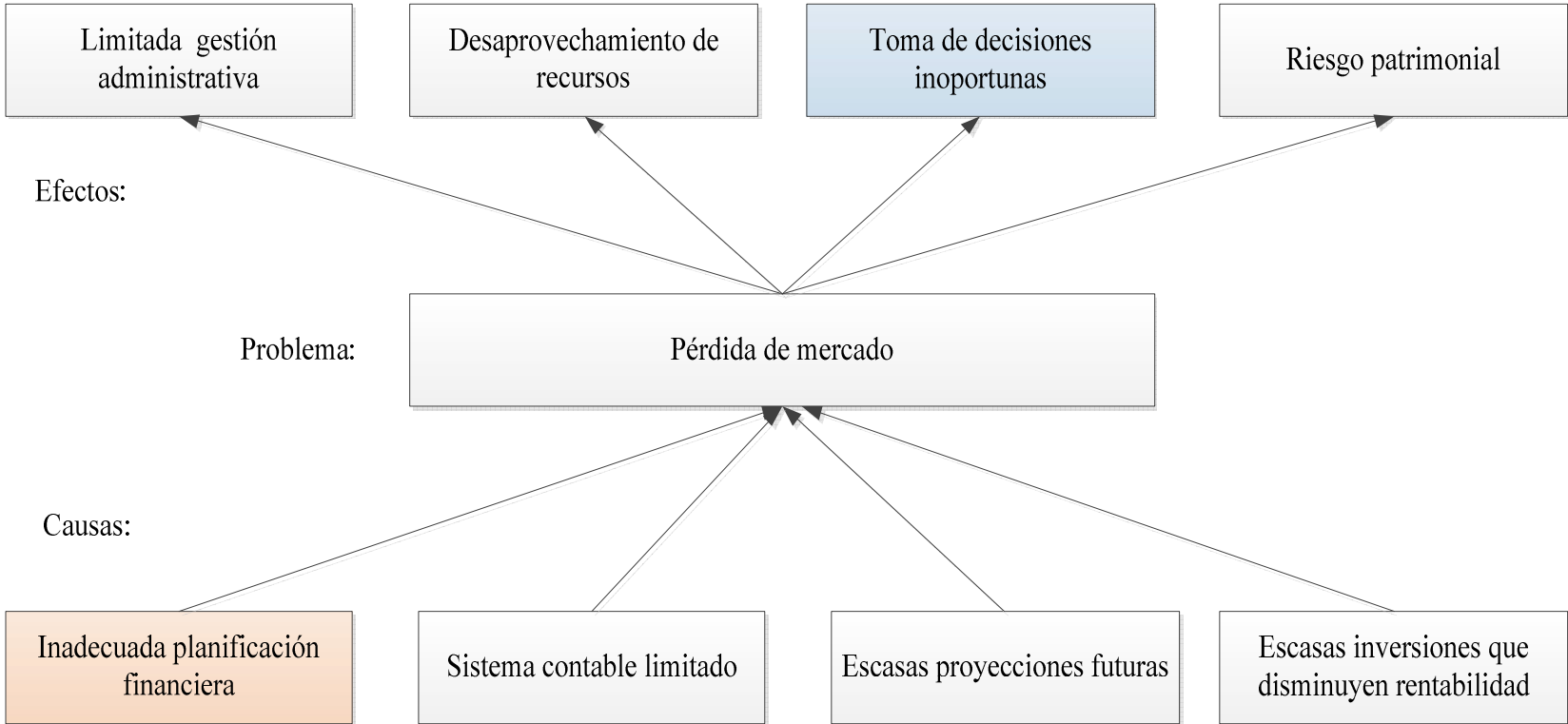


Gráfico N° 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Carla Curipallo.

La pérdida de mercado de la empresa INTERTEXAS se debe a la inadecuada planificación financiera, situación que genera una limitada gestión administrativa razón por la cual, las inversiones en mercadería no son oportunas y se continúa utilizando herramientas para la rotación de inventarios obsoletos.

Este sistema contable es limitado, dando lugar al desaprovechamiento de los recursos y un control de inventarios. Al tener clientes mayoristas y minoristas, muchas veces solicitan rollos enteros de tela con cierta cantidad de metros. El sistema lamentablemente no puede determinar en forma rápida cual es el código del rollo de tela que solicita el cliente. Esta actividad la deben realizar en forma manual generando pérdida de tiempo valiosa tanto para la empresa como para el cliente que paraliza su producción. Además no reporta datos financieros que sirvan de base para la toma de decisiones.

El sistema contable limitado se da al no poder automatizar el inventario, la administración debe delegar a dos o más trabajadores para que midan los rollos de tela; desordenando la bodega y muchas veces estropeando la tela que en ocasiones es devuelta por no encontrarse impecable para su utilización.

Las escasas proyecciones financieras dan lugar a la toma de decisiones inoportunas puesto que no existe una planificación financiera que defina el rumbo que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos propuestos con el accionar armónico de todos sus integrantes y funciones.

Las escasas inversiones realizadas que disminuyen la rentabilidad generan riesgo patrimonial debido a que existe una desorientación hacia dónde y en qué invertir por el insuficiente estudio de mercado en cuanto a la tendencia actual de la moda para abastecerse con anticipación de mercadería que marque estilos y exclusividad.

Limitar la inversión no significa tomar precauciones ante posibles cambios desfavorables del entorno porque esta actitud solamente llevará a la empresa a desaprovechar oportunidades de crecimiento organizacional.

1.2.3 Prognosis

De no darse solución al problema de la inadecuada planificación financiera que incida en la oportuna toma de decisiones, la empresa INTERTEXAS está destinada al estancamiento económico y empresarial situación que la pondrá en riesgo patrimonial puesto que no contará con planes que impulsen a sus administradores a enfrentar posibles inconvenientes con certeza y a tiempo que visualice estrategias del emprendimiento teniendo en cuenta cuestiones sumamente decisivas: las inversiones, capital o préstamos y sobre todo la toma de decisiones oportunas y a tiempo.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo la planificación financiera incide en la toma de decisiones en la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué técnicas de control financiero utiliza la empresa INTERTEXAS para su proyección económica?

¿En base a qué aspectos se da la toma de decisiones?

¿Cuál sería la alternativa de solución que ayude a la toma oportuna de decisiones en la empresa INTERTEXAS?

1.2.6 Delimitación

Delimitación del contenido

Campo: Contabilidad de Gestión

Área: Presupuestos

Aspecto: Planificación financiera y toma de decisiones

Delimitación espacial

La investigación se realizó en la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua

Delimitación Temporal

El período económico investigado es el año 2012

1.3 JUSTIFICACIÓN

La planificación financiera para la toma de decisiones se **justifica** ante la necesidad de establecer técnicas de control financiero en base a los ingresos y egresos de la empresa INTERTEXAS para evitar situaciones desfavorables y precipitadas que lleven a la empresa a un estado de incapacidad para continuar operando.

Es **importante** para la empresa INTERTEXAS porque al no disponer de una planificación no realiza inversiones oportunas que le permitan un crecimiento económico y sostenido orientado al cumplimiento de objetivos.

Es de **interés** para la gerente propietaria de INTERTEXAS porque en la mayoría de ocasiones actúa empíricamente y por experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente; así podrá organizar y controlar efectivamente su capital de trabajo, fondos y valores negociables para una inversión oportuna, políticas de crédito y cobranzas a implementar en su empresa, financiamiento de bienes y proyección de ventas.

Los **beneficiarios** directos del presente trabajo serán los propietarios de INTERTEXAS puesto que verán crecer su negocio en forma organizada y controlada, utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza.

Es **factible** de realización porque se cuenta con el apoyo de la propietaria, Contadora y Administrador de INTERTEXAS, quienes nos han abierto las puertas de la empresa para realizar la investigación de campo y recolección de datos a fin de determinar el problema, además de comprometerse a la aplicación de una alternativa viable de solución al problema que ha sido detectado.

Es **original** porque en la empresa INTERTEXAS no se ha realizado una planificación financiera para la toma de decisiones con anterioridad, por lo tanto al ser una de las empresas más grandes y pioneras en la comercialización de telas en el Cantón Pelileo, necesita mayor control y planificación para incrementar su actividad comercial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Estudiar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua en el año 2013.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar las técnicas de control financiero que utiliza la empresa INTERTEXAS para su proyección económica
- Diagnosticar las causas que originan la inoportuna toma de decisiones en la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo.
- Proponer un Modelo de Planificación Financiera para la empresa INTERTEXAS, del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se realizó una minuciosa investigación a fin de determinar estudios anteriores relacionados al presente tema en la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y se determinó los siguientes:

Delgado Teneda Verónica Andrea (2011) con el tema: “La Planificación Financiera y su incidencia en la Rentabilidad de la Distribuidora Skandinavo en el año 2010” concluye que:

- En la Distribuidora Skandinavo la administración es empírica, no se ha establecido una planificación estructurada en base a metas y objetivos previamente definidos, no se toman en cuenta las variables del entorno y la competencia para determinar estrategias que guíen a la consecución de los objetivos de la organización.
- En la empresa no se ha fijado un sistema apropiado para realizar presupuestos, las compras se realizan de forma rutinaria basándose en el comportamiento de las ventas en años anteriores por lo que en ocasiones ha faltado mercadería para abastecer la demanda de los clientes o por el contrario habido productos que permanecen demasiado tiempo en bodega antes de ser vendidos, esto hace necesario establecer políticas presupuestarias donde se tomen en cuenta las variaciones existentes y las metas de la organización con la finalidad de brindar un mejor servicio.
- La empresa no cuenta con una apropiada planeación financiera que permita optimizar el uso y distribución de los recursos, y ayude a maximizar la rentabilidad de la misma.

Es evidente la planificación presupuestaria empírica en la mediana y pequeña empresa en el Ecuador, realizada sin fundamento adecuado peor aún enfocadas al cumplimiento de las metas organizacionales por esta razón existen empresas que se ven obligadas al cese de sus operaciones para salvar de alguna manera su patrimonio; Delgado Verónica en su trabajo investigativo señala la importancia de la planificación en la rentabilidad como una estrategia para la optimización

racional y efectiva de los recursos, que sin la toma de decisiones oportunas basadas en la planificación financiera no sería factible.

Lucero Vera María de Lourdes (2010). Con el tema: “La gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones en la Empresa MixervicesCia. Ltda. de la ciudad de Ambato durante el año 2010”. Concluye que

- La gestión financiera no ayuda en la toma de decisiones administrativas en la empresa, ya que no se utilizan indicadores y el trabajo es realizado en base a la experiencia.
- La gerencia no cuenta con información financiera oportuna para la toma de decisiones, lo que perjudica el desempeño de la empresa.
- La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, no tiene una buena planificación financiera.
- No existe una persona responsable de realizar un análisis a la información financiera, por ello es que no hay una base para la toma de decisiones
- El conocimiento real de la empresa es nulo, ya que el mismo personal administrativo no conoce la rentabilidad real de la empresa.
- El área financiera no realiza una buena gestión con los recursos de la empresa, simplemente se realiza el registro contable básico
- Escasamente se evalúan los procedimientos implantados por la administración, debido a la falta de control y seguimiento en los mismos.
- Hasta la actualidad no se ha realizado exámenes especiales a la gestión financiera de la empresa.

La gestión financiera permite la toma de decisiones oportuna; al igual que la planificación, la gestión es una herramienta administrativa que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias; igualmente la planificación es un proceso contable que analiza la información existente para proyectarla al crecimiento empresarial futuro previniendo posibles riesgos; es por eso que Lucero María señala también que el personal administrativo desconoce la rentabilidad real de la empresa debido a que el conocimiento real de la empresa es nulo ya que no se utilizan indicadores y el trabajo es realizado en base a la experiencia, es por esto que no se obtienen buenos resultados.

Mery Gavilánez (2011) con el tema: “la planificación financiera para ProdeltaCia Ltda. de la ciudad de Ambato”. Concluye que:

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

La planificación financiera es una técnica contable que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo; en este sentido, al no realizar pronóstico alguno, la empresa deberá enfrentar riesgos innecesarios y previsibles que detienen su crecimiento empresarial como Mery Gavilanes lo menciona la Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la empresa a fin de tomar buenas decisiones a futuro y poder prevenir ciertos acontecimientos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Según KUHM, (1972) “Paradigma es el conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo” (pág. 12). El paradigma también es una ciencia conceptuada como un conjunto de conocimientos dirigidos a la transformación social y a una mejor calidad de vida del ser humano, defendiendo la práctica de valores que ayudan a la solidaridad humana y a la equidad por las diferencias sociales y culturales que pueden aun existir en nuestro medio.

El presente trabajo de investigación que se propone se desarrollará en base al paradigma Crítico Propositivo porque tiene como finalidad estudiar, comprender e

interpretar un problema real, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus conocimientos, intenciones y acciones ya que en su naturaleza existen múltiples realidades construidas, interrelacionadas y dependientes de las demás, dándoles soluciones para mejorar la calidad de vida del hombre ya que están en constante desarrollo.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe protegerse en leyes o normas legales que establecen las instituciones que regulan el desarrollo económico financiero del país; así el trabajo investigativo que se propone se desarrollará tomando como base la normativa que se detalla a continuación:

Servicio de Rentas Internas

Cumple con el requerimiento del Servicio de Rentas Internas (SRI.) con el número de RUC 1803022902001 como INTERTEXAS

El Código de Comercio

Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno según la jurisdicción de las cámaras de comercio.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Art.9.- Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto.

Art.47.- Sistemas de Crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción,
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Art.51.- Sin perjuicio de lo que al respecto establecen las normas penales, queda absolutamente prohibida la especulación. Igualmente queda prohibida cualquier otra práctica desleal que tienda o sea causa del alza indiscriminada de precios de bienes y/o servicios.

Constitución de la República del Ecuador

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

2.4 CATEGORIZACIÓN FUNDAMENTAL DE VARIABLES

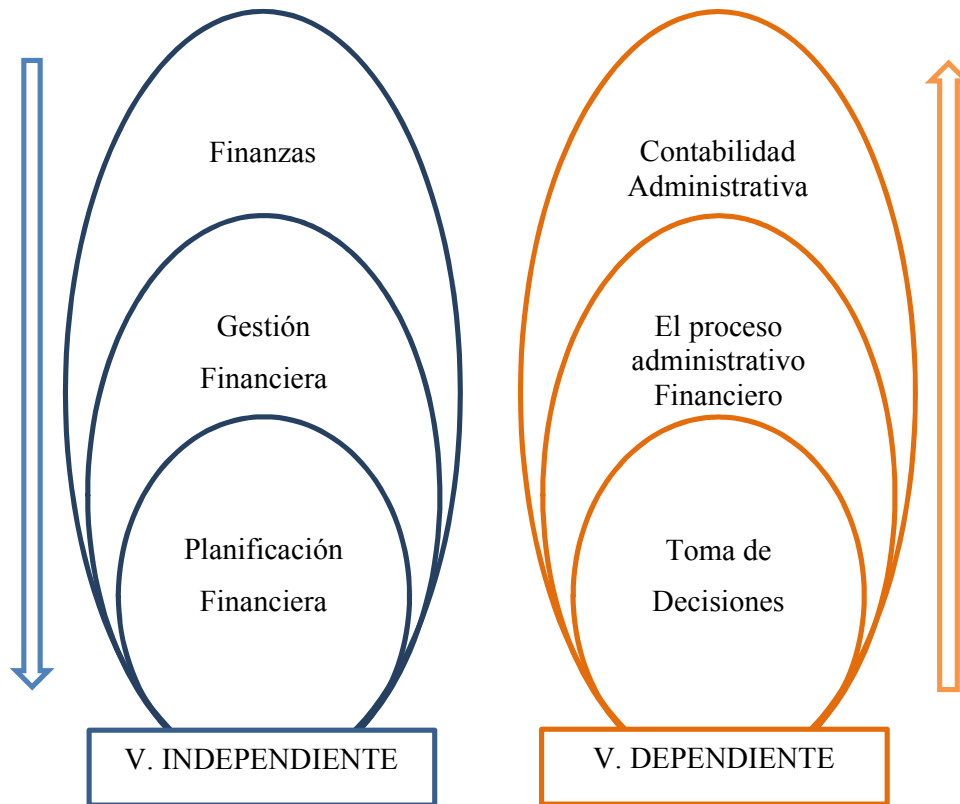


Gráfico N° 2: Categorización Fundamental de Variables
Elaborado por: Carla Curipallo

Constelación de ideas de la Variable Independiente

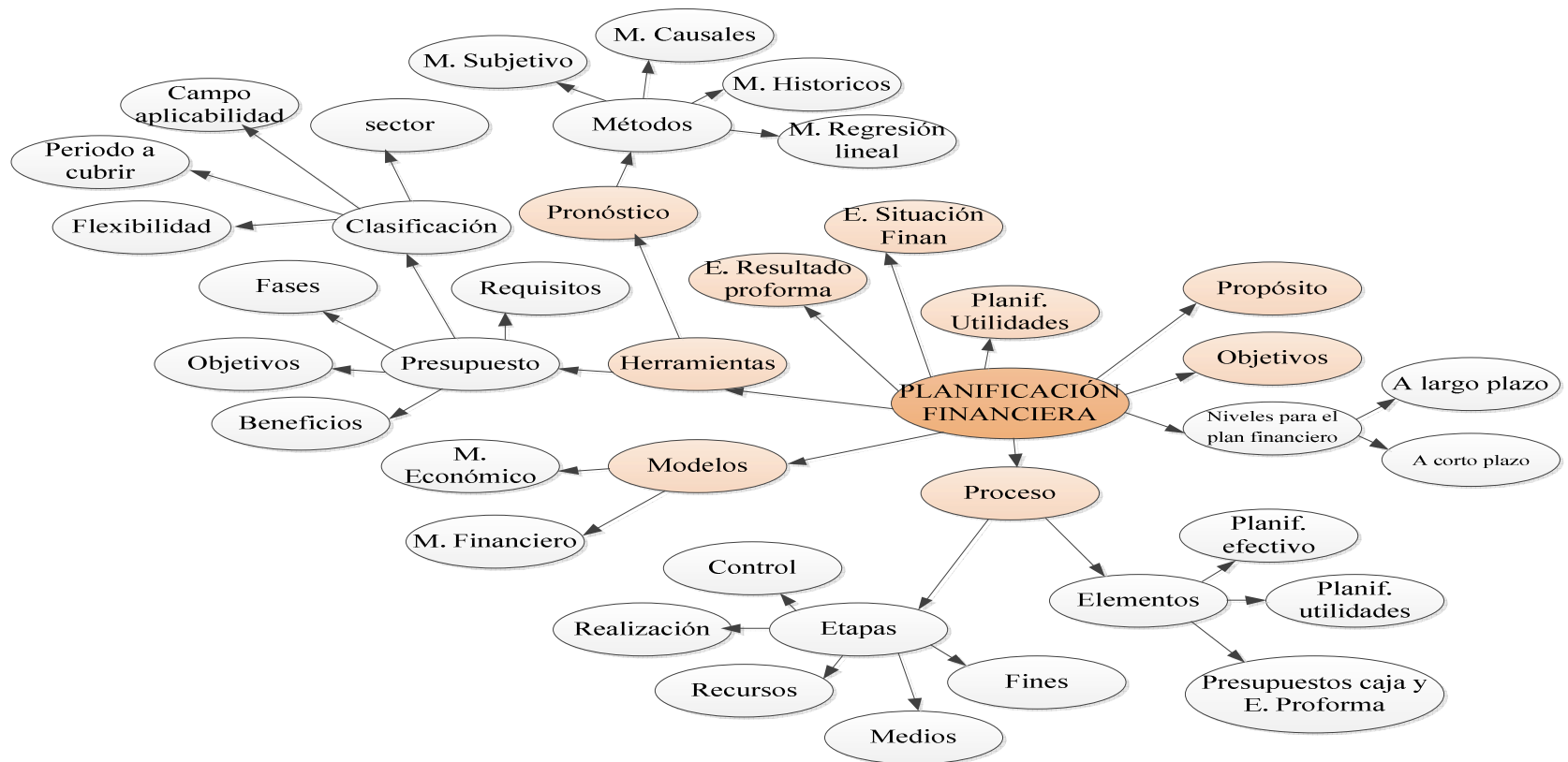


Gráfico N° 3: Constelación ideas V. Independiente
Elaborado por: Carla Curipallo

Constelación de ideas de la Variable Dependiente

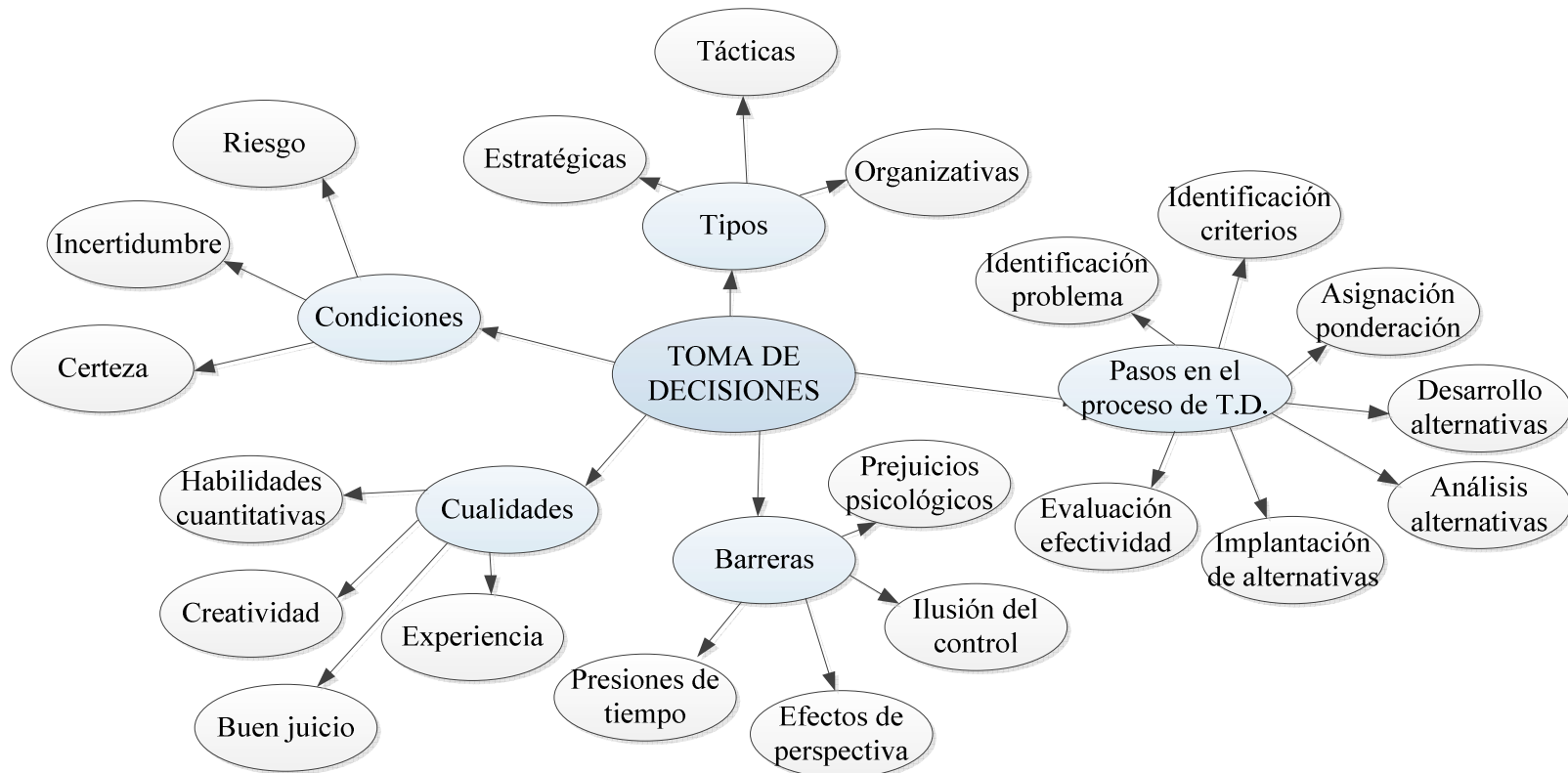


Gráfico N° 4: Constelación de Ideas V. Dependiente
 Elaborado por: Carla Curipallo

2.4.1 DESARROLLO VARIABLE INDEPENDIENTE

2.4.1.1 FINANZAS

Para DEL RIO, (2000) “son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan. Es derivación de la economía que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma como se obtienen los recursos, a la forma como se gastan o consumen, a la forma como se invierten, pierden o rentabilizan. Las finanzas estudia la obtención y uso eficaz del dinero a través del tiempo por parte de un individuo, empresa, organización o del Estado.” (pág.5).

De la definición anterior se puede concluir que es el campo de la economía que se dedica de forma general al estudio de la obtención del dinero y su eficiente administración.

Se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero, afectan la vida de toda persona y organización. El objetivo principal de las finanzas es el maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago. Para conseguir éstos objetivos, los responsables de las finanzas de la empresa deberán evaluar continuamente las mejores inversiones y la financiación más adecuada.

Según BURBANO, (2005) las finanzas están compuestas por tres áreas:

“Mercados de dinero y de capitales: En esta área se debe tener el conocimiento de la economía en forma general. Igualmente se conocen los instrumentos utilizados por parte de las instituciones financieras para controlar el mercado de dinero.

Inversiones: Esta área se encuentra estrechamente vinculada con las finanzas, ya que está involucrada con el manejo que se la da al dinero. Determina como asignar tus recursos de una manera eficiente.

Administración financiera: Esta área tiene como objetivo la expansión del dinero, en ella se encontrará como manejar adecuadamente tus ventas y gastos para tener una buena utilidad.” (pág. 78).

El mercado de dinero y de capitales son los espacios en las que actúan las instituciones financieras para comprar y vender títulos de crédito, como acciones,

obligaciones o papel comercial; este mercado se conoce como mercado de valores. Las inversiones se puede decir que es una rama que estudia, básicamente, cómo hacer y administrar una inversión en activos financieros y en particular que hacer con un excedente de dinero cuando se desea invertirlo en el mercado financiero.

Por otro lado la administración financiera se refiere a la inversión en activos reales la inversión en activos financieros y las inversiones de excedentes temporales de efectivo, además la obtención de los fondos necesarios para las inversiones en activos y las decisiones relacionadas con la reinversión de utilidades y el reparto de dividendos.

Importancia

ANDRADE, (2006) “Una empresa financiera innovadora y bien equipada es una poderosa arma estratégica que ayudará a generar crecimiento en la empresa e incrementar el valor para los accionistas, en el mundo de los negocios, es la función responsable de la asignación de recursos, la revisión de la deuda y las oportunidades financieras de capital, la creación de las previsiones económicas y varias otras funciones. Las pequeñas empresas pueden no tener departamentos de finanzas corporativas importantes, debido a que sus necesidades financieras son generalmente mucho menos que las grandes empresas.” (pág. 17).

Las Finanzas representan un área funcional con mucha importancia en las organizaciones. Simplemente por el hecho de que todas las empresas ya sean públicas o privadas, requieren tener recursos para su operación. Dichos recursos Materiales, Factor Humano y Financieros se evalúan y se operan relacionados en términos de dinero, de hecho todo el mundo en el que vivimos está cuantificado en términos del dinero, usando diferentes monedas entre los países, pero a fin de cuentas dinero. El área de finanzas debe contribuir a la reducción de costos y a la mejora del desempeño de la misma, de modo que efectúe un cambio significativo en la asignación de recursos.

Clasificación

Según RINCÓN, (2011) se dividen en:

“Las Finanzas Públicas.- constituyen la actividad económica del sector público, con su particular y característica estructura que convive con la economía de mercado, de la cual obtiene los recursos y a la cual le presta un marco de acción. Comprende los bienes, rentas y deudas que forman el activo y el pasivo de la Nación y todos los demás bienes y rentas cuya administración corresponde al poder nacional a través de las distintas instituciones creadas por el estado para tal fin.

Las Finanzas Privadas.- están relacionadas con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias.”
(pág.26)

Las finanzas son importantes porque cumplen un papel fundamental en el éxito del estudio y de la empresa privada. Se consideran como un instrumento de planificación ejecución y control que representa la economía empresarial. Es evidente que el objetivo de una empresa, negocio o individuo es conseguir retener el dinero y utilizarlos en alcanzar las metas fijadas por la gerencia, accionista o cualquier individuo. La actividad financiera comienza desde el momento en que el estado logra los ingresos públicos proveniente de la renta de la tierra, de la industria petrolera y minera. Las finanzas públicas persiguen el bienestar social y colectivo, las privadas buscan el lucro del inversionista, ambas incurren en costos reales y monetarios.

La administración financiera empresarial

Por otra parte RODRÍGUEZ, (2003) dice "La Administración financiera empresarial, representa una parte integral de las Finanzas como ciencia y como tal cuenta, en primer lugar, con un cuerpo de conocimientos ordenados, cuya veracidad se comprueba y rectifica constantemente en el curso de la práctica social, dando lugar a un sistema de conceptos, hipótesis, principios y leyes; en segundo, con un conjunto de técnicas, mecanismos, medios y procedimientos de análisis, valoración, planeación, evaluación y control financieros de los recursos escasos para la toma de decisiones de inversión y financiación que tienen lugar en las empresas." (pág. 46).

En tal sentido la Administración financiera empresarial puede definirse como el sistema de teorías, técnicas y procedimientos para la toma de decisiones

financieras de inversión y obtención de recursos monetarios, mediante las cuales se influyen directamente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y la gestión de la empresa en su conjunto. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

1) Función financiera

El autor VÉRGEZ, (2011) fue el primero que definió la función financiera como "El estudio de los problemas relacionados con la captación y el uso de recursos financieros por parte de la empresa, para lo que debe aportar criterios racionales que den respuesta a tres cuestiones:

- Qué activos en concreto deben adquirirse;
- Qué volumen de recursos deben ser invertidos en la empresa;
- Cómo se debe financiar el volumen de inversión previsto o cómo conformar la estructura financiera para financiar las necesidades de capital." (pág. 34).

La empresa como unidad de producción necesita comprar, producir y vender. Para realizar las citadas actividades es necesaria la existencia del sistema o función financiera de la empresa que se convierte en el medio necesario para sustentar el sistema real. Así, la actividad empresarial incluye un proceso de bienes reales y otro de capital o flujos financieros. De esta forma se establece una relación entre: Compras y pagos - Ventas y cobros.

La función financiera es un elemento clave en la gestión empresarial. Su adecuado conocimiento y desarrollo son fundamentales para la supervivencia financiera de la empresa, haciendo posible que se disponga de la liquidez adecuada, de la solvencia precisa y de las fuentes financieras que mejor se adapten al planteamiento estratégico de la empresa. Sólo así se podrá crear valor para los propietarios.

La función financiera de la empresa entonces, es la encargada de controlar los flujos de dinero para garantizar que la empresa opere. Constantemente se buscan formas de reducir los gastos y aumentar las ganancias. Incluso más importante, se

encuentra una función proyectiva que se encarga de definir en que se deben de invertir las ganancias de la empresa.

2) Análisis de datos financieros

Según DUMRAUF, (2003.) define “Cuerpo de principios y procedimientos empleados en la transformación de la información básica sobre aspectos contables, económicos y financieros en información procesada y útil para la toma de decisiones económicas.” (pág, 54). Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional. Determinación de la estructura de activos de la empresa.

3) Planificación financiera

Para (DIEGUEZ, 2000) “La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. Es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.” (pág.59).

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros en fin lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir, posibles y óptimos para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, hechas por encima, de las situaciones financieras de la empresa financiamiento e inversión solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

4) Control financiero

VALENTI, (2005) “Es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.”(pág. 65)

El control financiero permite a los directivos especialistas o no en el área de controlar las finanzas de una organización ya que brinda las herramientas necesarias a través del sistema contable para estudiar las estructuras claves para un buen desarrollo del control financiero y así cerciorarse que las actividades se desarrollen según lo pautado aunado a las políticas financieras. El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

2.4.1.2 GESTIÓN FINANCIERA

VELASCO, (1998) manifiesta que “La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.” (pág. 74).

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. El principal objetivo de la gestión financiera es el de evaluar y controlar los costes asociados a los

servicios o productos de forma que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos necesarios.

Importancia

ESCRIBANO, (2008) “La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente del recurso económico de una organización, por lo tanto es transcendental analizar estos recursos mediante la rentabilidad y la liquidez. Lo importante es saber administrar los recursos financieros y aumentar el valor de la organización.” (pág. 23).

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Su importancia radica en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La gestión financiera también brinda un material de apoyo muy importante como lo es el presupuesto, el cual admite implementar la proyección de metas para determinado periodo. Esta herramienta de control además facilita la realización de seguimiento a las metas que una entidad se ha fijado.

Funciones

Según el autor MONTERO, (2004) en su libro La Contabilidad Financiera “Las funciones de la gestión financiera son:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa". (pág. 13).

La importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado; una unidad autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía, a través de un administrador financiero.

Para PÉREZ, (2003) "La función financiera tiene tres importantes áreas de decisión.

- **Decisión de inversión**
Define la cantidad de recursos que se destinaran a la realización de determinados proyectos cuyos beneficios se concretarán en el futuro. Esta decisión involucra el análisis de cada uno de los proyectos de inversión y de todos en su conjunto, determinando en cada caso el grado de riesgo y las utilidades derivadas del mismo.
- **Decisión de financiamiento:**
Consiste en determinar la mejor combinación de fuentes financieras maximizar el valor de la Institución.

Esta decisión debe considerar la composición de los activos, la actual y la proyectada de acuerdo al riesgo que se quiera asumir y en consecuencia el costo de cada una de las fuentes de financiación.
- **Decisión de destino de las utilidades**
Esta decisión involucra determinar la estabilidad que tendrán las utilidades, y el destino que se les dará." (pág. 65)

En algún momento de la vida, las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones que pondrán en riesgo a la empresa. Por eso es importante conocer bien las alternativas que se tienen, para poder hacer la mejor selección y así evitar errores. Por lo general es el gerente de esta empresa el encargado de tomar estas decisiones por más pequeñas o grandes que sean.

Las decisiones de inversión son una de las grandes decisiones financieras que se presentan en todas las empresas. La característica fundamental de las decisiones de inversión radica en que los flujos de dinero implicados en ella tienen lugar a través del tiempo, normalmente comprendiendo algunos o varios años, con frecuencia son decisiones de creación de capacidad productiva inversiones en edificios, maquinarias, proyectos de exportación, entre otras.

Para tomar la decisión correcta la persona que vaya a elegir el financiamiento, 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.

Herramientas de la Gestión Financiera

VAN, (2009) considera que “La gestión financiera agrupa dos grandes familias de herramientas, sean las herramientas de previsión y las herramientas de control.

Las herramientas de previsión son herramientas que dependen del interior de la entidad. Son los usuarios internos que construyen esta información, la utilizan y la analizan. Estamos hablando más que todo de los administradores, gestores y empleados.

Las herramientas de control son las que dependen del exterior de la entidad. Estas herramientas proporcionan información más global y deben respetar normas de presentación más uniformes con el fin de permitir un análisis comparativo de un período o de una entidad con otra. Normalmente está bajo el cargo de los miembros de los consejos de administración, los proveedores de fondos (acreedores y organismos subvencionarios), los donantes y clientes.” (pág. 21).

Es muy importante porque sirve para controlar e integrar toda la información financiera y empresarial de la compañía, de manera de obtener una visión global

que agilice la toma de decisiones estratégicas y operativas. Además, mantenga el control y la responsabilidad de sus finanzas. Consiga una contabilidad financiera segura y transparente: integre y controle información clave y elabore informes de confianza.

- **Balance Contable**

ESCRIBANO, (2008) "El balance contable, es un informe de la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, es una fotografía a esa fecha, y lo constituye un resumen de los registros contables de un período determinado, construidos en base a principios de contabilidad generalmente aceptados.

El objetivo de los estados financieros es facilitar la toma de decisiones financieras a través de proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan." (pág. 33)

Dentro del mundo de la contabilidad, el concepto de balance general es de suma importancia. Entendemos por balance general a la situación patrimonial que una entidad tiene, en relación a sus bienes, propiedades, deudas y recursos humanos.

El balance general es una ecuación que permite a los que dirigen la entidad conocer cuál es el estado patrimonial de la misma a partir de datos como lo que se tiene menos lo que se debe. En contabilidad, la idea de "lo que se tiene" se conoce como Activo mientras "lo que se debe" es llamado "Pasivo". El balance general supone entonces la resta del Pasivo al Activo para conocer finalmente el monto de todo aquello que se posee.

- **Planes, Programas y Presupuesto:**

Según ESCRIBANO, (2008) "La planificación es el proceso por el que los órganos directivos de una institución diseñan continuamente el futuro deseable y selecciona la forma de hacerlo factible, es decir, es una toma de decisiones anticipada que de forma sistemática y compleja se orienta a asegurar la mayor probabilidad de consecución de los estados futuros deseados previamente diseñados." (pág. 24)

La planificación produce un aprendizaje tanto del funcionamiento interno de la empresa como de las respuestas necesarias para adaptarse al cambiante entorno. La planificación es a largo plazo, entre 5 y 15 años.

Los programas se refieren a la forma en que se llevarán a cabo la planificación optimizando los recursos disponibles y tratando de conseguir el objetivo de la institución.

Y el presupuesto se refiere a un marco temporal específico en que se deben ejecutar los programas aceptados. Es la expresión cuantitativa de los programas que deben ejecutarse cada período.

Los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado de la actividad concreta de la institución. El período del presupuesto es normalmente de un año y luego puede subdividir de acuerdo a las necesidades de administración en sub períodos: diarios, semanales, mensuales o trimestrales. Es una herramienta importante en la gestión.

2.4.1.3 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Definición

DIEGUEZ, (2000) menciona que: “Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. La planificación que hoy debe realizar una empresa, sea cual sea el horizonte temporal, deberá ser de carácter ejecutivo, y no proyectivo, es decir, se identificará en términos de lo que se “debe hacer”. El presente libro es un compendio de teoría y praxis acerca de la planificación financiera que toda empresa debería plantearse para asegurar tanto su rentabilidad a corto plazo como su supervivencia a largo plazo.” (pág. 5).

La planificación financiera es un elemento de vital importancia en la toma de decisiones, debido a que constituye un proceso de creación y consolidación de condiciones, que permite maximizar los resultados favorables de la empresa, significando, no solo llenar papeles con los deseos que pretendemos alcanzar,

numéricamente, sino que se debe planificar con objetividad, atendiendo a las situaciones específicas de la entidad.

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

Tabla N° 1: Población

¿Qué espera la empresa?	Factores que influyen en su dinámica
Crecimiento de ventas	Variable económicas
Reducción de gastos	Competencia
Compra de activos	Otros
Utilidades	
Situación financiera proyectada a corto o largo plazo	Planes financieros

Fuente: Dieguez (2000)

Propósito

Además DIEGUEZ, (2000) nos menciona el propósito de la planeación:

“Se puede ver a la planeación como la función principal de la administración. Aunque este planteamiento no permite captar la magnitud de la importancia de la planeación en la administración. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar.

- Lograr los objetivos deseados en los negocios.
- Ser una herramienta de control de la alta dirección.
- Abordar los aspectos de la incertidumbre.
- Combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto.” (pág. 54).

Las personas, a diario, buscamos administrar bien nuestro dinero, pero pocos planificamos para encontrar la forma más eficiente de gastarlo o invertirlo. Las empresas también buscan esta eficiencia, la diferencia con las personas es que las firmas sí planifican.

Objetivos

Para CHUQUISENGO, (2000) “Los objetivos fundamentales de la planificación financiera son:

- Trascender más allá de lo operativo y acercarse más a lo estratégico.
- Ayudar a identificar los objetivos de la empresa.
- Establecer las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros.
- Cuantificar las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la empresa.
- Promover el análisis de las diferencias entre los objetivos y la condición financiera actual de la empresa.” (pág. 35).

A pesar de que hoy día se acepta que la empresa debe alcanzar diversos objetivos, la moderna Administración Financiera plantea como objetivo prioritario la maximización del valor de mercado de la empresa desde el punto de vista de sus propietarios (accionistas, en el caso de una sociedad anónima). También se plantea como la maximización del valor de las acciones de la empresa, aunque este objetivo plantearía problemas en el caso de empresas que no coticen en bolsa.

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

Niveles para el plan financiero

CHUQUISENGO, (2000) nos dice que “Existen dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

a) **Plan a largo plazo**, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

b) **Plan a corto plazo**, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los

mismos. Este Plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación.” (pág. 68).

Entonces de acuerdo a este concepto la separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero. Es más, ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios (cobros y pagos). Por tanto, el tercer elemento fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado Presupuesto de Tesorería.

Existen un grupo de técnicas financieras que se utilizan en la elaboración de los planes financieros, entre las más utilizadas podemos mencionar el punto de equilibrio, la elaboración de presupuestos, el flujo de efectivo, el origen y aplicación de fondos y la elaboración de los estados financieros proforma.

Proceso de planificación financiera

Elementos

Para SOTO, (2009) “Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

- 1. La planificación del efectivo** consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
- 2. La planificación de utilidades**, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
- 3. Los presupuestos de caja y los estados proforma** son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros” (pág. 16).

Por otro lado, la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través

de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Mediante el análisis y la planeación financiera, el administrador financiero puede estar al tanto de la posición financiera de la empresa, evaluar los requerimientos de producción y hasta qué punto es posible satisfacerlos, y determinar si se habrá de requerir financiamiento adicional. Además, proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos

Etapas que componen el proceso de la planificación:

Según CHIAVENATO, (2011) “las etapas son:

Fines: Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas.

Medios: Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.

Recursos: Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.

Realización: Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

Control: Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.” (pág.37).

El proceso de planeación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos. En los planes estratégicos se materializa la misión de la empresa, su visión del futuro, los objetivos que aspira alcanzar, así como la estrategia que considera correcta y las acciones concretas que deben ejecutarse para alcanzarlas. A su vez, estos planes a largo plazo guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, u operativos. Por lo general los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

En su libro de "Nuevos modelos de gestión de NIETO, (2002) menciona los siguientes modelos:

Modelos

- **Modelo económico o de resultados**

Para NIETO, (2002) "Es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa. Representación simplificada, generalmente en términos matemáticos, de una determinada realidad económica. Los modelos, sean de tipo matemático o no, se utilizan profusamente en economía, del mismo modo que en otras muchas ciencias."(pág. 16).

El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de dos ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta.

WELSCH, (2005) aporta con la dinámica del modelo económico

"Se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que:

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

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

- Influencias Positivas. Son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.

- Influencias Negativas. Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo." (pág.56).

El modelo económico permite graficar el Estado de Pérdidas y Ganancias como estrategia de la planificación financiera para evaluar el comportamiento de los ingresos y gastos así como de los costos y utilidades en relación a los volúmenes de ventas de la empresa tomando en cuenta las políticas empresariales.

Otro autor POMMIER, (1993) es quien propone los siguientes Submodelos

- **“Modelo de Contribución Marginal.** Muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.
- **Modelo de Estructura.** Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.” (pág. 97).

Los modelos económicos de una sociedad son el conjunto de relaciones y procedimientos institucionalizados con el que trata de resolver el problema económico. Tienen como función la asignación de los recursos de la sociedad entre las distintas actividades productivas y la distribución de los bienes y servicios de consumo entre los individuos de aquella. Da respuesta a tres preguntas básicas: qué producir, cómo producir y para quién producir.

- **Modelo financiero**

NIETO, (2002) también propone el modelo financiero y dice: "Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa." (pág.18).

Este modelo es indispensable en cualquier tipo de organización puesto que dispone de todos los elementos y recursos con que cuenta la empresa y los organiza encaminados a un crecimiento económico y sostenido. En concreto, el modelo económico-financiero es el ideal y más adecuado para el estudio de operaciones de elevado importe.

Se basa en el análisis de los estados financieros de la empresa a través de ratios que indiquen las tendencias y su situación respecto a otras empresas de su sector. También se estudia, y es una parte muy importante, el encaje de la financiación sobre la proyección de resultados y flujos de tesorería del cliente para conocer la capacidad de pago futura.

- **Dinámica del modelo financiero**

Para WELSCH, (2005) "El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos; es decir es un modelo muy manejable de acuerdo a las circunstancias en las que la empresa atraviese.

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

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito revolventes.
- Aumento capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.”(pág.37)

Los modelos de planificación financiera son necesarios para apoyar la planificación de la inversión y las decisiones financieras futuras de la empresa. Sin algún tipo de plan financiero a largo plazo, la empresa se podría ver a la deriva en un mar de cambios y sin un timón que dirija el rumbo.

Herramientas

La aplicación de herramientas financieras en las empresas como búsqueda de información útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización se está

convirtiéndolo en un factor clave para la generación de valor. Por lo cual estos valiosos instrumentos pueden utilizarse para incrementar en forma significativa la efectividad de una administración y para que la misma cuente con una base más objetiva y bien informada sobre la cual apoyar sus juicios.

En opinión de RODRIGUEZ, (1983) “las herramientas que se utilizan para la elaboración de una planificación financiera son las siguientes:

- **Presupuestos**

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. Los presupuestos son útiles para proyectar

- Las ventas de la empresa;
- La necesidad de compra;
- La necesidad de efectivo;
- Las necesidades de materia prima;
- La mano de obra y otros gastos." (pág. 55).

Es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia

En el corto plazo una de las herramientas de planificación financiera más importante es el presupuesto de efectivo. Como muchas otras herramientas, ésta se delimita en un período determinado. Suele partirse de un presupuesto de efectivo anual y, secuencialmente, trimestral, mensual, semanal y hasta diario, según la naturaleza, características y necesidades de cada empresa.

Siendo parte de la planificación financiera, conserva su naturaleza de proceso continuo. Su objetivo fundamental es facilitar la toma de decisiones referentes a financiamiento e inversión en el momento oportuno, por lo cual la tendencia actual es a realizar presupuestos de efectivo en períodos cada vez más cortos.

Beneficios

Los beneficios atribuidos con mayor frecuencia a los presupuestos son, según BURBANO, (2005).

- “Se consideran como sistema de autorización, al permitir determinadas funciones de inversión en bienes
- específicos a los directivos.
Son un medio de planificación y previsión, en un intento de predicción del comportamiento de determinadas variables aleatorias intentando configurar el futuro en base a determinados factores controlables.
- Son un canal de comunicación y coordinación de particular relevancia en las estructuras descentralizadas.
- Pueden ser un dispositivo de motivación para los directivos, si bien tal papel motivacional puede entrar en conflicto con las funciones de planificación y previsión.
- Son un instrumento de evaluación y control de las actuaciones que generarán la base para la toma de decisiones.” (pág. 28).

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toma únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que nos permita anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa, por ende se presenta un material sobre los aspectos sobresalientes para la elaboración de un presupuesto en general. El ejercicio de la actividad presupuestaria está integrado en el proceso información-decisión-acción, y se desarrolla a través de las fases de previsión, presupuesto y control.

Objetivos

Los objetivos de la actuación presupuestaria por centros de responsabilidad “pueden ser los siguientes según BURBANO, (2005)

- 1.-Obtener información que facilite la toma de decisiones.
- 2.-Planificar las actividades a llevar a cabo por cada centro de responsabilidad.
- 3.-Coordinar las actividades de las diferentes unidades y, en consecuencia, estimular el trabajo en equipo.

- 4.-Comunicar los objetivos a los diferentes responsables y centros.
- 5.-Motivar en orden a la consecución de los objetivos.
- 6.-Facilitar la posterior evaluación del resultado y de la actuación de responsables y centros.”(Pág. 34)

La utilización del presupuesto puede responder a diferentes necesidades que afecten a su eficacia en el proceso de control, pudiendo suponer un freno al fomento de la motivación cuando se enfatizan los aspectos técnicos, formalistas o de exactitud.

Los aspectos formales de sujeción a un calendario de elaboración y finalización, así como la aprobación del presupuesto definitivo antes del comienzo del ejercicio son aspectos relevantes de la planificación presupuestaria. Es conveniente establecer objetivos alcanzables que supongan un cierto grado de desafío, ya que pueden ser un importante estímulo de la motivación de los responsables

Fases

Para ARRIOLA, (2009) “Las fases en la planeación son de aplicación general. Sin embargo, en la práctica, los administradores deben estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción de cada etapa. Por ejemplo, al establecer objetivos es necesario tener alguna idea sobre las premisas en que se fundamentan los planes y son:

- Preiniciación
- Elaboración del Presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación ”(pág. 46)

El presupuesto tiene un "ciclo" o conjunto de etapas sucesivas que deben forzosamente cumplirse en el tiempo. El ciclo presupuestario, es un conjunto de operaciones o procesos o etapas típicas que se desarrollan, siguiendo un orden determinado y que concurren a un fin común. Al culminar el periodo del presupuesto se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Se analizan cada una de las fallas en las

diferentes etapas y se reconocen los éxitos, lo cual sirve de plataforma para los presupuestos posteriores.

Clasificación

Para BURBANO, (2005) se clasifica en:

“Según su flexibilidad

1) Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

2) Flexibles o Variables

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Según el periodo que cubran

1) A Corto Plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

2) A Largo Plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

1) De Operación o Económicos

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre éstos podrían incluirse:

- Ventas.
- Producción.
- Compras.
- Uso de Materiales.
- Mano de Obra.
- Gastos Operacionales.

• **Financieros:** Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

• **Presupuesto de Tesorería:** Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.

• **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables:** Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

Según el sector en el cual se utilicen

1) Presupuestos del Sector Privado

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

2) Presupuestos del Sector Público

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.” (pág.165).

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma, varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivo y necesidades en que se hayan de aplicar.

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Requisitos para un presupuesto

ARRIOLA, (2009) menciona “Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se espera, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración como son:

- a) Conocimiento de la Empresa.- Es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.
- b) Exposición del Plan o política.- El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales e instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto.
- c) Coordinación para la ejecución del plan o política.- Debe existir un Director o Responsable del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.
- d) Fijación del periodo Presupuestal.- Otro de los requisitos que debe tomarse en cuenta es la determinación del lapso que comprenden las estimaciones.” (pág.21).

En resumen, es aconsejable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de detectar desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente. Además se deberá revisar periódicamente las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la empresa.

Pronóstico financiero

LAWRENSE, (2013) considera que “una estimación práctica porque nos basamos en hechos y documentos históricos para proyectar las necesidades de fondos que la empresa requerirá en periodos futuros.”(pág.75). El pronóstico financiero lo ayuda a predecir el costo de sus productos y servicios, la cantidad de ingresos por ventas y las ganancias que puede anticipar. Si su negocio todavía no opera comercialmente, el pronóstico financiero le explicará cuánto dinero deberá invertir o pedir en préstamo. Se define con esta expresión a la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio.

Clasificación

ARRELLANO, (2009) nos indica la siguiente clasificación:

“Métodos subjetivo, de opiniones o intuitivo

Son aquellos métodos basados en las opiniones de "especialistas" del área a pronosticar, los cuales pueden ser internos o externos a la empresa. Los juicios de estos especialistas tienen más probabilidades de acierto si se fundamentan en hechos. Para lo cual se apoyan en información inherente a su área de competencia.

Métodos causales

Son los pronósticos basados en las causas que determinan los acontecimientos. Los métodos causales más empleados son: el modelo de correlación, el econométrico y el análisis de sensibilidad.

Métodos históricos

Son los modelos matemáticos que se basan en datos históricos. Estos modelos suponen que los datos históricos son relevantes para el futuro. Casi siempre puede obtenerse información pertinente al respecto.

Métodos Cuantitativos de Pronóstico

Regresión lineal. Modelo que utiliza el método de los mínimos cuadrados para identificar la relación entre la variable dependiente y una o más variables independientes, presentes en un conjunto de observaciones históricas. En la regresión simple, sólo hay una variable independiente; en la regresión múltiple, hay más de una variable independiente. Si los datos históricos forman una serie de tiempo, la variable independiente es el periodo y la variable dependiente en un pronóstico de ventas son las ventas.” (pág.65).

Existen varios métodos para elaborar el pronóstico de las ventas que, evidentemente, constituye la parte medular de todo presupuesto de ventas. Algunos de estos son intuitivos, otros mecánicos y otros estadísticos con mayores complicaciones para su aplicación.

El método intuitivo se basa en la predicción de quienes preparan el pronóstico y no se apoya en hechos. Esto los convierte en poco confiables ya que no se pueden defender cuando su justificación debe tomar en cuenta las circunstancias del medio comercial.

Otro método es una simple extrapolación de las ventas efectuadas en el período anterior al futuro período de planeación, aplicando un porcentaje constante de incremento o un aumento absoluto constante de unidades. Este método no resulta muy apropiado bajo circunstancias dinámicas de comercio, ya que da por sentado que la empresa se conforma con lo ocurrido en el pasado y lo aplicará al futuro.

Un tercer método de pronóstico es el que emplea un diagrama de dispersión, (regresión lineal). Es una gráfica en la cual se relaciona el número de unidades vendidas con el nivel de algunas variables de significación observadas en los períodos de planeación más recientes.

- **Estado de Resultados Proforma**

Según la opinión de Fundamentos de administración financiera BRIGMAN, (2005) "Es el resumen de los ingresos y gastos proyectados de la empresa, tomando en consideración las ventas presupuestadas, los costos y gastos necesarios para hacerlas posible concluyendo finalmente con la utilidad o pérdida neta para el período.

- **Estado de situación financiera o balance proforma**

Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija futura, o bien: Estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija futura, o también: Estado financiero que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha futura. "(pág.18).

Los estados financieros proforma permiten estudiar la composición del balance general y estado de resultados pronosticados. Con ellos se pueden calcular razones financieras para el análisis de esos estados; estas razones y las cifras sin modificar se pueden comparar con las de los estados financieros reales, actuales y pasados.

Usando esta información, el director financiero puede analizar tanto la dirección del cambio en la situación financiera como el desempeño de la empresa en el pasado, en el presente y en el futuro. Si la empresa está acostumbrada a realizar estimados exactos, la elaboración de un presupuesto de efectivo, estados proforma, o ambos, literalmente la obligan a planificar por anticipado y coordinar la política en las diversas áreas de operación. La continua revisión y análisis de estos pronósticos mantienen a la empresa atenta a las cambiantes condiciones en su medio ambiente y en sus operaciones internas.

ARRELLANO, (2009) en "Planificación Financiera señala:

- **Planificación de utilidades**

El proceso de planificación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance. La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa. Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo." (pág. 320).

Este modelo ayuda a la administración para determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, las que deberían ser suficientes para remunerar al capital invertido en la empresa. De acuerdo con lo que se imponga como meta u objetivo cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio, para lograr determinadas utilidades.

2.4.2 DESARROLLO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

2.4.2.1 TOMA DE DECISIONES

Para MEIGS, (2000) “Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión deberemos calcular cual será el resultado de escoger una alternativa.

En función de las consecuencias previsibles para cada alternativa se tomará la decisión. Así, los elementos que constituyen la estructura de la decisión son: los objetivos de quién decide y las restricciones para conseguirlos; las alternativas posibles y potenciales; las consecuencias de cada alternativa; el escenario en el que se toma la decisión y las preferencias de quien decide.” (pág. 7).

Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada. Para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

Tipos de decisiones

Para MOODY, (1991) esta clasificación “está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma. Las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor.” (pág. 23).

El dueño o administrador para contribuir a la creación de valor involucra la toma de decisiones relacionadas con la planificación de las actividades, la realización de nuevas inversiones, y la selección de fuentes de financiamiento requeridas.

Las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque debido a la calidad de decisiones, más que a factores externos, es que depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto implica que el dueño o administrador no solamente va a asignar los recursos para las inversiones, también determina los medios que la empresa ha de utilizar para financiar sus inversiones.

Las decisiones están muy conectadas con la estructura organizativa y jerárquica de la empresa. Desde este planteamiento distinguiremos los tipos de decisiones según PERDOMO, (2002):

- **"Decisiones estratégicas (o de planificación).** Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos.
- **Decisiones tácticas o de pilotaje.** Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes.
- **Decisiones operativas,** adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible." (pág. 65).

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones las cuales deben ser analizadas para poder saber cuál puede ser la más óptima que dé solución al problema detectado.

Las decisiones tienen que estar soportadas en información de calidad que le permita al dueño o administrador alcanzar el objetivo de crear valor para la empresa. Las actividades de los administradores no se limitan sólo al diseño y establecimiento de un ambiente interno que facilita y hace posible el desempeño organizacional, sino también a comprender y a estar consciente de los elementos del medio externo que afectan las áreas de operación.

Pasos en el proceso de toma de decisiones

Para LAWRENSE, (2013) “considera que por lo general la toma de decisiones se lo hace como la selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas.

Paso 1.- La identificación de un problema

Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.

Paso 4.- El desarrollo de alternativas.

Paso 5.- Análisis de las alternativas.

Paso 6.- Selección de una alternativa

Paso 7.- La implantación de la alternativa.

Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.” (pág. 19)

El empleo de las fases mencionadas para el proceso de toma de decisiones siempre acercará a una solución más satisfactoria. Sin embargo, existen algunas barreras u obstáculos que pueden desviarte de tal proceso.

El primer obstáculo es el no participar en el proceso racional propuesto para la toma de decisiones. Automáticamente volvemos a las costumbres y por tanto las decisiones tomadas pueden no ser las más adecuadas. Otro problema puede ser que alguna de las fases no se realice como es debido: definición del problema y análisis de la situación, alternativas no identificadas con precisión y elegir una alternativa que no se maximiza tal como se pensó.

Barreras para la toma de decisiones

Según MEIGS, (2000) “las barreras para la toma de decisiones son:

Prejuicios psicológicos

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva.

Ilusión de control

Es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que

tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aun cuando la mayoría no pueda hacerlo.

Los efectos de perspectiva

Se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos. En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro.

Presiones de tiempo

En el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.” (pág. 56).

Las barreras pueden definirse como aquellos factores que impiden total o parcialmente, la implementación del cambio en la práctica personal o profesional de un individuo.

Todos los esfuerzos por enmarcar los problemas, situarlos adecuadamente y encontrar una solución correcta, se convierten simplemente en intentos inútiles cuando no se dan ciertas premisas básicas. Las organizaciones no siempre están preparadas para abordar y resolver problemas. Situado en este punto, la estrechez de las condiciones hace que existan soluciones correctas factibles.

Cualidades personales para la toma de decisiones

MOODY, (1991) señala que “cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas

Experiencia: Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un elemento de gran importancia a la hora de la decisión.

Buen juicio: Se refiere a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

Creatividad: La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

Habilidades cuantitativas: Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios.” (pág. 54).

Una organización que no crea en su personal gerencial la conciencia de lo que significa tomar decisiones, está poniendo en juego su propia supervivencia. Decidir es un proceso crítico en cada instante de la vida organizacional y también en la vida personal. Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema puede ser una de las consecuencias primordiales a la hora de tomar una decisión personal, desmotivación en el personal, inseguridad para realizar las cosas, poca valoración personal, desperdicio en todos los sentidos, malestar en el personal e inconsecuencia, falta de compromiso.

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En éste sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo tomar una "buena" decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado que incluye muchas disciplinas.

Es muy importante al momento de tomar una decisión, agregar elementos tan importantes como la moral y la ética, con lo que se conseguirá adoptar aquellas decisiones efectivamente inteligentes y oportunas con las que se consigan los verdaderos objetivos.

Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo

(LEÓN, 2011) Considera que “en una situación donde existe **certeza**, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación.

En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado."(pág. 56).

Este tema es indispensable sobre todo en las empresas o negocios (sean de la magnitud que sean), pues una resolución mal tomada, puede llevarlos a un mal término. Por tal razón, las personas encargadas de la toma de decisiones, deben estar capacitadas y saber ampliamente todas las características y pasos de este proceso, sobre todo en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo. 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.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

2.4.2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Para HERRERA, (2005)" El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

- La Planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- La Organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- La Ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- El Control de actividades para que se conformen con los planes."(pág. 68).

Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

Control Administrativo

Según KOONTZ, (2008) define “El control administrativo sienta las bases para permitir el examen y evaluación de los procesos de dedicación en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Es por ello que tiene que ver con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos generales, las políticas dictadas al respecto y los objetivos generales.” (Pág. 665).

Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

El control financiero

KOONTZ, (2008) considera que “El control financiero es el conjunto de procedimientos y registros que conciernen a la custodia y salvaguardia de los recursos y la verificación de exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros, contables, de los estados e informes financieros, etc.” (pág. 665).

Las instituciones financieras en la actualidad se encuentran operando en un mercado global altamente competitivo, en el que la convergencia con la tecnología es cada vez más palpable. El control financiero permite a los directivos especialistas o no en el área de controlar las finanzas de una organización ya que brinda las herramientas necesarias a través del sistema contable para estudiar las estructuras claves para un buen desarrollo del control financiero y así cerciorarse que las actividades se desarrollen según lo pautado aunado a las políticas financieras.

2.4.2.3 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Según MOTT, (1997) “Es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas

para la planeación y control de las funciones de una empresa, está orientada a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes no trascenderán de la compañía, o sea, su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad en base a las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa; tales informes permitirán comparar el pasado de la empresa, con el presente y mediante la aplicación de herramientas o elementos de control, prever y planear el futuro de la entidad”.(pág. 3).

De la anterior definición podemos concluir que esta contabilidad es de uso estrictamente interno porque permite obtener información periódica sobre la rentabilidad de los distintos departamentos de la empresa y la relación entre las previsiones efectuadas en el presupuesto; y puede explicar porque se han producido desviaciones para de esta manera facilitar las decisiones de los administradores.

La contabilidad administrativa, por lo tanto, permite comparar los resultados de la empresa en el pasado con aquellos obtenidos en el presente. Para esto se utilizan diversas herramientas de control. Los resultados de la contabilidad administrativa también permiten planificar y prever el futuro de la organización.

El control administrativo efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce a los administradores a realizar acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

Importancia

Según DAFT, (2004) “La contabilidad debe proporcionar informes y estados contables preparados en diferentes formas, de acuerdo con muchas reglas distintas. Sin embargo, mientras satisface estas variadas obligaciones, la contabilidad no puede ignorar la razón principal por la que existe”.(pág.36)

Esta razón principal es la ayuda que brinda a la gerencia. La contabilidad debe colaborar con ella proporcionándole datos que se reflejen en informes y estados contables. Además, debe proveer la base para interpretaciones financieras que

asistan a la gerencia en la preparación de determinadas decisiones políticas, así como en el control de las operaciones corrientes.

Esta clase de información interna para la gerencia puede requerir la recolección y presentación de informaciones en forma completamente distinta a la que se sigue para las informaciones a terceros. Lo necesario en los informes destinados a los accionistas, lo legal para impuestos o aquello que requieren ciertas agencias gubernamentales, puede ser información contable incapaz de satisfacer y ayudar a la gerencia para la dirección de una empresa.

Es de gran importancia la contabilidad administrativa en las empresas ya que esta herramienta es fundamental para que la empresa permanezca en el mercado y sea mejor que la competencia, en la actualidad los empresarios deben de planear con anticipo las actividades de la empresa y poner en práctica las estrategias de competencia y de crecimiento para su empresa, de esta manera las empresas permanecerán mucho más tiempo y así abra más oportunidades de empleo para todas las personas.

Objetivos de la contabilidad administrativa

Según PEREIRO, (2005) después de analizar la manera en que esta rama de la contabilidad ayuda a planear, tomar decisiones y controlar, concluye que “entre sus principales objetivos se encuentran:

1. Proveer a información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración
2. Alentar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad es cada día más compleja
3. Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante
4. Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retro alimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores
5. Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa
6. Motivar a los administradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.” (pág. 24)

La toma de decisiones es una actividad crítica dentro de las organizaciones, y es por esto que de ello depende en gran medida el éxito que la organización pueda alcanzar. En tal sentido, todo gerente y/o administrativo que deba tomar decisiones a corto plazo que conlleven al buen funcionamiento de sus responsabilidades, deberá hacer uso eficiente de la información contable y administrativa. Por lo tanto, surge la necesidad de realizar un análisis de la información administrativa para la toma de decisiones tácticas.

La Contabilidad Administrativa en la Planeación

HORNGREN, (2000) manifiesta que “La actividad de planeación ha cobrado vital importancia en la actualidad, debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas. En esta actividad, tomar en cuenta los futuros índices de inflación es indispensable para lograr mejor proyección del futuro, sobre todo al considerarla liquidez y rentabilidad.” (pág. 7).

La planeación entonces se centra en el hecho de que permite a la persona o responsable proyectar a mediano o largo plazo la actividad a realizar, acercándose de ese modo más fácilmente a las metas y teniéndolas vistas de manera clara y concisa, evitando a la vez proyecciones su estimatorias o muy exageradas sobre un resultado que luego en la práctica sea de difícil logro.

Además la planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, básicamente en lo referente a la operación de la empresa, usando diferentes herramientas. Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

Contabilidad administrativa en el Control administrativo

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son

escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

VÁSQUEZ, (2010) “El control administrativo el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización. A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean.” (pág. 15).

Se concluye que la presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mejor control de las actividades organizativas para su buen funcionamiento y mejor rendimiento.

Asimismo podemos decir que el control 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.

La Contabilidad Administrativa en la Toma de decisiones

HORNGREN, (2000) en la definición de Contabilidad Administrativa, explica que “ésta facilita la toma de decisiones.

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que se puede desglosar de la siguiente manera:

1. Análisis
 - a) Reconocer que existe un problema.
 - b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
 - c) Obtener y analizar los datos.
2. Decisión
 - a) Proponer diferentes alternativas
 - b) Seleccionar la mejor.
3. Puesta en práctica
 - a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
 - b) Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.”(pág. 32)

La toma de decisiones tiene un proceso secuencial que debe tomarse en base a la información financiera disponible seguido de un análisis en donde se reconocerá la existencia de un problema para posteriormente definirlos y analizar los datos disponibles. A continuación se tiene la decisión en el que se propone diferentes alternativas para seleccionar la mejor opción. Finalmente la puesta en práctica en la que se debe realizar siempre un control de la decisión tomada.

2.5 HIPÓTESIS

La planificación financiera incide en la oportuna toma de decisiones en la Empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Planificación financiera

2.6.2 Variable Dependiente

Toma de decisiones

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Acorde al paradigma crítico propositivo, la presente investigación tuvo un enfoque cuali-cuantitativo. Cualitativo porque se orientó hacia la comprensión del problema de la inadecuada planificación financiera que incide en la oportuna toma de decisiones. Y es cuantitativo porque utilizó la estadística descriptiva para la elaboración de tablas y gráficos estadísticos que sirvieron para el análisis e interpretación de resultados acorde a los objetivos trazados. Este enfoque se orientó a la verificación de la hipótesis, generando un énfasis en el proceso de investigación a fin de asumir una realidad dinámica.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Para DIAZ, (2010) “es el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio” (pág. 42); es decir de la inoportuna toma de decisiones en la empresa INTERTEXAS.

3.1.2. Investigación bibliográfica-documental

Consiste en analizar información escrita sobre un determinado problema con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema de estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación exploratoria

El objetivo de la investigación exploratoria es ayudar a tener una idea más precisa de lo que se desea investigar por lo tanto ayudó al planteamiento del problema de investigación, formulando hipótesis del trabajo y seleccionando la metodología a utilizar en la investigación a realizar.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir el problema de la inadecuada planificación financiera que inciden en la oportuna toma de decisiones en una circunstancia temporo espacial determinada es decir en la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo, en el año económico 2012.

3.3.3 Investigación Correlacional

Tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables es decir entre la Planificación Financiera y la Toma de Decisiones en la empresa INTERTEXAS. Es decir, la investigación correlacional examina asociaciones pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según CASTILLO, (2004) “es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.” Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

La población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados en los que se desea estudiar un hecho o un fenómeno.

Para efectos de la presente investigación, la población se encuentra constituida de la siguiente manera:

Tabla N° 2: Población

UNIDADES DE OBSERVACIÓN	POBLACIÓN
Personal administrativo	2
Contadora	1
Agentes vendedores	3
Despachadores	4
Sub Total	10
Clientes mayoristas y minoristas	<u>100</u>
Sub Total	100
TOTAL	110

Fuente: Gerente INTERTEXAS

Elaborado por: Carla Curipallo

La población de estudio estará constituida por 10 empleados que laboran en la empresa INTERTEXAS y 100 clientes externos. No se determinó el tamaño de la muestra porque se conoce con exactitud el total de la población, siendo un número finito muy manejable por lo que se trabajó con toda la población de estudio.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Operacionalización de la variable Independiente: Planificación Financiera

Tabla N° 3: Variable Independiente: Planificación Financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Planificación Financiera</p> <p>Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.</p>	<p>Proceso</p> <p>Actividades financieras</p> <p>Riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Eficiencia • Eficacia <ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo • A largo plazo <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Capital de trabajo • Flujos de fondos • Créditos • Inversiones 	<p>¿Qué acciones planifica INTERTEXAS para el control financiero?</p> <p>¿Las operaciones financieras en INTERTEXAS son?</p> <p>¿La empresa elabora pronósticos y metas financieras?</p> <p>¿Conoce cuáles serán las ventas en los próximos 12 meses?</p>	<p>T: Encuesta</p> <p>I: Cuestionario</p>

Elaborador por: Carla Curipallo

3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Tabla N° 4: Variable Dependiente: Toma de decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Toma de Decisiones</p> <p>Es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión deberemos calcular cual será el resultado de escoger una alternativa</p>	<p>Objetivos</p> <p>Posibilidades de actuación</p> <p>Resultados</p>	<p>Metas Misión Visión Políticas</p> <p>Experiencia Buen juicio Creatividad Habilidades cualitativas Información contable</p> <p>Rentabilidad Pérdidas Estancamiento</p>	<p>¿Con que frecuencia miden los resultados financieros?</p> <p>¿Se basan en información contable para la toma de decisiones?</p> <p>¿Con que frecuencia se toman las decisiones financieras?</p> <p>¿En el ejercicio económico 2012 cuál ha sido el resultado de la toma de decisiones?</p>	<p>T: Encuesta</p> <p>I: Cuestionario</p>

Elaborador por: Carla Curipallo

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según HERRERA, L. (2008) el nivel de información que proporcionan las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias.

3.6.1. Información secundaria

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

3.6.2. Información primaria

Contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

3.6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- **La observación.**

Es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste.

La observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas.

- **La encuesta.**

Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicos, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión.

Instrumentos para la Recolección de la Información

- **Cuestionario**

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Su finalidad es conseguir la comparabilidad de la información.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.7.1 Revisión y codificación de la información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

3.7.2. Categorización y tabulación de la información

- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados. Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados

obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

Título con idea principal de la pregunta

Tabla N° 5: Investigación de campo, encuesta

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA, %
Si		
No		
Total		

Elaborador por: Carla Curipallo

3.7.3. Análisis de datos información

Análisis de los resultados estadísticos. Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).

Interpretación de los resultados. Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

Representaciones gráficas. Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla siguiente:

Título con idea principal de la pregunta

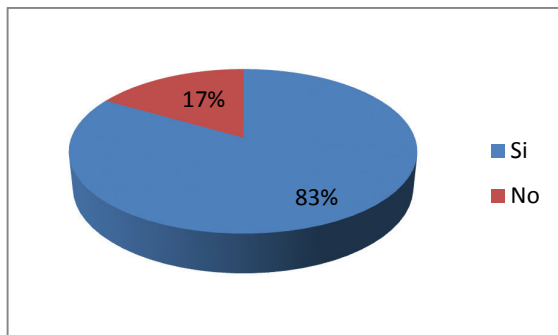


Gráfico N° 5: Investigación de campo
Elaborador por: Carla Curipallo

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta aplicada al personal administrativo de la empresa INTERTEXAS.

1. ¿Qué acciones planifica INTERTEXAS para el control financiero?

Tabla N° 6: Acciones planificadas por INTERTEXAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Inversiones	2	20%
Financiamiento	3	30%
Ninguna	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

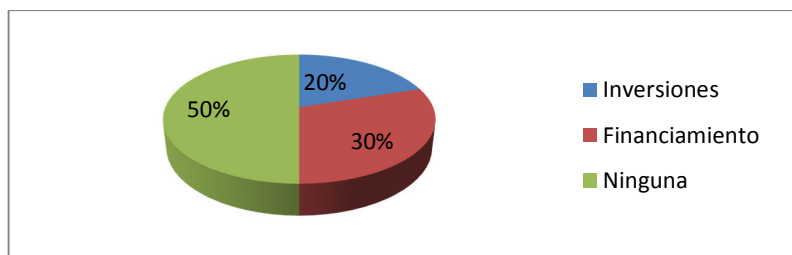


Gráfico N° 6: Acciones planificadas por INTERTEXAS

Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior del 100% de los empleados encuestados el 50% menciona que la acción que planifica INTERTEXAS para el control financiero es ninguna, el 30% señala financiamiento y mientras que tan solo el 20% señala inversiones.

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría del personal administrativo manifiestan que en la empresa INTERTEXAS no se planifica ninguna acción para el control financiero a la vez que la toma de decisiones se lo realiza a medida que los problemas o necesidades van apareciendo; por ende no se anticipan a los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado.

2. ¿Las operaciones financieras en INTERTEXAS son?

Tabla N° 7: Operaciones financieras de INTERTEXAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A corto plazo	6	60%
A largo plazo	2	20%
Corto y largo plazo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

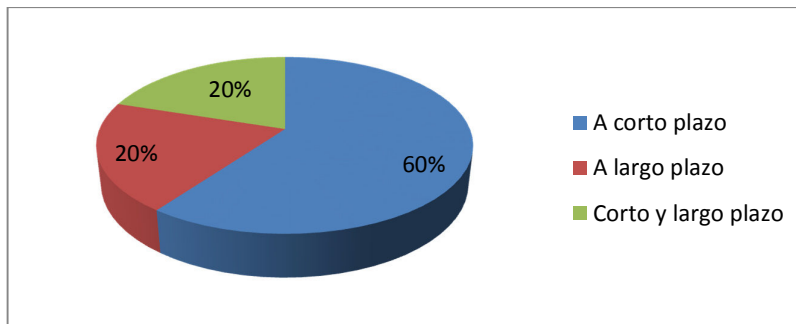


Gráfico N° 7: Operaciones financieras de INTERTEXAS

Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados; el 60% menciona que las operaciones financieras en INTERTEXAS son a corto plazo, el 20% los comparten las opciones a largo plazo y a corto y largo.

Interpretación

La mayoría de empleados consideran que las operaciones financieras INTERTEXAS en a corto plazo, demostrando la inexistencia de acciones planificadas para el control financiero.

3. ¿La empresa elabora pronósticos y metas financieras para lograr sus objetivos institucionales?

Tabla N° 8: Pronósticos y metas financieras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	7	70%
Desconozco	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

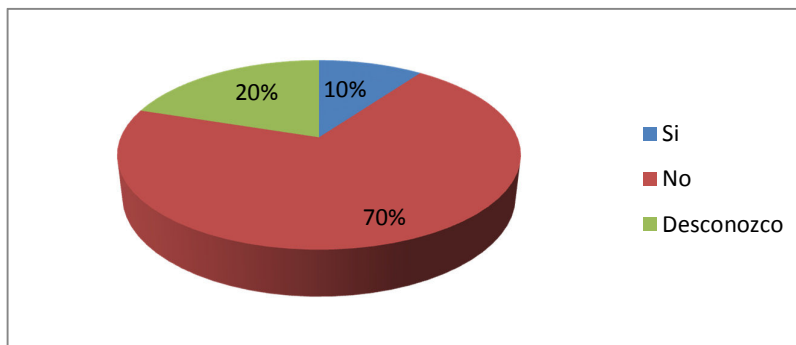


Gráfico N° 8: Pronósticos y metas financieras

Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

De los 10 empleados encuestados y que constituyen el 100%, el 70% indican que no se elabora pronósticos y metas financieras para lograr sus objetivos institucionales y mientras que el 20% menciona que desconocen, y tan solo el 10% señalan que si elaboran.

Interpretación

La mayor parte de los empleados encuestados señalan que no se elaboran pronósticos y metas financieras que ayuden a alcanzar los objetivos institucionales situación que limita su crecimiento económico.

4. ¿Conoce cuál es el pronóstico de ventas en los próximos doce meses?

Tabla N° 9: Operaciones financieras de INTERTEXAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	7	70%
Parcialmente	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

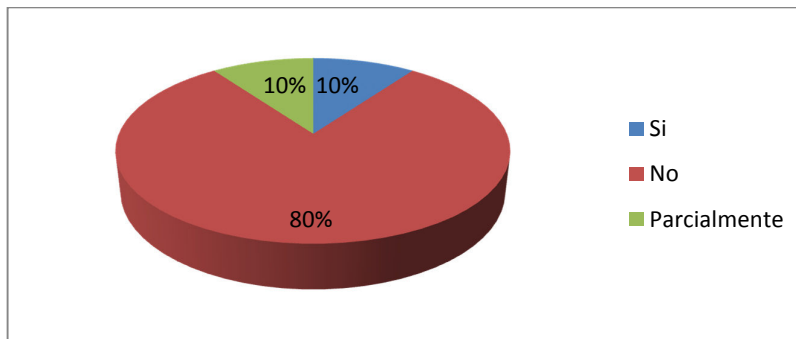


Gráfico N° 9: Operaciones financieras de INTERTEXAS

Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados el 70% menciona que no conoce cuál será el pronóstico de ventas en los próximos doce meses, mientras que el 20% indica que conoce parcialmente y el 10% si conoce, lo que demuestra que no existen estimaciones o previsiones del producto en un periodo futuro para satisfacer la demanda de mercado.

Interpretación

La mayoría de los empleados encuestados mencionan que no conocen cuál será el pronóstico de ventas en los próximos doce meses debido a que INTERTEXAS no elabora pronósticos y metas financieras para lograr sus objetivos institucionales.

5. ¿Con que frecuencia la empresa mide los resultados financieros?

Tabla N° 10: Frecuencia de medición de resultados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Se revisan cada seis meses	1	10%
Monitorean los indicadores mensualmente	1	10%
No se miden expresamente los indicadores financieros	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

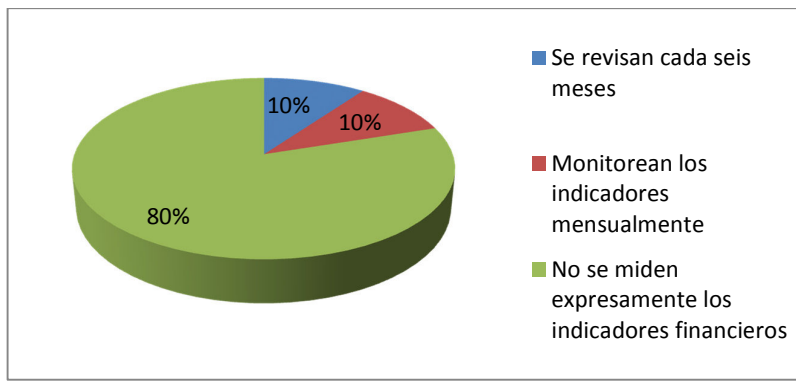


Gráfico N° 10: Frecuencia de medición de resultados

Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados el 80% mencionan que no se miden expresamente los indicadores financieros, el 10% señala que se revisan cada seis meses mientras que el otro 10% indica que monitorean los indicadores mensualmente.

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, en INTERTEXAS no se miden expresamente los indicadores financieros demostrando la escasa aplicación de herramientas financieras y contables en las cuales se puedan apoyar para la toma correcta de decisiones.

6. ¿La administración se basa en información contable para la toma de decisiones?

Tabla N° 11: Información contable para la toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	7	70%
Desconozco	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

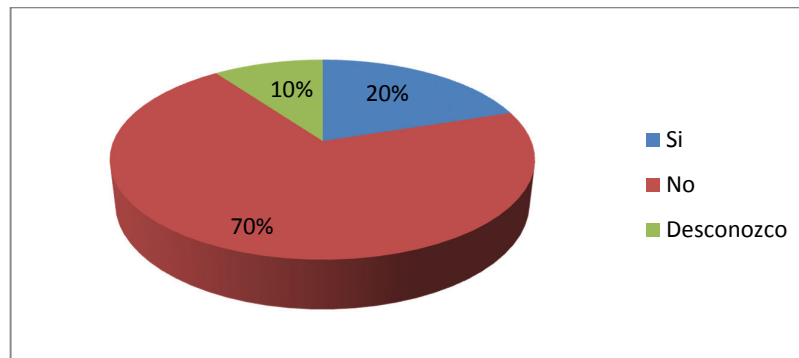


Gráfico N° 11: Información contable para la toma de decisiones

Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados el 70% menciona que la administración no se basan en la información contable para tomar decisiones, el 20% indica que sí; mientras que el 10% señala que desconoce.

Interpretación

Gran parte de los empleados encuestados consideran que la administración no se basan en la información contable para tomar decisiones demostrando que toda que toda resolución se lo realiza de manera empírica siendo esta una de las consecuencias de su estancamiento económico, de las pérdidas significativas que ponen a INTERTEXAS al borde del fracaso por no contar con información actualizada para tomar decisiones futuras.

7. En cuanto al inventario ¿qué acciones realiza la empresa?

Tabla N° 12: Acciones que realiza en cuanto al inventario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Planifica el nivel de inventario	1	10%
Cuando queda poco se decide la compra	6	60%
Una vez que se agotado su disponibilidad, se compra lo necesario	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

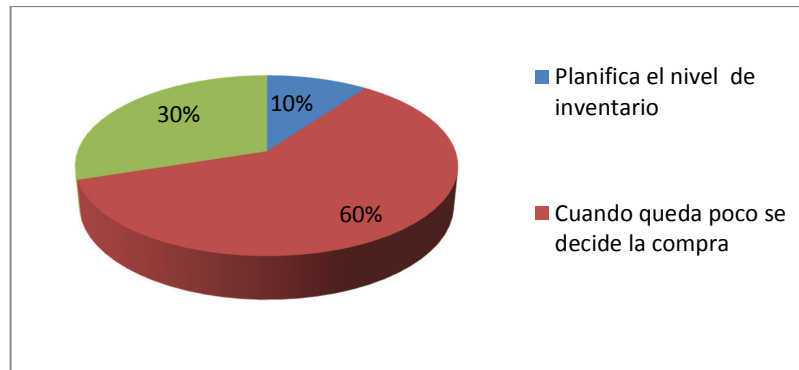


Gráfico N° 12: Acciones que realiza en cuanto al inventario

Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados, el 60% menciona que las acciones que realiza la empresa es cuando queda poco inventario se decide la compra, el 30% indica que una vez que se agota su disponibilidad se compra solo lo necesario, mientras que un 10% planifica el nivel de inventario

Interpretación

Gran parte de los empleados encuestados mencionan que cuando queda poco inventario se decide la compra, por consiguiente en el momento en que se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado la empresa no abastece, siendo ésta la gran debilidad que tiene INTERTEXAS y una de las causas por las cuales pierde clientes y utilidades.

8. ¿Con qué frecuencia se toman las decisiones financieras en la empresa?

Tabla N° 13: Frecuencia de toma de decisiones financieras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	7	70%
Mensualmente	2	20%
Anualmente	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

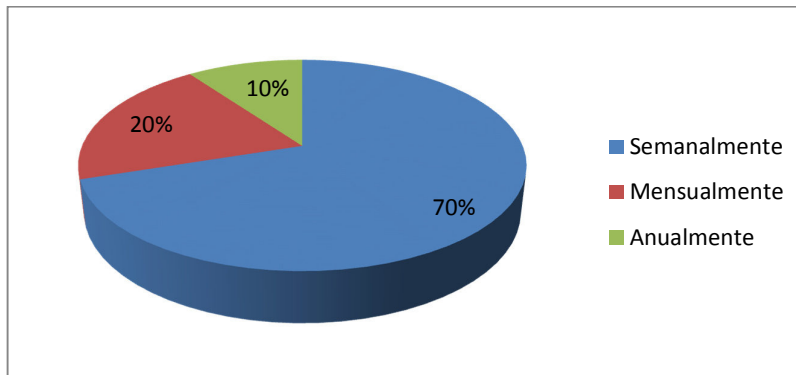


Gráfico N° 13: Frecuencia de toma de decisiones financieras

Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados el 70% menciona que la frecuencia con la que se toma decisiones financieras en la empresa es semanalmente, el 20% indica mensualmente mientras que 10% señala que se las hace anualmente.

Interpretación

Gran parte de los empleados encuestados mencionan que la frecuencia de las decisiones financieras es semanalmente; demostrando de esta manera la falta de planificación y seguimiento a las decisiones tomadas con anterioridad.

9. ¿En el ejercicio económico 2012 cuál ha sido el resultado de la toma de decisiones?

Tabla N° 14: Resultado de la toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	10%
Bueno	4	40%
Regular	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

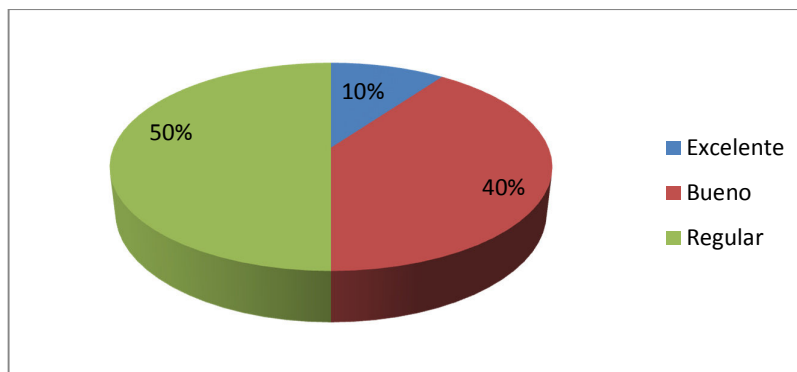


Gráfico N° 14: Resultado de la toma de decisiones

Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados el 50% menciona que en el ejercicio económico 2012 el resultado de la toma de decisiones es regular, el 40% indica bueno, mientras que un 10% es excelente.

Interpretación

Gran parte de los empleados encuestados mencionan que los resultados obtenidos de las decisiones financieras son buenos lo que indica el conformismo y el estancamiento económico en el que se encuentra INTERTEXAS por la falta de planificación de su control financiero para su proyección económica presente y futura.

10. ¿Considera necesario realizar una planificación financiera?

Tabla N° 15: Necesidad de una planificación financiera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	1	10%
Desconozco	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

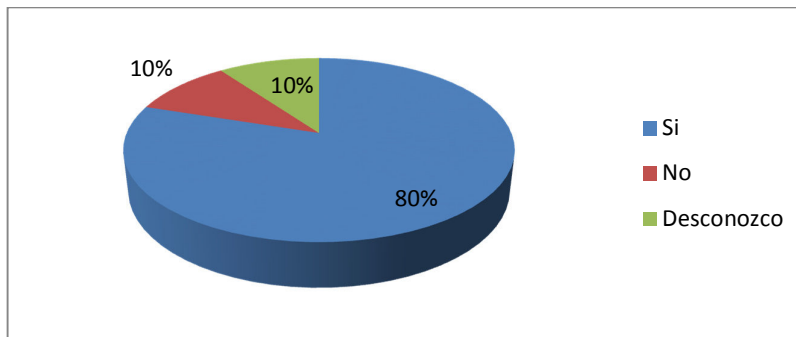


Gráfico N° 15: Necesidad de una planificación financiera

Fuente: Tabla N° 15

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados el 80% considera necesario realizar una planificación financiera; un 10% señala que no y otro igual porcentaje lo desconoce.

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, gran parte de los empleados encuestados señalan la necesidad de una planificación financiera en INTERTEXAS, para lograr mejorar inversiones, financiamiento para anticiparse a los sucesos futuros mediante toma de decisiones acertadas y efectivas tendientes a la consecución de metas y objetivos institucionales propuestos.

4.2 Resultados de las encuestas dirigidas a los clientes mayoristas y minoristas de la empresa INTERTEXAS

1. ¿Considera usted que INTERTEXAS tiene un eficiente control financiero?

Tabla N° 16: Eficiente control financiero de INTERTEXAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	9%
No	79	79%
Desconozco	12	12%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

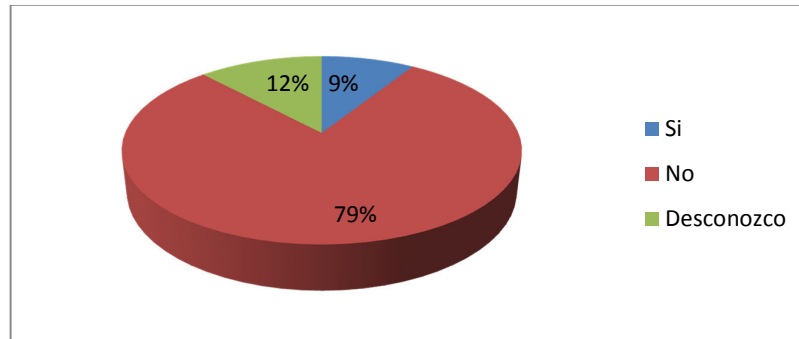


Gráfico N° 16: Eficiente control financiero de INTERTEXAS

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados, el 79% consideran que INTERTEXAS no tiene un eficiente control financiero, el 12% menciona que desconoce mientras que el 9% señala que sí.

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de clientes manifiestan que la empresa INTERTEXAS no tiene un eficiente control financiero debido a la falta de planificación presupuestaria y de herramientas de gestión financiera para la toma oportuna de decisiones.

2. ¿INTERTEXAS le abastece de forma inmediata en sus requerimientos de compra?

Tabla N° 17: Abastecimiento de compra

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	22%
No	42	42%
A veces	36	36%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

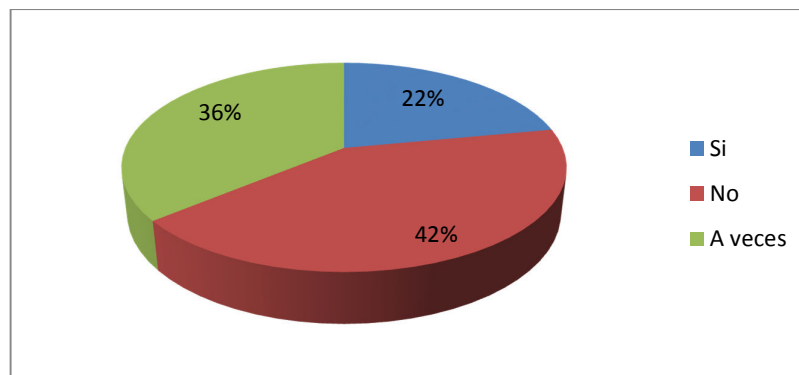


Gráfico N° 17: Abastecimiento de compra

Fuente: Tabla N° 17

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados, el 42% considera que INTERTEXAS no les abastece de forma inmediata en sus requerimientos de compra, el 36% indica que a veces, mientras que un 22% señala que sí.

Interpretación

Gran parte de los clientes mayoristas y minoristas encuestados tienen dos criterios negativos para la empresa, unos señalan que no les abastece de forma inmediata en sus requerimientos de compra mientras que otros manifiestan que definitivamente no les abastece, situación que demuestra insatisfacción al cliente, consecuentemente, pérdida de mercado.

3. ¿La empresa le concede a usted crédito?

Tabla N° 18: Conceder crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	87	87%
No	13	13%
Desconozco	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

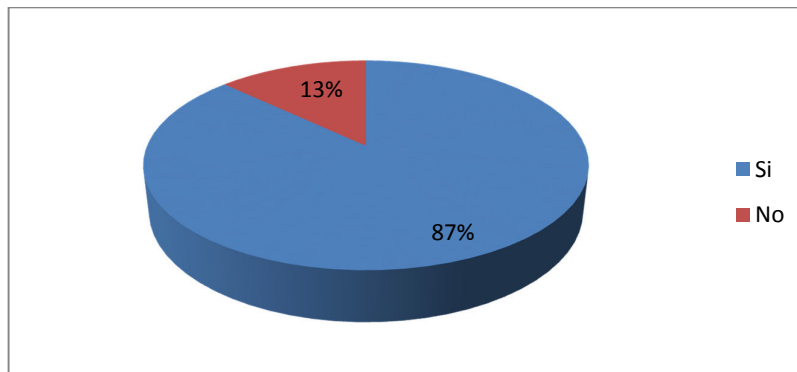


Gráfico N° 18: Conceder crédito

Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

De los 100 clientes encuestados y que constituyen el 100%, el 87% menciona que la empresa si le concede crédito, el 13% indica que no mientras que un 0% lo desconoce.

Interpretación

La mayor parte de los clientes mayoristas y minoristas encuestados indican que la empresa INTERTEXAS si les concede crédito lo que indica que las ventas en su mayoría no son en efectivo, por lo que al otorgar muchos créditos la empresa corre el riesgo de quedarse sin liquidez lo cual no permitirá la solución de problemas económicos inmediatos de no existir y basar su gestión en una planificación financiera.

4. ¿Por qué prefiere usted comprar en INTERTEXAS?

Tabla N° 19: Preferencias de compra en INTERTEXAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	33	33%
Calidad	45	45%
Variedad	22	22%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

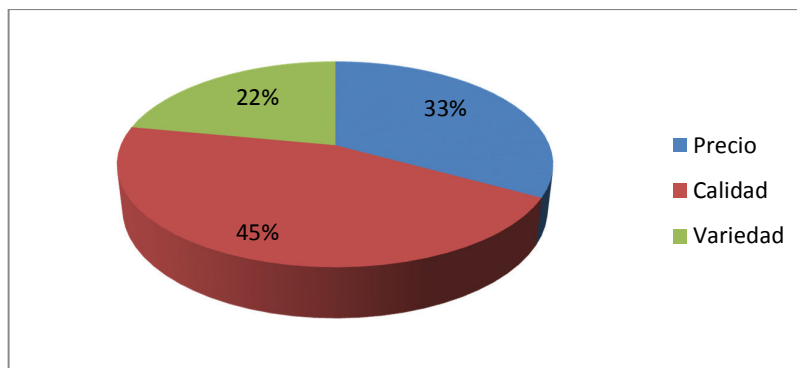


Gráfico N° 19: Preferencias de compra en INTERTEXAS

Fuente: Tabla N° 19

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados, el 45% mencionan que prefiere comprar en INTERTEXAS por la calidad, el 33% prefiere por los precios mientras que solo el 22% por la variedad.

Interpretación

La mayoría de los clientes mayoristas y minoristas encuestados indican prefieren comprar en INTERTEXAS s por calidad y su precio por que consideran ya que consideran que no existe gran variedad de productos para la confección limitando así su elección; de la misma manera la preferencia de compra también se debe a la facilidad de crédito.

5. ¿Ha tenido usted algún problema con la autorización de despacho de algún pedido?

Tabla N° 20: Autorización de despacho

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	54%
No	17	17%
A veces	29	29%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

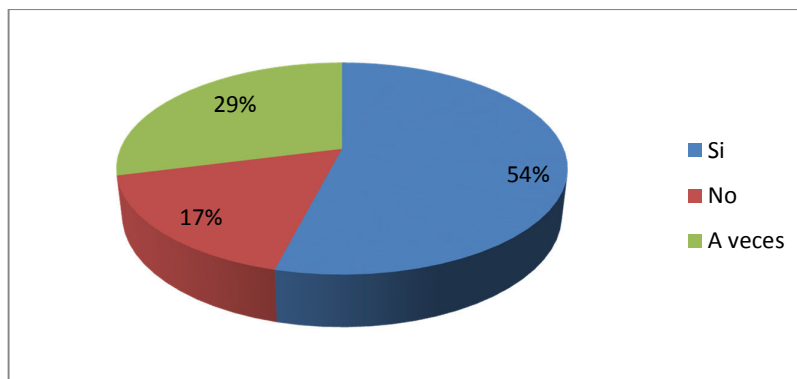


Gráfico N° 20: Autorización de despacho

Fuente: Tabla N° 20

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados, el 54% menciona que si ha tenido problemas con la autorización de despachos de pedidos, el 29% indica que a veces mientras que el 17% señala que no ha tenido.

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría señalan que si han tenido problemas con la autorización de los pedidos generando de esta forma malestar en los clientes por no responder con rapidez a los acontecimientos que aparecen por la falta de políticas crediticias que agilicen y garanticen el control del crédito.

6. ¿Cuenta INTERTEXAS con infraestructura adecuada?

Tabla N° 21: Infraestructura adecuada en INTERTEXAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	29%
No	51	51%
Desconozco	20	20%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

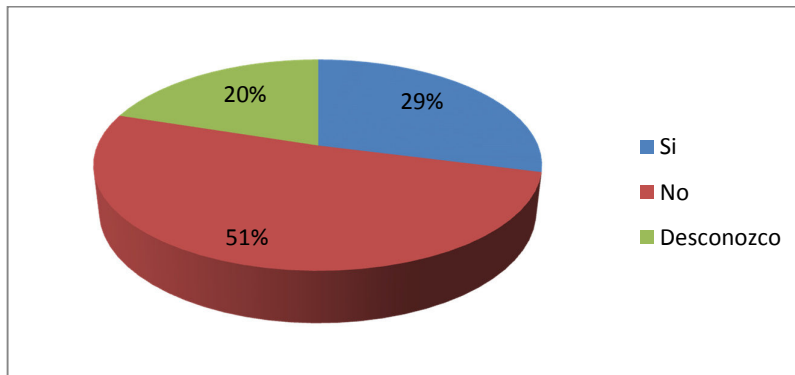


Gráfico N° 21: Infraestructura adecuada en INTERTEXAS

Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados, el 51% menciona que la empresa INTERTEXAS no cuenta con infraestructura adecuada, el 29% menciona si mientras que el 20% desconoce.

Interpretación

Los clientes mayoristas y minoristas encuestados indican que la empresa INTERTEXAS no cuenta con infraestructura adecuada en la parte administrativa puesto que no existe un lugar adecuado para tratar asuntos comerciales de mutuo interés y cualquier situación comercial se la debe tratar entre mostradores y telas; por lo tanto no existe un ambiente para relacionarse eficientemente con sus clientes y proveedores.

7. ¿Qué aspecto considera usted prioritario se debe mejorar INTERTEXAS?

Tabla N° 22: Aspecto prioritario a mejorar en INTERTEXAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entrega inmediata de pedidos	58	58%
Ampliar monto y tiempo de créditos	16	16%
Tener materia prima de acuerdo a la tendencia actual	26	26%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

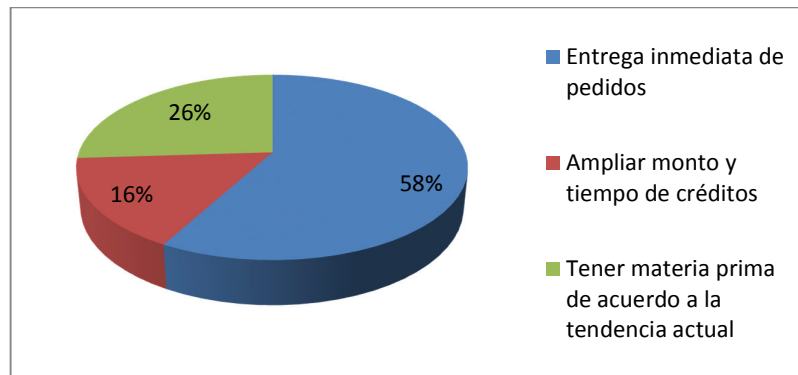


Gráfico N° 22: Aspecto prioritario a mejorar en INTERTEXAS

Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados el 58% menciona que el aspecto prioritario que se debe mejorar es la entrega inmediata de pedidos, el 26% indica que la empresa debe tener la materia prima de acuerdo a la tendencia actual y finalmente el 16% señala que se debe ampliar el monto y tiempo de créditos.

Interpretación

La mayoría de los clientes encuestados manifiestan que el aspecto prioritario que se debe mejorar es la entrega inmediata de pedidos puesto que ocasiona molestias en el cliente que muchas veces debe paralizar su producción lo que le ocasiona pérdidas en la entrega de producto terminado.

8. ¿Con qué frecuencia usted adquiere la materia prima en INTERTEXAS?

Tabla N° 23: Frecuencia de adquisición de materia prima

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	59	59%
Quincenal	27	27%
Mayor a un mes	14	14%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

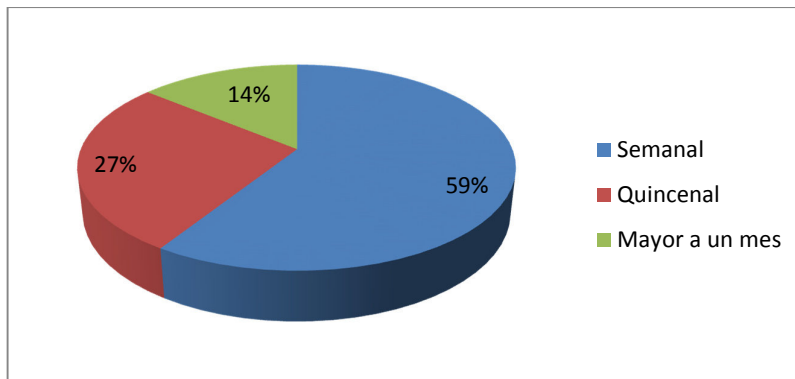


Gráfico N° 23: Frecuencia de adquisición de materia prima

Fuente: Tabla N° 23

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados, el 59% mencionan que la frecuencia con que adquieren la materia prima en INTERTEXAS es semanalmente, el 27% quincenal y finalmente el 14% mayor a un mes.

Interpretación

La frecuencia con que adquieren la materia prima es semanalmente, lo que demuestra el gran movimiento comercial que la empresa tiene y la confianza en sus entregas oportunas de telas para continuar con la producción.

9. ¿Cuál ha sido la respuesta que usted ha obtenido ante requerimientos que implica toma de decisiones financieras?

Tabla N° 24: Respuesta ante requerimientos de decisiones financieras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	7%
Bueno	27	27%
Regular	66	66%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

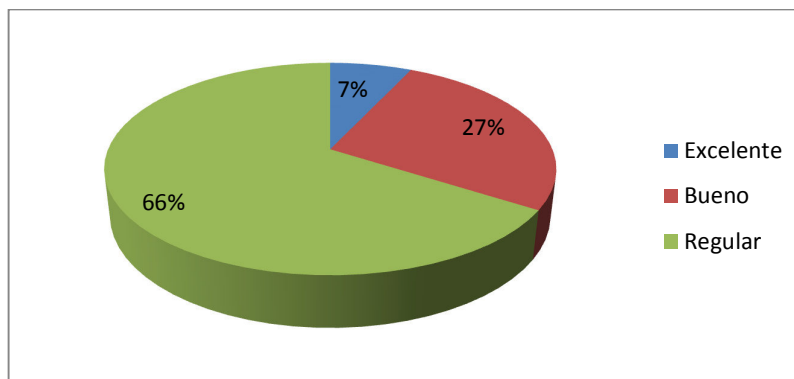


Gráfico N° 24: Respuesta ante requerimientos de decisiones financieras

Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados el 66% menciona que la respuesta que se ha obtenido ante requerimientos que implica toma de decisiones financieras es regular, el 27% indica bueno, mientras que un 7% es excelente.

Interpretación

Existe incertidumbre en los clientes mayoristas y minoristas encuestados debido a la regular respuesta ante requerimientos que implica la toma de decisiones financieras por la no existencia de políticas crediticias; al no aprobar con prontitud un crédito para la autorización de pedido para continuar produciendo; esta indecisión causa pérdidas a los clientes, porque por el crédito, deben parar su producción.

10. ¿Considera que INTERTEXAS debe implementar una planificación financiera?

Tabla N° 25: Implementación de planificación financiera en INTERTEXAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	77%
No	5	5%
Desconozco	18	18%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carla Curipallo

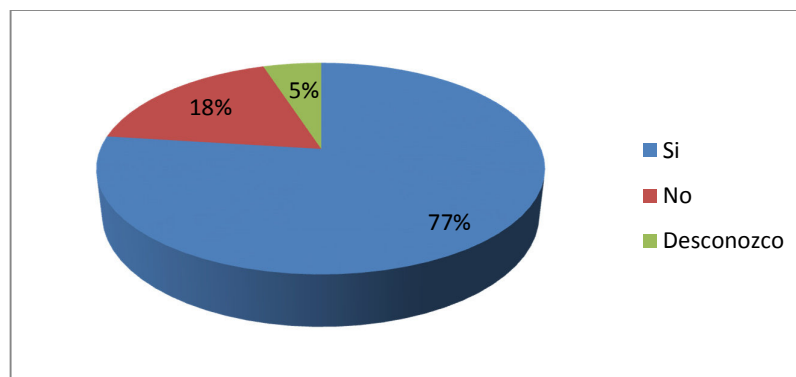


Gráfico N° 25: Implementación de planificación financiera en INTERTEXAS

Fuente: Tabla N° 25

Elaborado por: Carla Curipallo

Análisis

Del 100% de los clientes mayoristas y minoristas encuestados el 77% considera que INTERTEXAS si debe implementar una planificación financiera, el 18% indica que desconoce, finalmente el 5% señala que no.

Interpretación

Gran parte de los clientes mayoristas y minoristas encuestados consideran que INTERTEXAS debe implementar una planificación financiera debido a que son notables los problemas ocasionados por la inexistencia de la misma y la lenta toma de decisiones que ha llevado a la empresa a pérdida de mercado y la falta de coordinación general de funcionamiento de la organización que muchas veces ha perjudicado y limitado la producción de sus clientes.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 Planteamiento de Hipótesis

a) Modelo Lógico

H0= La planificación financiera **NO** incide en la oportuna toma de decisiones en la Empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo.

H1= La planificación financiera **SI** incide en la oportuna toma de decisiones en la Empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo.

b) Modelo Matemático

Hipótesis nula H0= Respuestas observadas = Respuestas Esperadas

Hipótesis alternativa H1= Respuestas observadas \neq Respuestas esperadas.

4.3.2. Nivel de significación

La probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa es de 5%, es decir, el nivel de confianza es del 95%.

4.3.3. Estadístico de prueba

Para la verificación de la hipótesis se toma la fórmula del Chi cuadrado, se utilizó la encuesta como técnica de investigación, escogiendo dos preguntas de cada una de las encuestas aplicadas tanto al personal administrativo como a clientes mayoristas y minoristas de INTERTEXAS.

Pregunta 3: Personal Administrativo INTERTEXAS

¿La empresa elabora pronósticos y metas financieras para lograr sus objetivos institucionales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	7	70%
Desconozco	2	20%
Total	10	100%

Pregunta 9: Personal Administrativo INTERTEXAS

En el ejercicio económico 2012 ¿Cuál ha sido el resultado de la toma de decisiones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	10%
Bueno	4	40%
Regular	5	50%
Total	10	100%

Pregunta 1: clientes mayoristas y minoristas de INTERTEXAS

¿Considera ud. que INTERTEXAS tiene un eficiente control financiero?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	9%
No	79	79%
Desconozco	12	12%
Total	100	100%

Pregunta 9: clientes mayoristas y minoristas de INTERTEXAS

¿Cuál ha sido la respuesta que ud. ha obtenido ante requerimientos que implica toma de decisiones financieras?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	7%
Bueno	27	27%
Regular	66	66%
Total	10	100%

De las cuatro preguntas se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla N° 26: Respuestas observadas

PREGUNTAS	SI/ EXCELENTE	NO/ BUENO	DESCONOZCO/ REGULAR	TOTAL
Pregunta 3 P. Administrativo	1	7	2	10
Pregunta 9 P. Administrativo	1	4	5	10
Pregunta 1 Clientes	9	79	12	100
Pregunta 9 Clientes	7	27	66	100
TOTAL	18	117	85	220

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carla Curipallo

Tabla N° 27: Respuestas esperadas

PREGUNTAS	SI/ EXCELENTE	NO/ BUENO	DESCONOZCO/ REGULAR	TOTAL
Pregunta 3 P. Administrativo	0,82	5,32	3,86	10,00
Pregunta 9 P. Administrativo	0,82	5,32	3,86	10,00
Pregunta 1 Clientes	8,18	53,18	38,64	100,00
Pregunta 9 Clientes	8,18	53,18	38,64	100,00
TOTAL	18,00	117,00	85,00	220,00

Fuente: Tabla N°26

Elaborado por: Carla Curipallo

Fórmula

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Valor a calcularse de Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Respuestas observadas de la investigación

E = Respuestas esperadas o calculadas

4.3.4. Resolución de la fórmula

Tabla N° 28: Cálculo del Chi-Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E)²	(O-E)²/E
1	0,82	0,18	0,03	0,04
7	5,32	1,68	2,83	0,53
2	3,86	(1,86)	3,47	0,90
1	0,82	0,18	0,03	0,04
4	5,32	(1,32)	1,74	0,33
5	3,86	1,14	1,29	0,33
9	8,18	0,82	0,67	0,08
79	53,18	25,82	666,58	12,53
12	38,64	(26,64)	709,50	18,36
7	8,18	(1,18)	1,40	0,17
27	53,18	(26,18)	685,49	12,89
66	38,64	27,36	748,77	19,38
			X²C=	65,59

Elaborado por: Carla Curipallo

4.3.5 Regla de decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ rechazo H_0 y acepto H_1

Grados de libertad

$$gl = (c-1) (h-1)$$

gl = grados de libertad

c = Columnas de la tabla

h = Filas o hileras de la tabla

$$gl = (3-1) (4-1)$$

$$gl = 2*3$$

$$gl = 6$$

Con un nivel de significación de 5% y 6 grado de libertad $X^2_t = 12,59$



Gráfico N° 26: Campana de Gauss

Elaborado por: Carla Curipallo

4.3.6. Conclusión de la hipótesis

El valor de $X^2_c = 65,59 > X^2_t = 12,59$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se confirma que la planificación financiera **SI** incide en la oportuna toma de decisiones en la Empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La planificación financiera es una herramienta técnica con que cuenta la administración que, mediante la clasificación, análisis, interpretación de la información financiera, forma un plan combinado anticipado de las necesidades administrativas y económicas, así como, de las probables consecuencias de las operaciones financieras a realizar, contribuyendo a la oportuna toma de decisiones, dando lugar al crecimiento sostenido de la empresa acorde a los objetivos empresariales propuestos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación realizada, la empresa INTERTEXAS no utiliza de manera formal técnicas de control financiero para su proyección económica por lo que la empresa atraviesa una serie de problemas por la improvisación al momento de tomar sus decisiones financieras puesto que arriesga la estructura económica y financiera de la empresa, su desarrollo futuro e inclusive sus posibilidades de supervivencia y la insatisfacción al cliente.
- Las causas de la inoportuna toma de decisiones en la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo se origina en que la administración no se basa en la información contable para la toma de decisiones, según el criterio del 70% del personal administrativo señala que actúa de forma empírica afectando la estabilidad empresarial.
- De la misma manera, no se elabora pronósticos y metas financieras para lograr sus objetivos institucionales según el 70% del personal administrativo; lo cual, no permite adelantarse a los acontecimientos con alternativas de actuación que asegure rentabilidad.

- Además no se miden expresamente los indicadores financieros según el 80% del personal administrativo encuestado, razón por la cual no se evalúa el desempeño y los resultados de la actividad financiera realizada para aplicar acciones necesarias para el cambio.
- INTERTEXAS abastece su inventario solamente cuando dispone de poca cantidad de mercadería según el 60% del personal administrativo encuestado, limitando la adquisición de materia prima novedosa, de calidad, de variedad y sobre todo de la cantidad suficiente que les permita a los clientes mayorista y minoristas, cumplir con la demanda de producción; demostrando así, que INTERTEXAS no abastece en los requerimientos de compra en un 42% según los clientes mayoristas y minoristas. Esto se debe a la incertidumbre administrativa para la toma de decisiones en lo relacionado a inversión y abastecimiento a las microempresas de la confección del Cantón Pelileo.
- Las operaciones financieras en INTERTEXAS se las realiza a corto plazo según un 60% del personal administrativo. De acuerdo a los clientes mayoristas y minoristas encuestados, el 87% de ventas se las realiza a crédito, situación que limita los ingresos y afecta la liquidez de la empresa para hacer frente a las obligaciones inmediatas.
- La frecuencia de compra para la adquisición de materia prima es semanal en un 59% según los clientes mayoristas y minoristas; demostrando la gran aceptación que tiene INTERTEXAS para proveer de materia prima en el Cantón Pelileo caracterizada por ser la capital de la confección de jean en el Ecuador.
- El 66% de los clientes mayoristas y minoristas consideran que ha sido regular la respuesta que han obtenido ante requerimientos como: problemas para la autorización de despacho de algún pedido en un 54%, tener materia prima acorde a la tendencia actual en un 26%; situación que influyen en la insatisfacción al cliente.

- Tanto el personal administrativo como los clientes mayoristas y minoristas de INTERTEXAS consideran necesario realizar una planificación financiera con el objetivo de que la toma de decisiones sea oportuna y eficiente.

5.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar técnicas de control financiero para la oportuna toma de decisiones en INTERTEXAS a fin de mejorar la satisfacción en la calidad de atención al cliente y garantizar la rentabilidad y su capacidad de inversión tomando en cuenta el menor nivel de riesgo que afecte a la inversión.
- Sugerir a la administración de INTERTEXAS que se base la toma de decisiones en la información contable, de esta manera se podrá dar respuestas inmediatas a los requerimientos de los clientes ya sea en producto o en crédito solicitado.
- Planificar el nivel de inventario para que INTERTEXAS solvente en cantidades necesarias lo solicitado por los clientes, de esta manera se estaría satisfaciendo su demanda en cantidad, calidad y variedad, logrando su fidelidad.
- Controlar el movimiento de efectivo para que INTERTEXAS cumpla con sus compromisos mensuales como pago de nómina, impuestos y servicios básicos; al realizar ventas en su mayoría a crédito, la empresa corre el riesgo de no contar con efectivo para gastos corrientes e incurrir en gastos de multas e intereses
- Diseñar una planificación financiera para la oportuna toma de decisiones, incremento de la rentabilidad y el cumplimiento de objetivos institucionales.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA

MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA INTERTEXAS, DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

- **Institución Ejecutora:**
Empresa INTERTEXAS
- **Beneficiarios:**
Propietario de la Empresa INTERTEXAS
- **Ubicación Sectorial:**
Pelileo, Barrio la Paz Vía a Huambaló s/n
- **Tiempo estimado para la ejecución:**
Fecha de inicio: 1 Enero del 2013
Fecha de finalización: Diciembre 2013
- **Equipo técnico responsable:**
Investigadora.- Carla Curipallo
- **Costo total de la propuesta**
El costo total de la propuesta es de \$ 2750 que serán autogestionados.

6.2 ANTECEDENTES

La planificación financiera es una herramienta técnica con que cuenta la administración para la oportuna toma de decisiones que permite un crecimiento sostenido de la empresa acorde a la consecución de los objetivos y metas empresariales propuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación realizada, la empresa INTERTEXAS utiliza técnicas empíricas de control financiero para su proyección económica, por esta razón se encuentra atravesando una serie de problemas que pone en riesgo la estructura económica y financiera de la empresa, su desarrollo futuro e inclusive sus posibilidades de supervivencia y la satisfacción al cliente.

Al no elaborar pronósticos y metas financieras INTERTEXAS limita su proyección de ventas y de abastecimiento de inventarios en cantidades suficientes para abastecer con seguridad las necesidades de materia prima de los clientes mayoristas y minoristas quienes no pueden garantizar su producción por no contar con cantidad y variedad suficientes; situación que obliga al cliente a proveerse de la competencia, que poco a poco está ganando mercado en el Cantón Pelileo, al satisfacer oportunamente los requerimientos de compra y de crédito.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La planificación financiera para INTERTEXAS se justifica en la necesidad de contar con herramientas técnicas formales financieras que permitan la oportuna toma de decisiones dirigidas a la consecución de los objetivos empresariales propuestos y al mejoramiento de la rentabilidad.

Es de interés para los propietarios y personal administrativo de INTERTEXAS quienes dispondrán de un plan para invertir con seguridad, otorgar crédito oportuno y responder con prontitud los requerimientos de los clientes mayoristas y minoristas para recuperar mercado.

Es factible de realización puesto que existe el comprometimiento de la administración, personal de Contabilidad y Vendedores para formar parte de este proceso a fin de cumplir las metas que se proyectará.

Los beneficiarios directos de la aplicación de la presente propuesta son los propietarios y administradores de INTERTEXAS, así como todos sus clientes mayoristas y minoristas a quienes se les podrá garantizar el abastecimiento de materia prima en las cantidades y variedades suficientes para que cumplan su demanda de producción.

Es original porque en INTERTEXAS jamás ha realizado una planificación financiera por lo que se espera que la propuesta tenga un impacto positivo dentro de la empresa al mantener un equilibrio económico permanente y sostenido que mejore su rentabilidad.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de planificación financiera que contribuya a la oportuna toma de decisiones en la empresa INTERTEXAS, del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

6.4.2 Objetivos específicos

- Recopilar el Flujo de Caja que sirva como base de análisis de las transacciones que generan entradas y salidas de efectivo.
- Elaborar presupuestos parciales de ventas, compras y gastos para la proyección de Estados Financieros.
- Proyectar flujos de caja que sirvan como herramienta básica para la toma de decisiones.

- Realizar estados financieros y de resultado proforma para el aprovechamiento de las perspectivas económicas de la empresa.
- Diseñar indicadores financieros que permitan reflejar la información real sobre la situación económica y financiera de INTERTEXAS.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Factibilidad organizacional

INTERTEXAS cuenta con un organigrama estructural bien definido en el cual, encabezado por el propietario-gerente quien, en colaboración con el departamento de Contabilidad y Comercialización, intercambia la información económica y financiera para la toma de decisiones.

De esta manera el Organigrama estructural de INTERTEXAS es el siguiente:

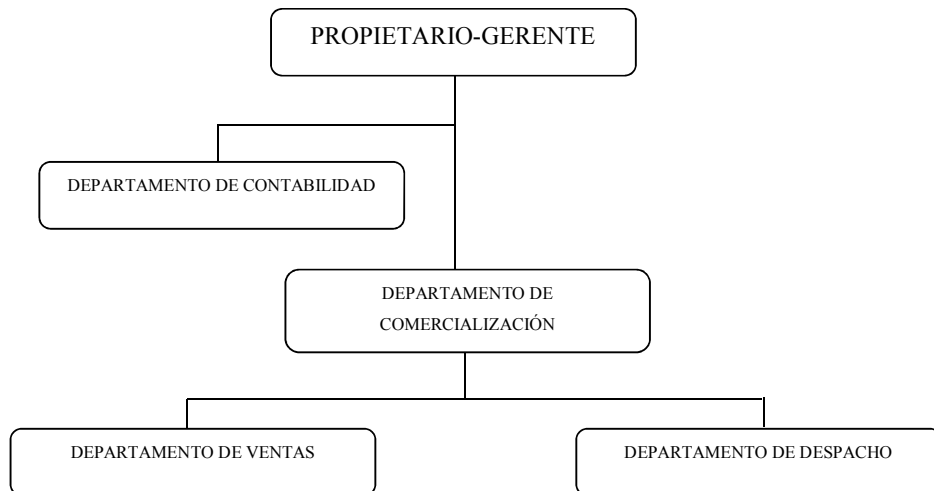


Gráfico N° 27: Organigrama Estructural INTERTEXAS

Fuente: Administración INTERTEXAS

Elaborado por: Carla Curipallo

Factibilidad Administrativa

La administración de INTERTEXAS cuenta con el recurso humano necesario para la puesta en marcha de la planificación financiera. La administración de INTERTEXAS, mantiene contacto permanente con los empleados,

despachadores, vendedores, clientes minoristas y mayoristas; y vela por el bienestar institucional.

La Administración vigila el correcto funcionamiento de la empresa en cuanto a la entrega y recepción de facturas y retenciones, la coordinación y recepción de reclamos y sugerencias para conjuntamente con el Propietario dar soluciones oportunas.

Además, la administración se encuentra atenta a dar mejoramientos continuos a la atención y satisfacción al cliente tendiente a alcanzar la calidad total en los procesos.

Factibilidad Tecnológica

La empresa INTERTEXAS cuenta con el equipo tecnológico adecuado y necesario para procesar la información, para llevar a cabo el presente proyecto.

Factibilidad Económica

La ejecución de la presente investigación se encuentra al alcance de la empresa y permitirá obtener un mayor beneficio económico, mediante la implantación de un Plan de Gestión de Tesorería que servirá en el futuro para una adecuada asignación de recursos económicos.

- **Recursos Humanos**

Instructor	\$ 650,00
------------	-----------

- **Recursos tecnológicos**

Computador	\$ 700,00
------------	-----------

Software contable	\$ 1400.00
-------------------	------------

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

Presupuesto Maestro

ARRIOLA, (2009) nos dice: “Un presupuesto maestro es el principal presupuesto de la empresa, es decir, la culminación de todo un proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas de tu negocio, como son ventas, producción, compras, etc., Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa. Coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.”(pág. 78)

La preparación del presupuesto exige consideraciones cuidadosas por parte de la gerencia, con muchas decisiones claves relacionadas con la fijación de precios, líneas de productos, investigación y desarrollo y otros aspectos. Para su elaboración el punto de partida es la formulación de metas a largo plazo por parte de la gerencia. El proceso de fijar metas a largo plazo se conoce como planeación estratégica; el presupuesto se utiliza como un vehículo para movilizar la empresa en la dirección deseada.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas. El proceso termina con el estado de resultados presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado. Los estados financieros presupuestados son similares a los estados financieros regulares, excepto que se trabaja con el futuro más que con el pasado.

Presupuesto operativo

FESS, (2005) menciona: “Son estimados que en forma directa tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, 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.” (pág. 54).

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero. Como ejemplo se pueden citar el nivel de ventas, que es el primer concepto del presupuesto de operación que determinará las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, todos aquellos conceptos del presupuesto financiero.

Objetivo

Tiene como objetivo principal el elaborar los estados financieros presupuestados; que son estados producto de estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro, pero, normalmente tienen como referencia datos históricos de lo ocurrido en el pasado.

Formulación de la estrategia

Para BENJAMIN, (2010) “El punto de partida de la formulación de estrategias lo constituye la definición de la misión y la visión de la organización, ya que la misión es la expresión de la razón de ser de la organización y lo que constituye su valor agregado para su entorno; la visión por otro lado es una proyección de la organización en la que se visualizan los sueños e ideales a lograr en un horizonte de largo plazo.”(pág.23).

Es muy importante tener un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que si un presupuesto no se elabora de acuerdo a las características principales, no tiene razón de ser y no servirá. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra.

El conocer los objetivos y políticas de la empresa es de gran utilidad. Los primeros nos van indicar a dónde queremos llegar, van a señalar el campo de operaciones, especificarán su tamaño y horizontes esperados y definen sus funciones; éstos deben ser establecidos cuidadosamente, y de forma que sean alcanzables. Las segundas serán las directrices a seguir para saber cómo enfrentarnos a las distintas situaciones que se nos presenten; representan actitudes o puntos de vista que la empresa mantener en forma consistente en todas sus operaciones.

Presupuestos de ventas

GALVEZ D. (1999) menciona “Es considerado como el primer paso para realizar un presupuesto maestro, es el que contiene toda la planificación, son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa para un periodo de tiempo determinado.

Es necesario que exista un plan de ventas realista, como ya sabemos éste no puede ser exacto; ya que este presupuesto es el que va a suministrar los datos necesarios para elaborar los otros presupuestos.

Pronósticos de Ventas

El pronóstico de ventas se realiza después de tomar en consideración muchos factores como:

- Volumen anterior de ventas
- Condiciones generales y económicas de la industria
- Rentabilidad relativa del producto
- Estudios de investigación de mercados
- Políticas de fijación de precios
- Publicidad y otras promociones
- Calidad del equipo de ventas
- Variaciones estacionales
- Capacidad de producción
- Tendencias a largo plazo en las ventas para diversos productos.”(pág. 11)

Es el punto de partida del que se desprenden los presupuestos de las diversas secciones de la empresa. Los ingresos por ventas, los niveles de existencias, la producción necesaria y, con ella, la mayoría de los costes, así como los beneficios, son consecuencia directa del nivel de ventas previsto.

Una vez conocido el nivel de producción necesario, es posible confeccionar los presupuestos de compras y consumo de materiales, de mano de obra, así como de los restantes costes de fabricación.

La planificación de las ventas ha de estar en consonancia con los objetivos y estrategias de la empresa, siendo preciso, además conocer en profundidad las variables externas e internas que actúan sobre ellas. El pronóstico o previsión de ventas es una estimación de la demanda potencial de los clientes en base a unas determinadas premisas.

Presupuestos de compras

Para SAPETNITZKY, (2003) “Este presupuesto se deriva del presupuesto de inventario de materiales, detalla las cantidades requeridas de cada material y las fechas aproximadas en que se necesitan (costo estimado y fechas de entrega) la cuidadosa planificación de las compras nos beneficia en el ahorro de costos, por lo que el presupuesto de compras debe especificar:

- Las cantidades de cada tipo de material y partes que habrán de comprarse
- las fechas aproximadas de tales compras
- El costo estimado de dichas adquisiciones
- Costo de oportunidad
- Cuanto comprar y cuando comprar

Para que exista un buen desarrollo de este presupuesto se recomienda:

- Apegarse a las políticas de la administración en lo tocante a los niveles de inventario y partes
- Determinar el número de unidades y las fechas en que han de adquirirse los distintos tipos de materiales y partes
- Estimar el costo unitario de cada tipo de material y partes que vayan a comprarse.” (pág. 24).

El presupuesto de compras es importante ya que provee al gerente de compras los datos que éste necesita para desarrollar un plan de compras, considerando también la política de inventarios, logra planificar el número de unidades de cada compra que debe comprarse para soportar los planes de comercialización. Es importante que el gerente de compras esté enterado sobre los mercados para los artículos que debe comprar, siendo su responsabilidad planificar los costos unitarios que se utilizarán en el presupuesto de compras.

Presupuestos de gastos

GALVEZ, (1999) menciona que: “La estimación del presupuesto de gastos indirectos de fabricación, usualmente incluye el costo total estimado para categoría de los gastos indirectos de fabricación, con su correspondiente clasificación en fijos y variables. Los gastos indirectos de fabricación son todos aquellos que no se pueden cuantificar con exactitud y que son necesarios para la elaboración de un producto, tales como materia prima indirecta, mano de obra indirecta y otros gastos de fabricación indirectos

producción, consumo de energía eléctrica, renta de área de producción entre otros.” (Pág. 54).

En estos momentos ya contamos con la información necesaria para determinar el costo de producción presupuestado; para ello se requiere el presupuesto de compra de materia prima directa, el presupuesto de mano de obra directa y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Para determinar el presupuesto de gastos de administración y ventas se utiliza generalmente presupuesto de ventas, ya que de éste, se estima un porcentaje para cubrir los gastos de venta y de administración. Con el presupuesto de gastos de administración y ventas se concluye el presupuesto de operación.

Presupuesto Financiero

Según PRIETO, (1997) “Para elaborar el presupuesto financiero se debe de hacer un análisis del presupuesto de operación con objeto de determinar si con los ingresos esperados se puede hacer frente a los gasto que se van a generar. Dicho presupuesto está integrado por el presupuesto de efectivo, por el estado de resultados presupuestado y por el balance general presupuestado.”(pág. 42).

Con la información generada en el presupuesto de efectivo, la alta dirección de una empresa, está en posibilidades de hacer una evaluación para estar en posibilidad de tomar la decisión que así convenga a la empresa; si existe sobrante donde se va a invertir y si hay faltante como se va a financiar. El balance general presupuestado nos va a mostrar cual sería la situación financiera de la empresa, una vez que transcurra el periodo que estamos presupuestando.

Presupuesto de caja

“Para la elaboración del presupuesto de efectivo existen tres métodos según HALL, (1998).

Método de entradas y salidas de efectivo. Este método consisten en detectar las operaciones dentro del presupuesto que provocarán un movimiento en el efectivo, así mismo, contempla separar dichas operaciones en normales y extraordinarias, con el objetivo de determinar si el exceso o falta de efectivo en cierto periodo se debe a operaciones normales del

negocio o a situaciones extraordinarias, esto ayudará a tomar decisiones sobre políticas de días de crédito, por ejemplo.

- **Método del balance proyectado.** Este método consiste en elaborar un flujo de efectivo proyectado, comparando el balance general del año actual con el balance general pronosticado para el siguiente año, es similar a la elaboración del estado de flujo de efectivo

- **Método del estado de resultados proyectado.** Este método consiste en tomar el estado de resultados pronosticado para el periodo siguiente y sumar o restar a la utilidad aquellas partidas que afecten al efectivo, que no estén incluidas en el estado de resultados, recuerda que las depreciaciones y amortizaciones no afectan el efectivo y están incluidas en el estado de resultados, por lo que deben aumentar el flujo de efectivo”. (pág. 54).

El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado. La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

Saldo inicial de efectivo
Más: Total de entradas de efectivo
Igual: Efectivo disponible
Menos: Total de salidas de efectivo
Igual: Flujo de efectivo
Menos: Saldo de efectivo deseado
Igual: Sobrante o Faltante de efectivo

Elementos de flujo de caja

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

Egresos iniciales de fondos

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

Los ingresos y egresos de operación

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

El valor de desecho o salvamento del proyecto

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

Flujo de caja proyectado

Para elaborar un flujo de caja según JOHNSON y GENTRY, (1998) menciona que “se debe contar con la información sobre los ingresos y egresos de efectivo que haya tenido la empresa. Ésta información la obtenemos de la contabilidad que hayamos realizado” (pág. 33)

Pero también es posible elaborar un flujo de caja proyectado (también conocido como presupuesto de efectivo), para lo cual necesitaríamos las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo de la empresa para un periodo de tiempo determinado.

El flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo según la opinión de KAFFURY, (2004) “nos permite:

- Anticiparnos a un futuro déficit (o falta) de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Prever un excedente de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria.
- Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentar el flujo de caja proyectado dentro de un plan de negocios.” (pág. 68)

El flujo de caja es importante, ya que permite observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como de salidas en un lapso del tiempo determinado.

Su propósito es demostrar de donde vendrán los ingresos y como serán usados dichos fondos. El flujo nos indica que si la empresa genera suficiente dinero, para hacer frente a sus necesidades que debe asumir en efectivo en las actividades de la empresa.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

En opinión QUINTERO, (2009) “Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de ésta manera convertir ventas en utilidad.” (pág. 23).

Al utilizar sólo cifras del Estado de Resultados se toma algunas de las versiones de las utilidades: Utilidad Bruta, Utilidad Operacional, Utilidad Neta, y se compara siempre contra la cifra de las Ventas Netas. La rentabilidad así obtenida recibe el calificativo correspondiente a la cifra de las utilidades que se haya tomado como referencia para el cálculo.

Según MURDICCK, (2001)“Cuando se combinan cifras del Estado de Resultados con cifras del Balance General, la comparación se hace dividiendo la utilidad neta o la utilidad antes de impuestos por el total del Activo o por el total del Patrimonio y multiplicando por 100, para expresar porcentualmente. En este caso la rentabilidad se califica con el nombre del parámetro el Activo que haya usado como referencia para el cálculo. Lo anterior se puede concretar en las siguientes fórmulas”(pág.65)

$$\text{RENTABILIDAD BRUTA} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Este indicador muestra el porcentaje de las ventas netas que permiten a las empresas cubrir sus gastos operativos y financieros, es importante tener en cuenta que el costo de la mercancía vendida en las empresas comerciales se calcula según el sistema de inventarios que utilice, en cambio en las industriales o de manufactura esta dado por el estado de costo de producto vendido; razón por la cual es posible que un valor que es bueno en una empresa comercial puede no serlo en una empresa industrial, considerando en éstas la alta inversión en activos fijos lo cual afecta las utilidades del periodo vía depreciaciones, así no afecte su flujo de efectivo.

$$\text{RENTABILIDAD OPERACIONAL} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

El margen de rentabilidad operacional muestra al realidad económica de un negocio, es decir sirve para determinar realmente si el negocio es lucrativo o no independiente de cómo ha sido financiado, es decir sin considerar el costo, si lo tiene, de sus pasivos, lo anterior se sustenta en el hecho de que se compara la utilidad neta, depurada con gastos operativos, en relación las ventas netas; podría decirse que es la parte de las ventas netas que queda a disposición de los dueños para cubrir el costo financiero de la deuda, si existe, y obtener sus ganancias.

$$\text{RENTABILIDAD NETA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Este margen muestra la parte de las ventas netas que estaría a disposición de los propietarios, comparada con la anterior es importante observar que aquí ya la utilidad ha sido afectado por gastos financieros y por los impuestos.

$$\text{RENTABILIDAD DEL ACTIVO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$$

Los indicadores de rentabilidad del activo y del patrimonio sirven para observar cual es el real margen de rentabilidad de los propietarios con relación a su inversión, este valor debe compararse con el costo de oportunidad, es decir con otras alternativas posibles del mercado.

Es importante tener en cuenta que, al calcular la rentabilidad del activo, éstos se encuentran a datos históricos, el analista debe, si le es posible, valorar los activos a precios de mercado y tener en cuenta solo activos operativos.

Estados financieros comparativos

Para MOTT, (1997)“Los estados financieros comparativos, como su propio nombre indica, deben permitir comparar estos datos con objeto de poder sacar conclusiones de ellos. Los estados financieros comparativos son el conjunto completo de estados financieros que la entidad emite, donde no sólo se recoge la información de ese año, sino que también muestran la misma información para uno o más períodos anteriores” (pág.35).

Los estados financieros comparativos son especialmente útiles para las siguientes razones:

Con esta información podremos comparar los resultados financieros de la entidad a través de varios períodos, de modo que se pueden determinar las tendencias. También permitirán comparar las proporciones de los distintos elementos del balance de situación, la cuenta de resultados y del resto de estados financieros durante varios períodos.

- Son la base para predecir el rendimiento futuro, aunque deben analizarse también los indicadores operativos.
- Es usual emitir estados financieros comparativos con columnas adicionales que contienen la varianza entre períodos, así como el cambio porcentual entre períodos.

6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

Tabla N° 29: Modelo Operativo

FASES	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
Fase I OBSERVACIÓN	Detectar errores presentados en el año anterior al de la propuesta	Crear interés sobre la importancia de planificar	Analizar las transacciones que generan entradas y salidas de efectivo mediante el flujo de caja 2012	<ul style="list-style-type: none"> Flujo de caja Computador Material de oficina 	1 Semana	Investigadora Contadora Gerente	Análisis del Flujo de Caja
Fase II PLANEACIÓN	Seleccionar período y Formulación de Políticas para compras y ventas para la proyección.	Establecer un periodo para analizar el comportamiento de lo presupuestado	Determinar el periodo a ser presupuestado, para determinar políticas.	<ul style="list-style-type: none"> Flujo de caja Computador Material de oficina 	1 Semana	Investigadora, Contadora Gerente	Período definido y políticas a aplicarse
Fase III FORMULACIÓN	Elaborar de Presupuestos individuales	Optimizar recursos tomando en cuenta lo que se quiere planificar	Proyección de ventas, compras y gastos	<ul style="list-style-type: none"> Computador Material de oficina Período definido Políticas a aplicar 	1 Semana	Investigadora, Contadora	Proyección de ventas, compras y gastos
Fase IV EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN	Compilar un Presupuesto General	Unificar proyección de ventas, compras y gastos acorde a políticas	Elaboración del Flujo de Caja Projectado	<ul style="list-style-type: none"> Computador Material de oficina Flujo de caja proyectado 	1 día	Investigadora, Contadora	Flujo de caja proyectado
Fase V CONTROL	Presentación de Estados Projectados	Examinar los resultados obtenidos	Realizar Estado de Resultados y Financiero Projectado	<ul style="list-style-type: none"> Computador Material de oficina Flujo de caja proyectado 	2 semanas	Investigadora Contadora	Estados Financieros Projectados
Fase VI EVALUACIÓN	Comparar Estados Financieros Reales 2013 y Projectados	Observar las variaciones presentadas	Analizar mediante Índices de Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Computador Material de oficina E. F. Projectados 	1 Semana	Investigadora	Variaciones de rentabilidad
Fase VII PROYECCIÓN ADICIONAL	Elaborar Flujo de Caja 2014-2015	Crear iniciativa para la utilización de lo Projectado	Presentar Flujos de Caja Projectados posteriores	<ul style="list-style-type: none"> Computador Material de oficina Proyección de ventas, compras y gastos 	1 Semana	Investigadora	Flujos de Caja proyectados

Elaborado por: Carla Curipallo

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

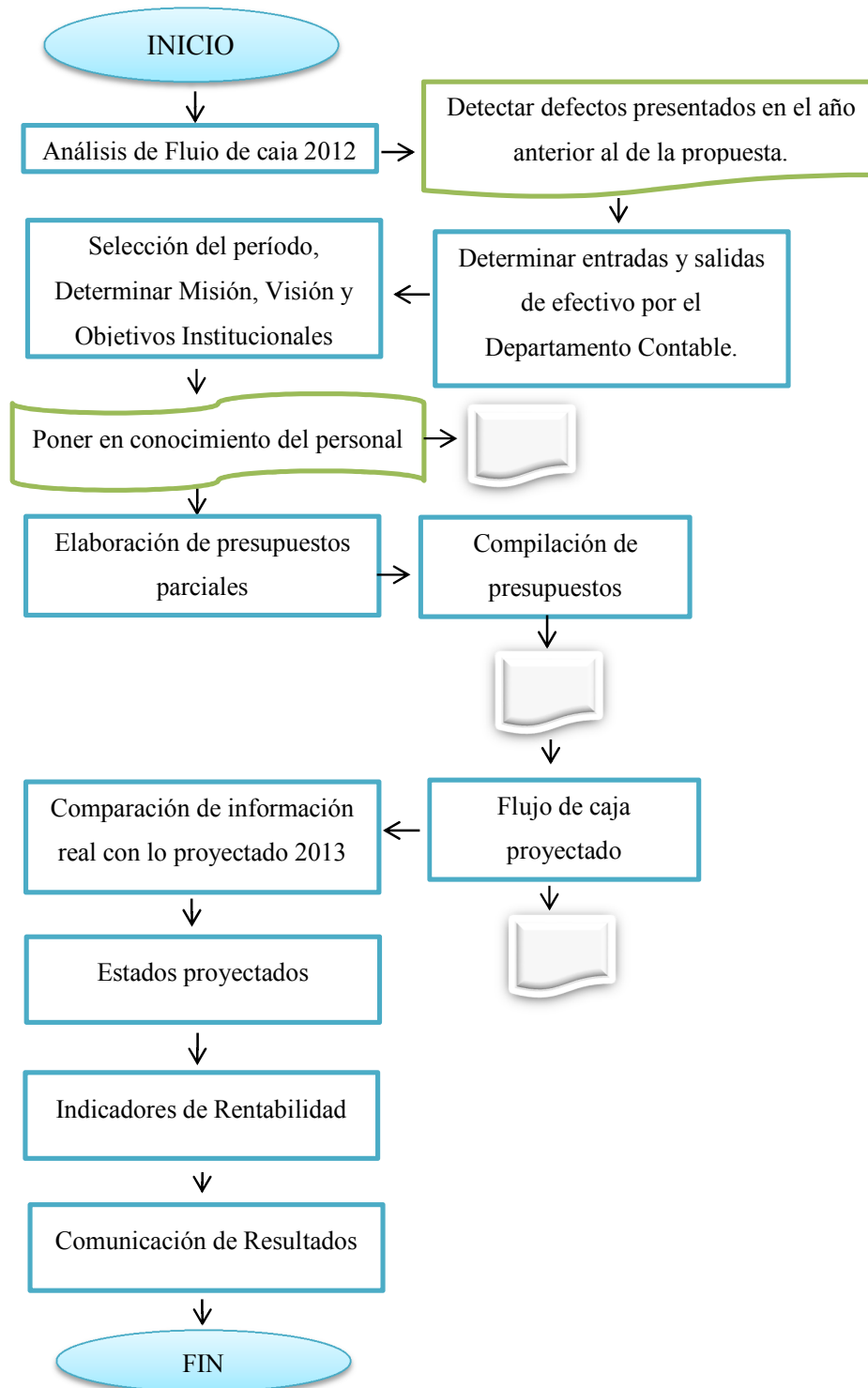


Gráfico N° 28: Modelo gráfico
Elaborado por: Carla Curipallo

FASE I
OBSERVACIÓN

Tabla N° 30: Flujo de Caja 2012

DETALLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
1. Saldo del mes anterior	591,25	16901,49	-684,72	11152,16	-7765,22	-1585,12	-5946,30	-3655,11	-5442,51	-8820,61	-5545,56	-2814,64
2. Ventas	15321,45	17845,98	45632,78	15364,25	21548,36	20823,65	25897,98	29395,00	29125,36	24652,16	35758,12	30124,56
Venta Totales	15321,45	17845,98	45632,78	15364,25	21548,36	20823,65	25897,98	29395,00	29125,36	24652,16	35758,12	30124,56
Iva cobrado	1641,58	1912,07	4889,23	1646,17	2308,75	2231,11	2774,78	3149,46	3120,57	2641,30	3831,23	3227,63
Ventas 12%	13679,87	15933,91	40743,55	13718,08	19239,61	18592,54	23123,20	26245,54	26004,79	22010,86	31926,89	26896,93
3. Recuperación Venta de Activo Fijo	0,00	0,00	2180,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Capital propio	25000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	40912,70	34747,47	47128,06	26516,41	13783,14	19238,53	19951,68	25739,89	23682,85	15831,55	30212,56	27309,92
EGRESOS												
1.GASTOS OPERATIVOS	6165,52	7586,22	4429,69	4734,76	4239,80	4637,27	4812,27	6204,53	4187,22	5594,98	5372,83	9276,14
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3935,44	4816,14	2759,61	3064,68	2569,72	2487,69	3142,19	3973,81	2517,14	3924,90	3497,95	5271,66
Gasto Sueldos Administrativos (3)	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
Gastos Aporte Patronal IEES	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00
Gasto Fondo de Reserva	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60	166,60
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2000,00
Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	840,96	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Vacaciones	0,00	999,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Serv.profesionales	0,00	0,00	75,00	0,00	50,00	0,00	0,00	506,24	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Servicios Básicos	31,55	38,81	30,22	35,89	87,76	42,30	79,24	97,16	95,54	107,07	109,73	101,28
Agua	4,56	5,96	7,25	7,85	6,25	8,21	7,15	5,51	6,15	4,78	5,36	7,58
Luz	18,76	20,54	15,32	15,35	22,60	20,55	26,20	25,87	28,67	27,84	28,50	29,45
Teléfono	8,23	12,31	7,65	12,69	58,91	13,54	45,89	65,78	60,72	74,45	75,87	64,25

Gasto Suministro y Materiales	15,13	21,54	17,12	78,56	22,36	21,54	19,47	14,23	12,00	14,31	13,65	105,89
Gasto Impuestos y multas	0,00	858,33	102,31	65,41	0,00	0,00	87,56	105,62	0,00	98,64	0,00	0,00
Gasto Mantenimiento y adecuaciones	578,26	487,90	125,36	0,00	0,00	0,00	546,32	0,00	0,00	689,32	452,65	654,89
Otros gastos	3,25	0,00	0,00	0,00	0,00	14,25	0,00	0,00	0,00	605,96	512,32	0,00
Matricula vehiculos	897,65	0,00	0,00	475,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2230,08	2770,08	1670,08	1670,08	1670,08	2149,58	1670,08	2230,72	1670,08	1670,08	1874,88	4004,48
GASTOS DE VENTA	2230,08	2770,08	1670,08	1670,08	1670,08	2149,58	1670,08	2230,72	1670,08	1670,08	1874,88	4004,48
Gasto Sueldos y Salarios(7)	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00
Gastos Aporte Patronal IEES	255,15	255,15	255,15	255,15	255,15	255,15	255,15	255,15	255,15	255,15	255,15	255,15
Gasto Fondo de Reserva	174,93	174,93	174,93	174,93	174,93	174,93	174,93	174,93	174,93	174,93	174,93	174,93
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2100,00
Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	560,64	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Vacaciones	0,00	1050,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Publicidad y Propaganda	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	27,50	0,00	0,00	0,00	0,00	54,80	234,40
Capacitaciones	560,00	0,00	0,00	0,00	0,00	452,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	0,00
2. COMPRAS	17845,69	27845,97	31546,21	29546,87	11128,46	20547,56	18794,52	24977,87	28316,24	15782,13	27654,37	21547,56
Iva pagado	1912,04	2983,50	3379,95	3165,74	1192,34	2201,52	2013,70	2676,20	3033,88	1690,94	2962,97	2308,67
Compras 12%	15933,65	24862,47	28166,26	26381,13	9936,13	18346,04	16780,82	22301,67	25282,36	14091,19	24691,40	19238,89
TOTAL EGRESOS	24011,21	35432,19	35975,90	34281,63	15368,26	25184,83	23606,79	31182,40	32503,46	21377,11	33027,20	30823,70
SOBRANTE / FALTANTE	16901,49	-684,72	11152,16	-7765,22	-1585,12	-5946,30	-3655,11	-5442,51	-8820,61	-5545,56	-2814,64	-3513,78

Elaborado por: Carla Curipallo

A través de esta fase se procede a observar, identificar y analizar el comportamiento del movimiento de efectivo de datos anteriores, tanto de entradas como de salidas presentadas en el año anterior al de la propuesta que corresponde al año 2012, para de esta manera proveer la futura disponibilidad del efectivo y así poder determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

En definitiva, el flujo de caja es un indicador muy importante y el principal aliado en cualquier proyecto empresarial, no solo para calcular el desempeño pasado, sino también para tomar decisiones financieras y elaborar presupuestos de cara al futuro.

CONCLUSIÓN:

En base a lo expuesto en el Flujo de Caja correspondiente al año 2012 se determinó lo siguiente:

- Falta de acceso al Financiamiento de entidades bancarias.
- Presenta saldos negativos desde el mes de Febrero.
- Incremento del faltante a partir de Abril de manera acelerada
- Erogaciones de dinero desde el principio del período.
- Volúmenes de compras elevados con relación a ventas.
- Plazos cortos de pago en créditos otorgados por los proveedores
- Recuperación de cartera inadecuada, sin políticas establecidas.

A continuación se presenta un cuadro comparativo relacionado al volumen de las ventas y compras presentadas en el año 2012:

Tabla N° 31: Cuadro resumen

MES	VENTAS	COMPRAS
ENERO	15321,45	17845,69
FEBRERO	17845,98	27845,97
MARZO	45632,78	31546,21
ABRIL	15364,25	29546,87
MAYO	21548,36	11128,46
JUNIO	20823,65	20547,56
JULIO	25897,98	18794,52
AGOSTO	29395,00	24977,87
SEPTIEMBRE	29125,36	28316,24
OCTUBRE	24652,16	15782,13
NOVIEMBRE	35758,12	27654,37
DICIEMBRE	30124,56	21547,56
TOTAL	311489,65	275533,45

Elaborado por: Carla Curipallo

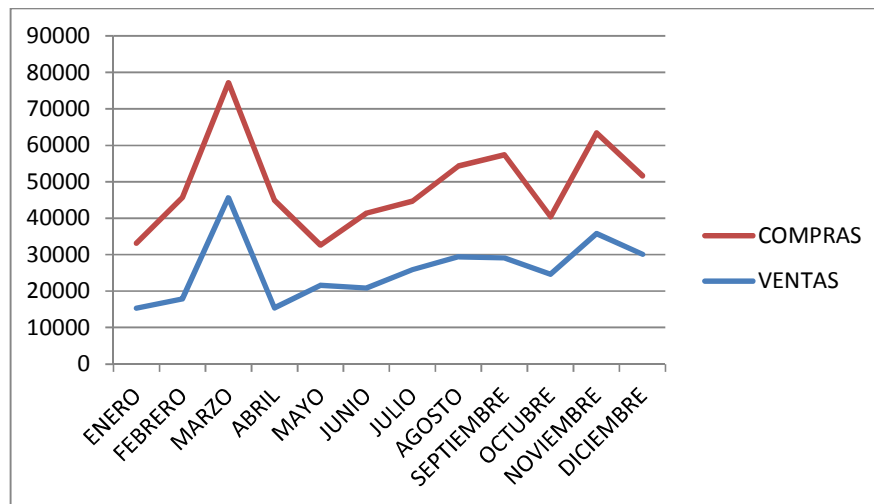


Gráfico N° 29: Resumen

Como se puede observar en el gráfico anterior, las compras son mayores a las ventas ocasionando así un desequilibrio económico notorio en el período 2012 producto del cual se producen faltantes de efectivo en los meses posteriores.

IMPORTANCIA DE PLANIFICACIÓN Y EL PRESUPUESTO

Una herramienta en la planificación inicial y en revisiones posteriores, es la elaboración de un presupuesto que considere; los tiempos, recursos y costos que

intervendrán en la obtención del producto o resultado deseado, dándole su valor adecuado a cada concepto como la oportunidad de los tiempos, la calidad de los recursos y el impacto de todos para obtener los mejores beneficios.

Un presupuesto posibilitará la medición de los conceptos anteriores, y más importante aún, permitirá detectar desviaciones y tomar medidas correctivas con la oportunidad debida, por lo que se debe de considerar no sólo como una herramienta de medición que ayuda a analizar el pasado para ver qué se puede mejorar en el futuro, sino como un instrumento de control de la operación que permita reaccionar en tiempo y de forma oportuna a las desviaciones de la misma.

La elaboración de presupuestos constituye un enlace fundamental entre la planificación y el control, ya que al formar parte del proceso de planificación, se considera como una guía para la asignación de recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de cumplir con las metas y objetivos institucionales.

En el caso de la empresa INTERTEXAS se hace necesario proponer una planificación presupuestaria para el manejo de los recursos financieros, con el fin de lograr objetivos fijados por la alta gerencia.

Con el objeto de:

Para los administradores:

- Conocer la repercusión de las decisiones que se van a tomar.
- Dimensionar las necesidades de nuevos recursos o del excedente.
- Plasmar objetivos.
- Controlar gastos.
- Incrementar las ventas
- Mantener el inventario en movimiento y eliminar recursos inactivos.

Para los propietarios:

- Saber el rumbo de la empresa en la que han invertido su capital.
- Mantener confianza sobre el uso que los administradores hacen de los recursos.

Para los demás colaboradores:

- Les permite saber qué expectativas pueden tener de la empresa en la que elaboran.
- Controlar y administrar de mejor manera los recursos que les son asignados.
- Plasmar ideas de mejora.

Se pretende formar en el diseño de una herramienta que nos permita la adecuada toma de decisiones basándonos en hechos de la realidad empresarial, aportados por estados previsionales tales como la cuenta de resultados prevista, balance previsional y presupuesto de tesorería. Estados previsionales elaborados mediante las planificaciones y compromisos adquiridos por los diferentes responsables, para la consecución de determinados objetivos planteados. La planificación tanto cualitativa como cuantitativa y el ejercicio de su control crearán valor y mejorarán la comercialización de INTERTEXAS.

FASE II

PLANEACIÓN

SELECCIÓN DEL PERÍODO A SER PRESUPUESTADO

Existen distintos periodos de tiempo para los que se puede hacer un presupuesto. Normalmente la mayoría de las empresas lo hacen con una base anual aunque algunas empresas prefieren hacerlo de manera semestral o trimestral; es decir, con un plan para los próximos seis o tres meses.

Pero cabe indicar que al término de cada periodo se revisan los presupuestos y se analiza el comportamiento de lo real con respecto a lo planeado, con el fin de que se realicen los ajustes necesarios y se tomen las medidas correctivas, pues cada empresa elige el período que mejor convenga ya que las circunstancias que determinan la amplitud del periodo depende del uso del presupuesto de Efectivo.

Para la presente propuesta se pretende elaborar el presupuesto de manera mensual que comprende los meses de Enero a Diciembre correspondientes al año 2013, previo acuerdo de Gerente, Contadora e Investigadora debido a que existen cambios constantes que se pueden modificar y detectar con mayor facilidad lo conveniente es atender a tiempo las necesidades presumibles.

EMPRESA INTERTEXAS

Misión

Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad en comercialización de productos para la confección del jeans con calidad e innovación a precios competitivos mediante estrategias que coadyuven al crecimiento sostenido de operaciones y la confianza de nuestros clientes, que estimulen el desarrollo del personal, que contribuyan a satisfacer las exigencias de los consumidores para poder permanecer en el mercado competitivo.

Visión

Dentro de cuatro años será un centro de comercialización y distribución líder en el mercado nacional, para ello contará con sucursales ubicadas estratégicamente, brindando oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución a sus colaboradores, grupo que estará integrado por un equipo humano con altas cualidades profesionales, morales y con responsabilidad social.

INTERTEXAS
DISTRIBUIDORA TEXTIL
Barrio la Paz Vía a Huambalo



Valores Corporativos

- Los resultados individuales y colectivos: Trabajamos orientados a la consecución de logros que contribuyan a la gestión empresarial eficaz.
- El cambio y la innovación: Enfrentamos activamente los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno. Aportamos soluciones innovadoras para mejorar los procesos y servicios de la organización.
- El desarrollo humano: Promovemos la formación, el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores y colaboradoras.
- La transparencia: Nuestra gestión es verificable, clara y genera confianza a nuestros grupos de interés.
- El respeto: Aceptamos la diversidad cultural, religiosa y de género y somos tolerantes. La justicia: Tomamos decisiones justas que nos permiten tener un mejor ambiente de trabajo e imagen empresarial.
- La excelencia: Buscamos siempre la excelencia en lo que hacemos, trabajamos con altos estándares de gestión.

- La integridad: Actuamos con ética y coherencia, respetamos las políticas y normas empresariales sin beneficio personal.

Objetivos Empresariales

- Impulsar el desarrollo de la mediana y pequeña empresa textil.
- Ser una institución con operación eficiente y rentable.
- Garantizar una operación transparente y de mejora continua.
- Mantener niveles de satisfacción a clientes.
- Contar con los recursos humanos capacitados y motivados.

Determinación de Políticas

Hemos considerado necesario establecer políticas de cobros y pagos bajo las cuales la empresa debe manejarse durante el desarrollo de su actividad debido a la situación de iliquidez que presenta actualmente, estas políticas son de gran importancia en la Gestión del Flujo de caja.

La gerencia de la empresa llevará a cabo las siguientes políticas:

- El cobro de las ventas a los clientes se las realizará en efectivo.
- El pago de las compras a los proveedores se las realizará con un plazo de 30 y 60 días. (Dependiendo de la accesibilidad proveedor)

Por medio de esta política la empresa podrá asegurar en la medida de lo posible la futura liquidez de la misma, tomando en cuenta lo siguiente.

Políticas de ventas

- En cuanto a las ventas de contado se estima que el 60% de las ventas que se presenten en año sean de contado.

- En lo que se refiere a las ventas a crédito se estima que únicamente el 40% de las ventas serán a crédito.
- En las Ventas a Crédito se debe emitir la Factura Comercial indicando que la Compra es a Crédito.
- Todos los pedidos deberán contar con Órdenes de Compra físicas o electrónicas, además están sujetas a la aprobación y autorización del Gerente, Contador y vendedor.
- En el caso de venta de tela con cheques se verificará y aceptará solo personales más no de terceros a nombre de INTERTEXAS.
- El Cliente puede solicitar una cotización especial cuando maneje alguna operación que se salga de los parámetros habituales. Ejemplo: licitaciones de gran volumen, personalización de productos, productos nuevos, modificaciones de las características físicas del algún producto existente, etc. En este caso, el cliente debe señalar por escrito las características de la cotización especial, y no deberá generar compromisos de venta con el usuario final hasta que reciba por escrito por parte de INTERTEXAS una respuesta en cuanto a precio y tiempo de entrega.

Políticas de compra

Debido a la situación de iliquidez que presenta INTERTEXAS los proveedores consideran que esta situación genera incertidumbre por lo que han decidido determinar lo siguiente:

- Pagos a 30 días plazo(30% Del total de Compras)
 - Pagos a 60 días plazo(70% Del total de Compras)

Se ha considerado que para corregir cierta parte la pérdida que presenta la situación actual existe la posibilidad de acceder a un financiamiento externo.

Inventario de Mercaderías

El inventario constituye un activo fundamental dentro de la mayoría de las organizaciones. De él dependen varias funciones como son las de producción, ventas, compras, financiación, llegando a ser parte medular de un negocio.

Esta política ayudará a determinar al comienzo de cada mes los principales factores que se deben considerar para los niveles de existencias en la empresa, debido a lo expuesto se considera necesario mantener lo siguiente:

- Las compras se realizan a proveedores que aseguren el mantenimiento, soporte y garantías del producto.
- Se buscará que la adquisición de los bienes, insumos, suministros y servicios sea oportuna, evitando riesgos por escasez o sobrecostos de inventario.
- Se considerará un 12% del total de las ventas para mantener un surtido adecuado de las existencias básicas en aquellos productos cuya demanda es relativamente estable.
- Se considera necesario mantener como inventario deseado un 20% de las ventas que se presenten en cada mes (considerando a lo mencionado el costo de adquisición).
- Se considerará el 15% del total de las ventas para alcanzar un volumen planificado en cuanto a mercancía promocional.

Registro y envío a pago:

Una vez verificada la correcta emisión de la factura de compras, Contabilidad efectuará su registro en el Sistema Contable.

Contabilidad posteriormente procederá a la emisión del respectivo pago de las facturas, mediante cheque o caja chica.

El Encargado de Adquisiciones o servicios generales enviará la siguiente documentación a Contabilidad:

- Original de la Recepción
- Original y copia de Factura
- Original y copia de Orden de Compra

Legajo con resumen de cotizaciones, solicitud de compra y las cotizaciones recibidas.

FASE III

FORMULACIÓN

ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS

Para un líder empresarial lo más importante es la toma de decisiones partiendo de su “planeación financiera”, esto desde el inicio de sus operaciones. Como punto de partida principal esta: la planeación del efectivo que es la columna vertebral de las empresas. Sin ello, se ignoraría si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se descubre que se necesita de financiamiento bancario. Para la elaboración del presupuesto de efectivo se utilizó el siguiente:

Método de entradas y salidas de efectivo

Este método consiste en detectar las operaciones dentro del presupuesto que provocarán un movimiento en el efectivo, así mismo, contempla separar dichas operaciones en normales y extraordinarias, con el objetivo de determinar si el exceso o falta de efectivo en cierto periodo se debe a operaciones normales del negocio o a situaciones extraordinarias, esto ayudará a tomar decisiones sobre las políticas. Por consiguiente se determinó:

1. Ingresos

Conforman las ventas de tela con tarifa 12% por cada mes, las mismas que la empresa INTERTEXAS concede a crédito y al contado; por consiguiente se registrará los ingresos provenientes de las ventas al contado y los cobros de las ventas realizadas a crédito, posteriormente se elaborará cédulas proyectadas de:

- Ventas 12%
- Forma de cobro (Contado y Crédito)
- Recuperación de ventas a crédito concedidas

Las mismas que se verán reflejada en una cédula general las cuales representan las entradas de efectivo, luego del análisis realizado conjuntamente con la Gerencia se determinó la siguiente política:

VENTAS		
Forma de Cobro	%	Plazo de tiempo
Contado	60%	----
Crédito	40%	1 Mes

2. Egresos

Incluyen todos los gastos de la empresa para realizar su negocio entre ellos tenemos:

- Compras
- Gasto Sueldos (D.A.) y (D.V.)
- Gastos Aporte Patronal IEES (D.A.) y (D.V.)
- Gasto Fondo de Reserva(D.A.) y (D.V.)
- Gasto XIII (D.A.) y (D.V.)
- Gasto XIV (D.A.) y (D.V.)
- Gasto Vacaciones (D.A.) y (D.V.)
- Gasto Serv.profesionales (D.A.)
- Gasto Servicios Básicos (D.A.)
- Gasto Suministro y Materiales (D.A.)
- Gasto Impuestos y multas (D.A.)
- Gasto Mantenimiento y adecuaciones (D.A.)
- Otros gastos (D.A.)
- Matricula vehículos (D.A.)
- Gasto Publicidad y Propaganda (D.V.)
- Capacitaciones(D.V.)

ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS PARCIALES

PRESUPUESTO DE VENTAS Y COBROS

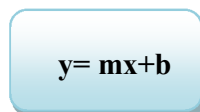
Es necesario realizar un análisis de los datos presentados en el año anterior para la preparación y elaboración del presupuesto de Ventas por medio del cual la empresa organiza sus metas específicas y sus planes de operación, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos.

El pronóstico de ventas constituye una tarifa 12% del IVA que se lo realizará de forma individual para luego presentarlos de manera general.

Cabe recalcar que existen varios métodos para su el cálculo de pronóstico de ventas acorde a las necesidades y exigencias de la entidad pero en este caso el método a utilizar es el Matemático y Estadístico de Mínimos cuadrados.

Método de mínimos cuadrados:

El método de mínimos cuadrados, es un método que sirve para proyectar las ventas de futuros períodos con base a ventas de gestiones pasadas. Aplicando el método de mínimos cuadrados, se ajusta a la recta:


$$y = mx + b$$

En donde:

y= Variable dependiente (ventas)

m= Pendiente

x= Variable independiente (años a proyectar)

b= Punto de origen (valor de origen)

Proyección de ventas 12%

m=	960.14
b=	19716.59

Tabla N° 32: Cálculo de proyección de ventas

MES	VENTAS 2012					
	(Y)	X	(X*Y)	X ²	Y= mx+b	DESVIACIÓN
ENE	15321,45	1	15321,45	1	20676,72	-5355,27
FEB	17845,98	2	35691,96	4	21636,86	-3790,88
MAR	45632,78	3	136898,34	9	22596,99	23035,79
ABR	15364,25	4	61457	16	23557,13	-8192,88
MAY	21548,36	5	107741,8	25	24517,27	-2968,91
JUN	20823,65	6	124941,9	36	25477,40	-4653,75
JUL	25897,98	7	181285,86	49	26437,54	-539,56
AGO	29395,00	8	235160	64	27397,68	1997,32
SEP	29125,36	9	262128,24	81	28357,81	767,55
OCT	24652,16	10	246521,6	100	29317,95	-4665,79
NOV	35758,12	11	393339,32	121	30278,08	5480,04
DIC	30124,56	12	361494,72	144	31238,22	-1113,66
TOTAL	311.489,65	78	2.161.982,19	650	311.489,65	0,00

Elaborado por: Carla Curipallo

PRESENTACIÓN DE PRESUPUESTOS DE VENTAS Y COBROS

Tabla N° 33: Presupuestos de ventas y cobros

PRESUPUESTO DE VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL VENTAS PRONOSTICADAS	32198,36	33158,49	34118,63	35078,76	36038,90	36999,04	37959,17	38919,31	39879,44	40839,58	41799,72	42759,85
Ventas 12%	32198,36	33158,49	34118,63	35078,76	36038,90	36999,04	37959,17	38919,31	39879,44	40839,58	41799,72	42759,85

PRESUPUESTO DE VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas 60% Contado	22538,85	23210,94	23883,04	24555,13	25227,23	25899,33	26571,42	27243,52	27915,61	28587,71	29259,80	29931,90
Ventas 40% Crédito	12879,34	13263,40	13647,45	14031,51	14415,56	14799,61	15183,67	15567,72	15951,78	16335,83	16719,89	17103,94

PRONOSTICO DE COBROS	ENE	FEB.	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP.	OCT	NOV	DIC.
Cobro a Clientes (40%)		12879,34	13263,40	13647,45	14031,51	14415,56	14799,61	15183,67	15567,72	15951,78	16335,83	16719,89

ENTRADAS DE EFECTIVO	EN	FEB.	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP.	OCT	NOV	DIC.
Contado 60%	22538,85	23210,94	23883,04	24555,13	25227,23	25899,33	26571,42	27243,52	27915,61	28587,71	29259,80	29931,90
Cobro a Clientes (40%)		12879,34	13263,40	13647,45	14031,51	14415,56	14799,61	15183,67	15567,72	15951,78	16335,83	16719,89
TOTAL COBROS PRONOSTICADOS	22538,85	36090,29	37146,44	38202,59	39258,74	40314,89	41371,04	42427,18	43483,33	44539,48	45595,63	46651,78

Elaborado por: Carla Curipallo

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA

Implica determinar el número de unidades que se debe adquirir para hacer frente al consumo, de manera que haya una comercialización normal y para tener una cantidad razonable como inventario, de manera que no implique mayores costos por almacenaje ni riesgos por pérdida o deterioro.

Dentro de este presupuesto debe considerarse lo siguiente:

- La cantidad de mercaderías disponibles que debe tenerse al principio del cada mes es decir, el Inventario Inicial.
- La cantidad de mercaderías disponibles de deberá tenerse al final de cada mes es decir, el Inventario Final.
- Desembolsos requeridos para las compras planificadas de mercancías.

De tal forma que el inventario Final del mes anterior es el mismo inventario Inicial para el próximo mes, la proyección de compras de cada mes se orientará a las ventas y al nivel de exigencias (inventario) de Inicial. La planificación y el control de los niveles del inventario son continuos. Una vez que se han proyectado las necesidades de las ventas y de los niveles mínimos de Inventario Final, las necesidades de compras pueden determinarse como una cantidad residual, para lo cual se ha establecido:

1. Para mantener un surtido adecuado de aquellos productos cuya demanda es relativamente constante se realizará una inversión necesaria de un 15% del total de ventas.
2. Para alcanzar el volumen planificado de la mercadería promocional para el mes se tomará el 5% del total de ventas.
3. Entonces se considera necesario mantener como inventario deseado un 30% de las ventas que se presenten en cada mes para lo cual se considera el costo de adquisición.

Tabla N° 34: Presupuestos de compras y pagos

COMPRAS 12%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VENTAS PRONOSTICADAS	32198,36	33158,49	34118,63	35078,76	36038,90	36999,04	37959,17	38919,31	39879,44	40839,58	41799,72	42759,85
(+)INVENTARIO FINAL DESEADO (20%)	6439,67	6631,70	6823,73	7015,75	7207,78	7399,81	7591,83	7783,86	7975,89	8167,92	8359,94	8551,97
(=) REQUERIMIENTO	38638,03	39790,19	40942,35	42094,52	43246,68	44398,84	45551,01	46703,17	47855,33	49007,50	50159,66	51311,82
(-)INVENTARIO INICIAL		6439,67	6631,70	6823,73	7015,75	7207,78	7399,81	7591,83	7783,86	7975,89	8167,92	8359,94
(=) ESTIMADO DE COMPRA	38638,03	33350,52	34310,66	35270,79	36230,93	37191,06	38151,20	39111,34	40071,47	41031,61	41991,74	42951,88
(=) ESTIMADO A PRECIO DE COMPRA	27046,62	23345,36	24017,46	24689,55	25361,65	26033,74	26705,84	27377,93	28050,03	28722,13	29394,22	30066,32

COMPRAS PRONOSTICADAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS 12%	27046,62	23345,36	24017,46	24689,55	25361,65	26033,74	26705,84	27377,93	28050,03	28722,13	29394,22	30066,32
TOTAL PRONOSTICO DE COMPRAS	27046,62	23345,36	24017,46	24689,55	25361,65	26033,74	26705,84	27377,93	28050,03	28722,13	29394,22	30066,32

PAGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
30 Días 30%		8113,99	7003,61	7205,24	7406,87	7608,49	7810,12	8011,75	8213,38	8415,01	8616,64	8818,27
60 Días 70%			18932,63	16341,75	16812,22	17282,69	17753,15	18223,62	18694,09	19164,55	19635,02	20105,49
TOTAL	0,00	8113,99	25936,24	23546,99	24219,09	24891,18	25563,28	26235,37	26907,47	27579,56	28251,66	28923,75

Elaborado por: Carla Curipallo

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS

Se llama Gastos operacionales al dinero que una empresa o una organización debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega. Es decir, de alguna manera, los gastos operacionales son los que una empresa destinará para mantener en actividad su condición de empresa o en su defecto para modificar la condición de inactiva en caso que no lo esté para así poder volver a estar en óptimas condiciones de trabajo.

El presupuesto de gastos se financiará con los ingresos provenientes de las ventas que se presente en el periodo económico, y se tomarán consideraciones específicas para su proyección de acuerdo a lo establecido por la Gerencia.

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Representa los gastos devengados en el período incurridos para el desenvolvimiento administrativo de la entidad los mismos que son:

- Gasto Sueldos
- Gastos Aporte Patronal IEES
- Gasto Fondo de Reserva
- Gasto XIII
- Gasto XIV
- Gasto Vacaciones
- Gasto Serv.profesionales
- Gastos depreciaciones
- Gasto Servicios Básicos
- Gasto Suministro y Materiales
- Gasto Impuestos y multas
- Gasto Mantenimiento y adecuaciones
- Otros gastos
- Matricula vehículos

Sueldos Administrativos

Tabla N° 35: Sueldos administrativos

PROYECCIÓN SUELDOS	SUELDO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	APORTE PATRONAL	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL MENSUAL
Gerente Adm.	950,00		950,00	88,825	115,43	79,17	25,60	79,14	39,58	1200,08
Contador	450,00		450,00	42,08	54,68	37,50	25,60	37,49	18,75	581,93
Gerente Com.	750,00		750,00	70,125	91,13	62,50	25,60	62,48	31,25	952,82
TOTAL	2150,00	0,00	2150,00	201,03	261,23	179,17	76,79	179,10	89,58	2734,84

PROYECCIÓN ANUAL		
MESES	PERSONAL ADMINISTRATIVO	REM. OCASIONAL
ENERO	2150,00	
FEBRERO	2150,00	1074,96
MARZO	2150,00	
ABRIL	2150,00	
MAYO	2150,00	
JUNIO	2150,00	
JULIO	2150,00	
AGOSTO	2150,00	921,48
SEPTIEMBRE	2150,00	
OCTUBRE	2150,00	
NOVIEMBRE	2150,00	
DICIEMBRE	2150,00	2150,00
TOTAL	25800,00	4146,44

Elaborado por: Carla Curipallo

Para la realización de este presupuesto se consideró los sueldos del personal administrativo que está constituido por el Gerente general, Contador y Gerente de comercialización los cuales incluyen beneficios y deducciones legales.

Servicios a Profesionales

La empresa recurre en ocasiones a varios servicios profesionales que proporcionan funciones técnicas o únicas que realizan trabajadores independientes o empresas especializadas en hacer este tipo de trabajos, para lo cual se determinó que en el año 2013 tendrá un incremento del 20% del valor total del año anterior que asciende a \$757.49 al principio del período.

Depreciación del Activo Fijo

Para la proyección de este rubro se registró la depreciación mensual de los activos que posee la empresa INTERTEXAS mediante el cálculo de línea recta los cuales están constituidos por: muebles y enseres, equipo de cómputo, equipo de oficina y vehículos.

Tabla N° 36: Depreciación Activos Fijos

DETALLE	VALOR	AÑOS DE VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Muebles y Enseres	15000,00	10	125	1500,00
Equipo de Computo	5400,00	3	150	1800,00
Equipo de Oficina	2710,00	10	22,58	271,00
Vehículos	35000,00	5	583,33	7000,00
TOTAL			880,92	10571,00

Elaborado por: Carla Curipallo

Servicios Básicos

Para la elaboración del presupuesto de Servicios Básicos se consideró lo generado en el año anterior con un incremento del 25% para el año 2013 generando de esta

manera un gasto mensual que incurre en los \$7.98 en agua, \$29.13 luz y \$52.11 lo que corresponde a consumo de teléfono.

Tabla N° 37: Servicios Básicos Presupuestados

SERVICIOS	GASTO 2012	INCREMENTO 25% MENSUALES	GASTO MENSUAL	GASTO PROYECTADO ANUAL
AGUA	76,61	19,15	7,98	95,76
LUZ	279,65	69,91	29,13	349,56
TELÉFONO	500,29	125,07	52,11	625,36
TOTAL	856,55	214,14	89,22	1070,69

Elaborado por: Carla Curipallo

Suministros y Materiales

Al momento de elaborar éste presupuesto se tomó en consideración el valor generado en el año anterior cuyo incremento para el año 2013 será de un 8%, lo que incurre un gasto de \$30.22 mensualmente correspondiente a: copias, resmas de papel, esferos, tinta de impresora, carpetas, tijeras y grapas.

Tabla N° 38: Suministros y materiales presupuestados

GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES				
DETALLE	GASTO 2012	INCREMENTO O 8% MENSUAL	GASTO MENSUAL	GASTO PROYECTADO ANUAL
Copias	30,00	2,40	2,70	32,40
Resmas de papel	150,50	12,04	13,55	162,54
Esferos	30,75	2,46	2,77	33,21
Tinta impresora	65,82	5,27	5,92	71,09
Carpetas	24,46	1,96	2,20	26,42
Tijeras, Grapas	54,27	4,34	4,88	58,61
TOTAL	355,80	28,46	32,02	384,26

Elaborado por: Carla Curipallo

Multas e Intereses

Para la elaboración de éste pronóstico se tomó en cuenta el monto del año anterior que corresponde a multas por retrasos en el pago así como los intereses para lo cual se estipula un decremento del 30% como imprevisto para el año 2013, para lo

cual la empresa deberá estar pendiente de sus pagos a tiempo para evitar que se genere gasto.

Tabla N° 39: Impuestos y multas presupuestadas

GASTOS IMPUESTOS Y MULTAS				
DETALLE	GASTO 2012	DISMINUCIÓN 80% MENSUAL	GASTO MENSUAL	GASTO PROYECTADO ANUAL
Multas	228	182,40	3,80	45,60
Impuestos	1089,87	871,90	18,16	217,97
TOTAL	1.317,87	1054,30	21,96	263,57

Elaborado por: Carla Curipallo

Mantenimiento y Adecuación

Para la elaboración del presupuesto de mantenimiento y adecuación se consideró el monto obtenido en el año anterior, por lo que para en el año 2013 tendrá un incremento del 15% lo cual refleja un gasto de \$338.74 mensualmente.

Matrícula Vehículos

Para elaborar éste pronóstico se consideró el valor del año anterior, el cuál se mantendrá para el año 2013 en vista de que el valor de las matrículas va disminuyendo el mismo que incurre un gasto de \$1372.87 al principio del período.

Otros Gastos

Para el presupuesto de otros gasto se tomó en consideración lo generado en el año anterior con un incremento del 15% para el año 2013 generando de esta manera un gasto mensual que incurre en los \$108.85 pues los gastos varios de este tipo son imprevistos y en ciertos casos indispensables.

Tabla N° 40: Sueldos Administrativos

PROYECCIÓN SUELDOS	SUELDO	HORAS EXTRA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	APORTE PATRONAL	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL MENSUAL
Vendedores	1050,00		1050,00	98,175	127,58	87,50	25,60	87,47	43,75	1323,71
Despachadores	1400,00		1400,00	130,90	170,10	116,67	25,60	116,62	58,33	1756,42
TOTAL	2450,00	0,00	2450,00	229,08	297,68	204,17	51,19	204,09	102,08	3080,13

PROYECCIÓN ANUAL		
MESES	PERSONAL ADMINISTRATIVO	REM. OCASIONAL
ENERO	2450,00	
FEBRERO	2450,00	1224,96
MARZO	2450,00	
ABRIL	2450,00	
MAYO	2450,00	
JUNIO	2450,00	
JULIO	2450,00	
AGOSTO	2450,00	614,28
SEPTIEMBRE	2450,00	
OCTUBRE	2450,00	
NOVIEMBRE	2450,00	
DICIEMBRE	2450,00	2450,00
TOTAL	29400,00	4289,24

Elaborado por: Carla Curipallo

GASTOS DE VENTA

Representa los gastos devengados en el período incurridos para el desenvolvimiento administrativo de la entidad los mismos que son:

- Gasto Sueldos
- Gastos Aporte Patronal IEES
- Gasto Fondo de Reserva
- Gasto XIII
- Gasto XIV
- Gasto Vacaciones
- Publicidad y propaganda
- Capacitaciones
- Provisión cuentas incobrables

Para la realización de este presupuesto se consideró los sueldos del personal de ventas que está constituido por los agentes vendedores y despachadores los cuales incluyen beneficios y deducciones legales.

Publicidad y Propaganda

Para la realización del pronóstico de publicidad y propaganda se tomó en consideración el valor generado en el año anterior por lo que en éste año tendrá un incremento del 40% lo que significa que incurrirá en un gasto de \$ 42.78 mensualmente.

Tabla N° 41: Publicidad y Propaganda

GASTO PUBLICIDAD Y PROPAGANDA				
DETALLE	GASTO 2012	INCREMENTO 40% MENSUAL	GASTO MENSUAL	GASTO PROYECTADO ANUAL
Volantes/Afiches	120,75	48,30	14,09	169,05
Vallas publicitarias	180	72,00	21,00	252,00
Televisión	35,95	14,38	4,19	50,33
Radio	30	12,00	3,50	42,00
TOTAL	366,70	146,68	42,78	513,38

Elaborado por: Carla Curipallo

Capacitaciones

La empresa realiza capacitaciones a los empleados con el fin de darles conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo y para la elaboración del pronóstico de capacitación se consideró el valor del período anterior lo cual tendrá un incremento de 5% lo que incurre en un gasto para el año 2013 de \$101.68.

Tabla N° 42: Capacitaciones

GASTO CAPACITACIONES				
DETALLE	GASTO 2012	INCREMENTO 5% MENSUAL	GASTO MENSUAL	GASTO PROYECTADO ANUAL
Agentes de ventas	1162	58,10	101,68	1220,10
TOTAL	1.162,00	58,10	101,68	1220,10

Elaborado por: Carla Curipallo

PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES

Dentro del rubro se considerará el 1% del total de las ventas a crédito.

IVA COBRADO E IVA PAGADO PROYECTADO

Debido a que la empresa es sujeto obligado a llevar contabilidad debe cumplir sus obligaciones tributarias por lo tanto los impuestos que debe pagar la empresa

fueron calculados de acuerdo a las compras y las ventas que se proyectaron para el año 2013 lo que respecta al IVA.

Tabla N° 43: Pago de Iva

PAGO DE IVA PROYECTADO					
MES	VENTAS	IVA	COMPRAS	IVA	CRÉDITO TRIBUTARIO
DIC					15478,21
ENE	28.748,53	3449,82	24.148,77	2897,85	-551,97
FEB	29.605,80	3552,70	23.345,36	2801,44	-751,25
MAR	30.463,06	3655,57	21.444,16	2573,30	-1082,27
ABR	31.320,32	3758,44	22.044,24	2645,31	-1113,13
MAY	32.177,59	3861,31	22.644,33	2717,32	-1143,99
JUN	33.034,85	3964,18	26.033,74	3124,05	-840,13
JUL	33.892,12	4067,05	23.844,50	2861,34	-1205,71
AGO	34.749,38	4169,93	24.444,58	2933,35	-1236,58
SEP	35.606,65	4272,80	25.044,67	3005,36	-1267,44
OCT	36.463,91	4375,67	25.644,75	3077,37	-1298,30
NOV	37.321,18	4478,54	26.244,84	3149,38	-1329,16
DIC	38.178,44	4581,41	26.844,93	3221,39	-1360,02
Crédito tributario 2013					2298,26

Elaborado por: Carla Curipallo

De igual forma, el porcentaje de las retenciones tanto del IVA como de la RENTA, serán calculadas de acuerdo a los gastos de la empresa.

Tabla N° 44: Retenciones IVA

RETENCIONES IVA						
MES	Serv. Profesionales	Suministros y materiales	Mantenimiento y adecuación	Publicidad	Capacitaciones	TOTAL
ENE	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
FEB	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
MAR	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
ABR	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
MAY	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
JUN	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
JUL	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
AGO	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
SEP	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
OCT	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
NOV	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10
DIC	0,27	0,65	4,16	3,59	17,43	26,10

Elaborado por: Carla Curipallo

Tabla N° 45: Retención IR

RET. IMPUESTO A LA RENTA				
MES	COMPRAS	PORCENTAJE	IMPUESTO	TOTAL
ENE	24.148,77	IR	1%	241,49
FEB	23.345,36	IR	1%	233,45
MAR	21.444,16	IR	1%	214,44
ABR	22.044,24	IR	1%	220,44
MAY	22.644,33	IR	1%	226,44
JUN	26.033,74	IR	1%	260,34
JUL	23.844,50	IR	1%	238,44
AGO	24.444,58	IR	1%	244,45
SEP	25.044,67	IR	1%	250,45
OCT	25.644,75	IR	1%	256,45
NOV	26.244,84	IR	1%	262,45
DIC	26.844,93	IR	1%	268,45

Elaborado por: Carla Curipallo

Tabla N° 46: Retención IR

RETENCIONES IMPUESTO RENTA					
MES	Suministros y materiales	Mantenimiento y adecuación	Publicidad	Capitaciones	TOTAL
	1%	2%	2%	2%	
ENE	0,18	0,48	0,86	2,03	3,55
FEB	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
MAR	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
ABR	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
MAY	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
JUN	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
JUL	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
AGO	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
SEP	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
OCT	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
NOV	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55
DIC	0,18	0,48	0,86	17,43	3,55

Elaborado por: Carla Curipallo

Tabla N° 47: Resumen pago impuestos proyectados

TOTAL IMPUESTO A PAGAR			
MES	VALOR TOTAL IVA	VALOR TOTAL RENTA	TOTAL
ENE	14926,24	245,04	15171,28
FEB	14174,99	237,01	14411,99
MAR	13092,72	218,00	13310,71
ABR	11979,59	224,00	12203,58
MAY	10835,60	230,00	11065,59
JUN	9995,46	263,89	10259,36
JUL	8789,75	242,00	9031,75
AGO	7553,17	248,00	7801,17
SEP	6285,74	254,00	6539,74
OCT	4987,44	260,00	5247,44
NOV	3658,28	266,00	3924,28
DIC	2298,26	272,00	2570,26
TOTAL	108577,23	2959,93	111537,16

Elaborado por: Carla Curipallo

La empresa INTERTEXAS tiene crédito tributario de \$ 2298.26 y un valor a pagar de \$ 272.00 de acuerdo a lo proyectado en el año 2013 valores que se verán reflejados en el Estado de Situación Financiera.

AGRUPACIÓN DE GASTOS OPERATIVOS

Tabla N° 48: Agrupación Gastos Operativos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
SALDO INICIAL	-3513,78	23.737,01	49.619,89	54.122,63	62.070,78	70.402,98	79.119,24	88.219,55	96.168,15	106.036,57	116.289,04	126.925,57
Ventas	32.198,36	33.158,49	34.118,63	35.078,76	36.038,90	36.999,04	37.959,17	38.919,31	39.879,44	40.839,58	41.799,72	42.759,85
Iva cobrado	3.449,82	3.552,70	3.655,57	3.758,44	3.861,31	3.964,18	4.067,05	4.169,93	4.272,80	4.375,67	4.478,54	4.581,41
Ventas 12%	28.748,53	29.605,80	30.463,06	31.320,32	32.177,59	33.034,85	33.892,12	34.749,38	35.606,65	36.463,91	37.321,18	38.178,44
Cobranzas	40.613,59	53.562,53	37.146,44	38.202,59	39.258,74	40.314,89	41.371,04	42.427,18	43.483,33	44.539,48	45.595,63	46.651,78
(+)Ventas de Contado 60%	40.613,59	28.633,36	23.883,04	24.555,13	25.227,23	25.899,33	26.571,42	27.243,52	27.915,61	28.587,71	29.259,80	29.931,90
(+) Cuentas por cobrar 40%	0	24.929,16	13.263,40	13.647,45	14.031,51	14.415,56	14.799,61	15.183,67	15.567,72	15.951,78	16.335,83	16.719,89
TOTAL INGRESOS	37.099,81	77.299,54	86.766,32	92.325,22	101.329,52	110.717,87	120.490,27	130.646,73	139.651,49	150.576,06	161.884,68	173.577,36
EGRESOS												
GASTOS OPERATIVOS	8.837,81	9.007,37	6.707,45	6.707,45	6.707,45	6.707,45	6.707,45	8.243,21	6.707,45	6.707,45	6.707,45	11.307,45
GASTOS ADMINISTRATIVOS	5.512,51	4.457,11	3.382,15	3.382,15	3.382,15	3.382,15	3.382,15	4.303,63	3.382,15	3.382,15	3.382,15	5.532,15
Gasto Sueldos Admin.	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00
Gasto IESS Personal	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03
Gasto IESS Patronal	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23
Gasto Fondo de Reserva	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.150,00
Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	921,48	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Vacaciones	0,00	1.074,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Gasto Serv. Profesionales	757,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Servicios Básicos	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22
Agua	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98
Luz	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13
Teléfono	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11
Gasto Suministro y Materiales	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02
Gasto impuestos y multas	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96
Gasto mantenimiento y Adecuaciones	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74
Matricula Vehículos	1.372,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85
GASTOS DE VENTA	3.325,30	4.550,26	3.325,30	3.325,30	3.325,30	3.325,30	3.325,30	3.939,58	3.325,30	3.325,30	3.325,30	5.775,30
Gasto Sueldos y Salarios(7)	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
Gastos Aporte Patronal IEES	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68
Gastos Aporte Personal IEES	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08
Gasto Fondo de Reserva	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.450,00
Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	614,28	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Vacaciones	0,00	1.224,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Publicidad y Propaganda	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78
Capacitaciones	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68

Elaborado por: Carla Curipallo

FASE IV

EJECUCIÓN Y CONTROL

INTEGRACIÓN DE LO PROYECTADO

Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa. 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.

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.

Dentro del flujo constan:

- **Presupuesto de ventas**

Se toma en consideración las entradas de efectivo por mes las mismas que son generadas por las ventas, es decir los cobros de los clientes que concede la empresa sea de contado o a crédito; por lo que se procura recuperar el saldo de cartera pendiente correspondiente al año 2012 en los meses de Enero (60%) y Febrero (40%) de un valor de \$30.124,56.

- **Presupuesto de compras**

Así mismo se considera realizar el pago pendiente que corresponde al año 2012 de un valor de \$15083.29 en los meses de Enero (30%) y Febrero (70%) de acuerdo a las políticas establecidas por el proveedor.

- **Presupuesto de gastos operativo:**

- Presupuesto de Gastos Administrativos
- Presupuesto de Gastos de Venta

INTEGRACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2013

Tabla N° 49: Integración de los Presupuestos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
SALDO INICIAL	-3513,78	23.737,01	49.619,89	54.122,63	62.070,78	70.402,98	79.119,24	88.219,55	96.168,15	106.036,57	116.289,04	126.925,57
Ventas	32.198,36	33.158,49	34.118,63	35.078,76	36.038,90	36.999,04	37.959,17	38.919,31	39.879,44	40.839,58	41.799,72	42.759,85
Iva cobrado	3.449,82	3.552,70	3.655,57	3.758,44	3.861,31	3.964,18	4.067,05	4.169,93	4.272,80	4.375,67	4.478,54	4.581,41
Ventas 12%	28.748,53	29.605,80	30.463,06	31.320,32	32.177,59	33.034,85	33.892,12	34.749,38	35.606,65	36.463,91	37.321,18	38.178,44
Cobranzas	40.613,59	53.562,53	37.146,44	38.202,59	39.258,74	40.314,89	41.371,04	42.427,18	43.483,33	44.539,48	45.595,63	46.651,78
(+)Ventas de Contado 60%	40.613,59	28.633,36	23.883,04	24.555,13	25.227,23	25.899,33	26.571,42	27.243,52	27.915,61	28.587,71	29.259,80	29.931,90
(+) Cuentas por cobrar 40%	0	24.929,16	13.263,40	13.647,45	14.031,51	14.415,56	14.799,61	15.183,67	15.567,72	15.951,78	16.335,83	16.719,89
TOTAL INGRESOS	37.099,81	77.299,54	86.766,32	92.325,22	101.329,52	110.717,87	120.490,27	130.646,73	139.651,49	150.576,06	161.884,68	173.577,36
EGRESOS												
GASTOS OPERATIVOS	8.837,81	9.007,37	6.707,45	6.707,45	6.707,45	6.707,45	6.707,45	8.243,21	6.707,45	6.707,45	6.707,45	11.307,45
GASTOS ADMINISTRATIVOS	5.512,51	4.457,11	3.382,15	3.382,15	3.382,15	3.382,15	3.382,15	4.303,63	3.382,15	3.382,15	3.382,15	5.532,15
Gasto Sueldos Admin.	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00
Gasto IESS Personal	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03
Gasto IESS Patronal	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23
Gasto Fondo de Reserva	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.150,00

Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	921,48	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Vacaciones	0,00	1.074,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Serv. Profesionales	757,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Servicios Básicos	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22	89,22
Agua	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98	7,98
Luz	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13	29,13
Teléfono	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11	52,11
Gasto Suministro y Materiales	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02	32,02
Gasto impuestos y multas	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96
Gasto mantenimiento y Adecuaciones	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74	338,74
Matricula Vehículos	1.372,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85	108,85
GASTOS DE VENTA	3.325,30	4.550,26	3.325,30	3.325,30	3.325,30	3.325,30	3.325,30	3.939,58	3.325,30	3.325,30	3.325,30	5.775,30
Gasto Sueldos y Salarios(7)	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
Gastos Aporte Patronal IEES	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68
Gastos Aporte Personal IEES	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08
Gasto Fondo de Reserva	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.450,00
Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	614,28	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Vacaciones	0,00	1.224,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Publicidad y Propaganda	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78	42,78
Capacitaciones	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68	101,68
COMPRAS	27.046,62	23.345,36	24.017,46	24.689,55	25.361,65	26.033,74	26.705,84	27.377,93	28.050,03	28.722,13	29.394,22	30.066,32
Compras 12%	24.148,77	20.844,07	21.444,16	22.044,24	22.644,33	23.244,41	23.844,50	24.444,58	25.044,67	25.644,75	26.244,84	26.844,93

Iva en compras	2.897,85	2.501,29	2.573,30	2.645,31	2.717,32	2.789,33	2.861,34	2.933,35	3.005,36	3.077,37	3.149,38	3.221,39
PAGOS REALIZADOS	4.524,99	18.672,29	25.936,24	23.546,99	24.219,09	24.891,18	25.563,28	26.235,37	26.907,47	27.579,56	28.251,66	28.923,75
(+)Pagos Mensuales (30) días	4.524,99	8.113,99	7.003,61	7.205,24	7.406,87	7.608,49	7.810,12	8.011,75	8.213,38	8.415,01	8.616,64	8.818,27
(-)Pagos bimensuales (60) días		10.558,30	18.932,63	16.341,75	16.812,22	17.282,69	17.753,15	18.223,62	18.694,09	19.164,55	19.635,02	20.105,49
TOTAL EGRESOS	13.362,79	27.679,66	32.643,69	30.254,44	30.926,53	31.598,63	32.270,72	34.478,58	33.614,92	34.287,01	34.959,11	40.231,20
SOBRANTE / FALTANTE	23.737,01	49.619,89	54.122,63	62.070,78	70.402,98	79.119,24	88.219,55	96.168,15	106.036,57	116.289,04	126.925,57	133.346,16

Elaborado por: Carla Curipallo

Tabla N° 50: Cálculo del anticipo IR

ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA

ACTIVO	VALOR
(+) Total de activo.	216637,44
(+) Avalúo de bienes inmuebles (Para el caso de personas naturales y sucesiones indivisas).	
(+) Avalúo de otros activos (Para el caso de personas naturales y sucesiones indivisas)	
(-) Cuentas y documentos por cobrar cliente corrientes no relacionados locales.	
(-) Cuentas y documentos por cobrar cliente corrientes no relacionados del exterior.	
(-) Otras cuentas y documentos por cobrar corriente no relacionados locales.	
(-) Otras cuentas y documentos por cobrar corriente no relacionado del exterior.	
(-) Crédito tributario favor del sujeto pasivo (IVA).	2298,26
(-) Crédito tributario favor del sujeto pasivo (RENTA).	4497,49
(+) Provisión cuentas incobrables corriente (No relacionadas locales y del exterior).	
(-) Cuentas y documentos por cobrar clientes largo plazo no relacionados locales.	
(-) Cuentas y documentos por cobrar clientes largo plazo no relacionados del exterior.	
(-) Otras cuentas y documentos por cobrar no relacionados locales.	
(-) Otras cuentas y documentos por cobrar no relacionados del exterior.	
(+) Provisión cuentas incobrables largo plazo (No relacionadas locales y del exterior).	
(-) Avalúo de los terrenos que generan ingresos por actividades agropecuarias.	
TOTAL	223433,18

COSTOS Y GASTOS DEDUCIBLES	VALOR
(+) Total costos y gastos.	432.131,56
(+) Gastos deducibles por libre ejercicio profesional (Para el caso de personas naturales).	
(+)Gastos deducibles por ocupación liberal (Para el caso de personas naturales).	
(+) Gastos deducibles en relación de dependencia (Para el caso de personas naturales).	
(+) Gastos deducibles por arriendo de bienes inmuebles (Para el caso de personas naturales y sucesiones indivisas).	
(+) 15% Participación a trabajadores	434.774,21
(+) Gastos personales – educación (Para el caso de personas naturales).	
(+) Gastos personales – salud (Para el caso de personas naturales).	
(+) Gastos personales – alimentación (Para el caso de personas naturales).	
(+) Gastos personales – vivienda (Para el caso de personas naturales).	
(+) Gastos personales – vestimenta (Para el caso de personas naturales).	
(+) Gastos no deducibles locales.	
(+) Gastos no deducibles del exterior.	
(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos.	
(-) Participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos	
TOTAL	866.905,77

INGRESOS	VALOR
(+) Total ingresos.	449.749,25
(+) Ingresos en libre ejercicio profesional (Parar el caso de personas naturales).	
(+) Ingresos por ocupación libre (Parar el caso de personas naturales).	
(+) Ingresos en relación de dependencia (Parar el caso de personas naturales).	
(+) Ingresos por arriendo de bienes inmuebles (Parar el caso de personas naturales y sucesiones indivisas).	
(+) Ingresos por arriendo de otros activos (Parar el caso de personas naturales y sucesiones indivisas).	
(+) Ingresos por regalías (Parar el caso de personas naturales y sucesiones indivisas).	
(+) Ingresos provenientes del exterior (Parar el caso de personas naturales y sucesiones indivisas).	
(+) Ingresos por rendimientos financieros (Parar el caso de personas naturales y sucesiones indivisas).	
(-) Otras ventas exentas.	
(-) Dividendos percibidos exentos.	
(-) Rebaja por tercera edad (Para el caso de personas naturales: ingresos exentos).	
(-) Rebaja por discapacidad (Para el caso de personas naturales: ingresos exentos).	
(-) 50% Utilidad atribuible a la sociedad conyugal por las ventas que le corresponda (Para el caso de personas naturales).	
TOTAL	449.749,25

PATRIMONIO NETO	VALOR
(+) Total patrimonio	147.090,36
TOTAL	147.090,36

%	CONCEPTO	VALOR
0,4%	ACTIVO	839,18
0,4%	INGRESOS	1799,00
0,2%	COSTOS Y GASTOS DEDUCIBLES	869,55
0,2%	PATRIMONIO NETO	29418,07
	TOTAL	32925,99
	Retenciones que le han sido efectuadas	4497,49
	TOTAL	28428,50
	Cuota 1 Julio	14214,25
	Cuota 2 Septiembre	14214,25

Elaborado por: Carla Curipallo

FASE V

CONTROL

ELABORACIÓN DE ESTADOS PROYECTADOS

Los estados financieros son documentos de resultados, que proporcionan información para la toma de decisiones en salvaguarda de los intereses de la empresa, en tal sentido la precisión y la veracidad de la información que pueda contener es importante. Entre los estados financieros tenemos:

EMPRESA INTERTEXAS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2013

VENTAS		
Ventas con tarifa 12%	449.749,25	
DEVOLUCIÓN EN		
(-) VENTAS	0	
(=) VENTAS NETAS		449.749,25
(-) COSTO DE VENTAS		330.334,12
COMPRAS TARIFA 12	320.810,86	
COMPRAS NETAS	320.810,86	
(+) INVENTARIO INICIAL	21546,89	
(-) INVENTARIO FINAL	12023,63	
UTILIDAD BRUTA EN		
(=) VENTAS		119.415,14
(-) GASTOS OPERATIVOS		101.797,44
GASTOS ADMINISTRATIVOS		57.433,61
Gasto Sueldos Admin. (3)	25.800,00	
Gasto IESS Personal	2.412,36	
Gasto IESS Patronal	3.134,70	
Gasto Fondo de Reserva	2.149,14	
Gasto XIII	2.150,00	
Gasto XIV	921,48	
Gasto Vacaciones	1.074,96	
Gasto Serv. Profesionales	757,49	
Gasto Depreciación	10.571,00	
Gasto Servicios Básicos	1.070,69	
Agua	95,76	

Luz	349,56	
Teléfono	<u>625,36</u>	
Gasto Suministro y Materiales	384,26	
Gasto impuestos y multas	263,57	
Gasto mantenimiento y Adecuaciones	4.064,88	
Matricula Vehículos	1.372,87	
Otros Gastos	<u>1.306,20</u>	
GASTOS DE VENTA		<u>44.363,84</u>
Gasto Sueldos y Salarios(7)	29.400,00	
Gastos Aporte Patronal IEES	3.572,10	
Gastos Aporte Personal IEES	2.748,96	
Gasto Fondo de Reserva	2.449,02	
Gasto XIII	2.450,00	
Gasto XIV	614,28	
Gasto Vacaciones	1.224,96	
Gasto Publicidad y Propaganda	513,38	
Capacitaciones	1.220,10	
Gasto Prov. Ctas Inc. 1%	<u>171,04</u>	
UTILIDAD DEL PERIODO		<u>17.617,69</u>
(-) 15% Participación trabajadores		<u>2642,65</u>
(=) UTILIDAD NETA		<u><u>14.975,04</u></u>

GERENTE GENERAL

CONTADORA

EMPRESA INTERTEXAS
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2013

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE		
Activo Disponible		133.346,16
Caja		
Bancos	133.346,16	
Pichincha Cta. Pichincha 2200409528		
Activo Exigible		16.932,90
Clientes Nacionales	17103,94	
Provisión Cuentas		
(-) Incobrables	<u>171,04</u>	
Pagos anticipados		6795,75
Retención en la fuente	4497,49	
Crédito tributario Iva	<u>2298,26</u>	
Activo Realizable		12.023,63
Inventario de Mercaderías	12.023,63	
ACTIVO FIJO		
Depreciable		47.539,00
Muebles y enseres	15000,00	13.500,00
(-) Depreciación M y E.	<u>1500,00</u>	
Equipo de computo	5400,00	3.600,00
(-) Depreciación Eq. C.	<u>1800,00</u>	
Equipo de oficina	2710,00	2439,00
(-) Depreciación Eq. O.	<u>271,00</u>	
Vehículos	35000,00	28000,00
(-) Depreciación V.	<u>7000,00</u>	
TOTAL ACTIVOS		<u><u>216.637,44</u></u>

PASIVO

PASIVO CORTO

PLAZO

Proveedores		50.642,27
Proveedores Nacionales	50.642,27	
IESS por Pagar		<u>3929,76</u>
Aporte IESS Personal	430,11	
Aporte IESS Patronal	558,90	
15% Participación Trabajadores	2642,65	
Iva por pagar	<u>298,10</u>	
Retención fte IR	272,00	

Retención fte IVA	<u>26,10</u>	
TOTAL PASIVOS		54.572,03

	PATRIMONIO	
CAPITAL		
Capital Contable	147.090,36	
Capital Ganado		
RESULTADO DEL EJERCICIO		
Utilidad del Ejercicio	<u>14.975,04</u>	
TOTAL PATRIMONIO		<u>162.065,40</u>

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u><u>216.637,44</u></u>
----------------------------------	--	--------------------------

GERENTE GENERAL

CONTADORA

ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS

Los estados financieros comparativos, como su propio nombre indica, deben permitir comparar estos datos con objeto de poder sacar conclusiones de ellos.

Los estados financieros comparativos son el conjunto completo de estados financieros que la entidad emite, donde no sólo se recoge la información de ese año, sino que también muestran la misma información para uno o más períodos anteriores. En función del objetivo trataremos los datos para obtener la información deseada. Los estados financieros comparativos son especialmente útiles para las siguientes razones:

- Con esta información podremos comparar los resultados financieros de la entidad a través de dos períodos, de modo que se pueden determinar las tendencias

Tabla N° 51: Análisis de variación

DETALLE	REAL 2013	PROYECCIÓN 2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
VENTAS BRUTAS				
Gravadas con tarifa 12	315031,99	449749,25	-134717,26	-30%
DEVOLUCIÓN EN VENTAS	0,00	0,00	0,00	
VENTAS NETAS	315031,99	449749,25	-134717,26	-30%
COSTO DE VENTAS	201241,96	330334,12	-129092,16	-39%
COMPRAS TARIFA 12	222883,03	320810,86	-97927,83	-31%
COMPRAS NETAS	222883,03	320810,86	-97927,83	-31%
INV. INICIAL	21546,89	21546,89	0,00	0%
INV. FINAL	43187,96	12023,63	31164,33	259%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	113790,03	119415,14	-5625,11	-5%
			0,00	
GASTOS OPERATIVOS	100943,75	101797,44	-853,69	-1%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	57041,55	57433,61	-392,06	-1%
Gasto Sueldos Admin. (3)	25800,00	25800,00	0,00	0%
Gasto IESS Personal	2412,36	2412,36	0,00	0%

Gasto IESS Patronal	3134,70	3134,70	0,00	0%
Gasto Fondo de Reserva	2149,14	2149,14	0,00	0%
Gasto XIII	2150,00	2150,00	0,00	0%
Gasto XIV	921,48	921,48	0,00	0%
Gasto Vacaciones	1074,96	1074,96	0,00	0%
Gasto Serv. Profesionales	757,49	757,49	0,00	0%
Gasto Depreciación	10571,00	10571,00	0,00	0%
Gasto Servicios Básicos	957,18	1070,69	-113,51	-11%
Agua		95,76	-95,76	-100%
Luz		349,56	-349,56	-100%
Teléfono		625,36	-625,36	-100%
Gasto Suministro y Materiales	354,87	384,26	-29,39	-8%
Gasto impuestos y multas	245,47	263,57	-18,10	-7%
Gasto mantenimiento y Adecuaciones	3998,54	4064,88	-66,34	-2%
Matricula Vehículos	1215,89	1372,87	-156,98	-11%
Otros Gastos	1298,47	1306,20	-7,73	-1%
GASTOS DE VENTA	43878,70	44363,84	-485,14	-1%
Gasto Sueldos y Salarios(7)	29400,00	29400,00	0,00	0%
Gastos Aporte Patronal IEES	3572,10	3572,10	0,00	0%
Gastos Aporte Personal IEES	2748,96	2748,96	0,00	0%
Gasto Fondo de Reserva	2449,02	2449,02	0,00	0%
Gasto XIII	2450,00	2450,00	0,00	0%
Gasto XIV	614,28	614,28	0,00	0%
Gasto Vacaciones	1224,96	1224,96	0,00	0%
Gasto Publicidad y Propaganda	432,15	513,38	-81,23	-7%
Capacitaciones	987,23	1220,10	-232,87	-45%
Gasto Prov. Ctas Inc. 1%	0,00	171,04	-171,04	-100%
GASTOS FINANCIEROS	23,50	0,00	23,50	
Gasto Servicios Bancarios	23,50	0,00	23,50	
UTILIDAD OPERACIONAL	12846,28	17617,69	-4771,41	-27%
(-)15% participación trabajadores	1926,94	2642,65		
(=) UTILIDAD NETA	10919,34	14975,04	- 4055,70	- 27%

Elaborado por: Carla Curipallo

- El saldo de las ventas netas de los productos vendidos por la empresa se puede concluir que varía con un 30 % en base a lo proyectado con relación a los resultados reales que se muestra en el 2013, es decir las ventas proyectadas

varían con un valor de \$ 134717.26 de dólares dando un saldo de \$ 449749,25 de dólares para el año 2013; por ende las compras tuvieron un incremento de 31% en base a lo proyectado que significa \$ 97927.83 dólares en relación a las compras reales presentadas.

- Tanto los gastos de administración y de ventas se puede observar existe un incremento de 1% y 4% correspondiente mente, lo cual es 2925.09 de dólares según lo proyectado más que lo presentado realmente, lo cual se debe al incremento de los pedidos (productos vendidos)
- Además podemos decir que debido a este incremento, las utilidades netas de INTERTEXAS también tuvieron un incremento de tan solo 27%, es decir , este tuvo un incremento de \$ 4221.17 dólares. Demostrando así que la empresa podría alcanzar los objetivos establecidos y que las variaciones no están demasiado alejadas de la realidad de la empresa por lo que se requiere el compromiso y responsabilidad de quienes la conforman.
- La empresa deberá realizar una minuciosa clasificación del inventario debido a que la administración desconoce exactamente el monto de inventarios obsoletos al que asciende y que fueron adquiridos en años anteriores por lo que su inventario final de mercadería continúa siendo significativo en el año 2013 y se deberá seguir con la estrategia de descuentos y promociones para disminuirlos.

Tabla N° 52: Análisis de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD			
RENTABILIDAD	FORMULA	REAL 2013 %	PROYECCIÓN 2013 %
Margen Bruto	Utilidad Bruta	0,34	0,27
	Ventas Netas		
Rentabilidad Operativa	Utilidad Operacional	0,03	0,03
	Ventas Netas		
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta	0,03	0,04
	Ventas Netas		
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
RENTABILIDAD	FORMULA	REAL 2013 %	PROYECCIÓN 2013 %
Rentabilidad Económica	Utilidad Neta+Gastos Financieros	0,05	0,06
	Activo Total		
Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta	0,09	0,09
	Patrimonio Neto		

Elaborado por: Carla Curipallo

En base a lo proyectado se puede decir lo siguiente:

- La empresa tiene un margen disponible del \$ 0.27 por cada dólar vendido con lo cual puede cubrir sus costos y gastos operacionales.
- La empresa de cada dólar que vende \$ 0,03 corresponden a la utilidad en operacional.
- La empresa de cada dólar que vende \$ 0,03 es la utilidad en ventas, es decir que la Utilidad Neta en ventas equivale al 3%.
- Mide el grado de retorno que genera el negocio para enfrentar los recursos económicos y están representados por el Activo total, en este caso la empresa tiene rentabilidad para cubrir sus gastos de 0,06.
- Mide el grado de rentabilidad que la empresa posee para repartir a su propietario en este caso tiene 0,09 es decir justifica la inversión realizadas por los accionistas.

FASE VII

PROYECCIÓN ADICIONAL AÑOS 2014 Y 2015

El presupuesto puede ser factible de modificaciones, para responder a las variaciones que pueden producirse durante la ejecución de acuerdo a las necesidades y exigencia de la empresa por lo tanto en la práctica es muy difícil que se cumpla el ciento por ciento de lo planificado por lo tanto cualquier modificación o transferencia de partidas tendrán que ser autorizadas por el Gerente de INTERTEXAS.

Para la elaboración de los presupuestos para el año 2014 y 2015 respectivamente se considera los mismos parámetros utilizados para el 2013.

A continuación se presentan los Flujos de Caja correspondientes a cada año, Sueldos y salarios se mantendrán de acuerdo a disposiciones de Gerencia, los demás gastos incurridos serán calculados en base a los parámetros establecidos; con excepción de publicidad y propaganda para lo cual se realizará un incremento del 5% en cada año, impuestos y multas se mantiene debido a que se planifica realizar pagos a tiempo y en lo que respecta a matrículas vehiculares se mantendrán debido a que éstas tienden a disminuir.

FLUJO PROYECTADO 2014

Tabla N° 53: Flujo Projectado 2014

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
SALDO INICIAL	133.346,16	152.400,88	146.545,76	149.864,79	157.662,33	165.747,91	174.121,53	182.783,19	190.197,13	199.434,87	208.960,65	218.774,48
Ventas	43.719,99	44.680,12	45.640,26	46.600,40	47.560,53	48.520,67	49.480,80	50.440,94	51.401,07	52.361,21	53.321,35	54.281,48
Iva cobrado	4.684,28	4.787,16	4.890,03	4.992,90	5.095,77	5.198,64	5.301,51	5.404,39	5.507,26	5.610,13	5.713,00	5.815,87
Ventas 12%	39.035,70	39.892,97	40.750,23	41.607,50	42.464,76	43.322,02	44.179,29	45.036,55	45.893,82	46.751,08	47.608,35	48.465,61
Cobranzas	43.335,93	49.718,49	45.256,21	46.216,34	47.176,48	48.136,61	49.096,75	50.056,88	51.017,02	51.977,16	52.937,29	53.897,43
(+)Ventas de Contado 60%	26.231,99	32.230,49	27.384,16	27.960,24	28.536,32	29.112,40	29.688,48	30.264,56	30.840,64	31.416,73	31.992,81	32.568,89
(+) Cuentas por cobrar 40%	17103,94	17.488,00	17.872,05	18.256,10	18.640,16	19.024,21	19.408,27	19.792,32	20.176,38	20.560,43	20.944,48	21.328,54
TOTAL INGRESOS	176.682,09	202.119,37	191.801,96	196.081,13	204.838,80	213.884,52	223.218,27	232.840,07	241.214,15	251.412,03	261.897,95	272.671,91
EGRESOS												
GASTOS OPERATIVOS	9.088,53	9.106,59	6.806,67	6.806,67	6.806,67	6.806,67	6.806,67	8.342,43	6.806,67	6.806,67	6.806,67	11.406,67
GASTOS ADMINISTRATIVOS	5.756,00	4.549,10	3.474,14	3.474,14	3.474,14	3.474,14	3.474,14	4.395,62	3.474,14	3.474,14	3.474,14	5.624,14
Gasto Sueldos Admin.	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00
Gasto IESS Personal	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03
Gasto IESS Patronal	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23
Gasto Fondo de Reserva	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.150,00
Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	921,48	0,00	0,00	0,00	0,00

Gasto Vacaciones	0,00	1.074,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Serv. Profesionales	908,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Servicios Básicos	111,53	111,53	111,53	111,53	111,53	111,53	111,53	111,53	111,53	111,53	111,53	111,53
Agua	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98	9,98
Luz	36,41	36,41	36,41	36,41	36,41	36,41	36,41	36,41	36,41	36,41	36,41	36,41
Teléfono	65,14	65,14	65,14	65,14	65,14	65,14	65,14	65,14	65,14	65,14	65,14	65,14
Gasto Suministro y Materiales	34,58	34,58	34,58	34,58	34,58	34,58	34,58	34,58	34,58	34,58	34,58	34,58
Gasto impuestos y multas	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96
Gasto mantenimiento y Adecuaciones	389,55	389,55	389,55	389,55	389,55	389,55	389,55	389,55	389,55	389,55	389,55	389,55
Matricula Vehículos	1.372,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	125,17	125,17	125,17	125,17	125,17	125,17	125,17	125,17	125,17	125,17	125,17	125,17
GASTOS DE VENTA	3.332,52	4.557,48	3.332,52	3.332,52	3.332,52	3.332,52	3.332,52	3.946,80	3.332,52	3.332,52	3.332,52	5.782,52
Gasto Sueldos y Salarios(7)	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
Gastos Aporte Patronal IEES	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68
Gastos Aporte Personal IEES	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08
Gasto Fondo de Reserva	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.450,00
Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	614,28	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Vacaciones	0,00	1.224,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Publicidad y Propaganda	44,92	44,92	44,92	44,92	44,92	44,92	44,92	44,92	44,92	44,92	44,92	44,92
Capacitaciones	106,76	106,76	106,76	106,76	106,76	106,76	106,76	106,76	106,76	106,76	106,76	106,76
COMPRAS	36.724,79	31.410,51	32.082,60	32.754,70	33.426,79	34.098,89	34.770,98	35.443,08	36.115,17	36.787,27	37.459,36	38.131,46
Compras 12%	32.789,99	28.045,09	28.645,18	29.245,26	29.845,35	30.445,43	31.045,52	31.645,60	32.245,69	32.845,77	33.445,86	34.045,94

Iva pagado	3.934,80	3.365,41	3.437,42	3.509,43	3.581,44	3.653,45	3.725,46	3.797,47	3.869,48	3.941,49	4.013,50	4.085,51
PAGOS REALIZADOS	15.192,68	46.467,03	35.130,50	31.612,13	32.284,23	32.956,32	33.628,42	34.300,51	34.972,61	35.644,70	36.316,80	36.988,90
(+)Pagos Mensuales (30) días	15.192,68	11.017,44	9.423,15	9.624,78	9.826,41	10.028,04	10.229,67	10.431,29	10.632,92	10.834,55	11.036,18	11.237,81
(-)Pagos bimensuales (60) días		35.449,59	25.707,35	21.987,35	22.457,82	22.928,29	23.398,75	23.869,22	24.339,69	24.810,15	25.280,62	25.751,09
TOTAL EGRESOS	24.281,21	55.573,62	41.937,17	38.418,80	39.090,90	39.762,99	40.435,09	42.642,94	41.779,28	42.451,37	43.123,47	48.395,56
SOBRANTE / FALTANTE	152.400,88	146.545,76	149.864,79	157.662,33	165.747,91	174.121,53	182.783,19	190.197,13	199.434,87	208.960,65	218.774,48	224.276,34

Elaborado por: Carla Curipallo

FLUJO PROYECTADO 2015

Tabla N° 54: Flujo Proyectado 2015

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
SALDO INICIAL	224276,34	248.035,53	286.132,73	291.663,68	302.802,25	314.228,87	325.943,53	337.946,23	348.701,21	361.279,99	374.146,82	387.301,68
Ventas	5.918,74	6.021,62	6.124,49	6.227,36	6.330,23	6.433,10	6.535,97	6.638,85	6.741,72	6.844,59	6.947,46	7.050,33
Iva cobrado	5.918,74	6.021,62	6.124,49	6.227,36	6.330,23	6.433,10	6.535,97	6.638,85	6.741,72	6.844,59	6.947,46	7.050,33
Ventas 12%	49.322,87	50.180,14	51.037,40	51.894,66	52.751,93	53.609,19	54.466,46	55.323,72	56.180,98	57.038,25	57.895,51	58.752,78
Cobranzas	33.144,97	61.240,12	56.777,83	57.737,97	58.698,11	59.658,24	60.618,38	61.578,51	62.538,65	63.498,78	64.458,92	65.419,06
(+) Ventas de Contado 60%	33.144,97	39.143,47	34.297,13	34.873,21	35.449,30	36.025,38	36.601,46	37.177,54	37.753,62	38.329,70	38.905,78	39.481,87
(+) Cuentas por cobrar 40%	0	22.096,65	22.480,70	22.864,76	23.248,81	23.632,86	24.016,92	24.400,97	24.785,03	25.169,08	25.553,14	25.937,19
TOTAL INGRESOS	257.421,31	309.275,65	342.910,56	349.401,65	361.500,36	373.887,11	386.561,91	399.524,74	411.239,86	424.778,78	438.605,74	452.720,73
EGRESOS												
GASTOS OPERATIVOS	9.385,78	9.222,04	6.922,12	6.922,12	6.922,12	6.922,12	6.922,12	8.457,88	6.922,12	6.922,12	6.922,12	11.522,12
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.045,67	4.656,97	3.582,01	3.582,01	3.582,01	3.582,01	3.582,01	4.503,49	3.582,01	3.582,01	3.582,01	5.732,01
Gasto Sueldos Admin.	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00
Gasto IESS Personal	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03	201,03
Gasto IESS Patronal	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23	261,23
Gasto Fondo de Reserva	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10	179,10
Gasto XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.150,00
Gasto XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	921,48	0,00	0,00	0,00	0,00

Gasto Vacaciones	0,00	1.074,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Serv. Profesionales	1.090,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Servicios Básicos	139,41	139,41	139,41	139,41	139,41	139,41	139,41	139,41	139,41	139,41	139,41	139,41
Agua	12,48	12,48	12,48	12,48	12,48	12,48	12,48	12,48	12,48	12,48	12,48	12,48
Luz	45,51	45,51	45,51	45,51	45,51	45,51	45,51	45,51	45,51	45,51	45,51	45,51
Teléfono	81,43	81,43	81,43	81,43	81,43	81,43	81,43	81,43	81,43	81,43	81,43	81,43
Gasto Suministro y Materiales	37,35	37,35	37,35	37,35	37,35	37,35	37,35	37,35	37,35	37,35	37,35	37,35
Gasto impuestos y multas	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96	21,96
Gasto mantenimiento y Adecuaciones	447,99	447,99	447,99	447,99	447,99	447,99	447,99	447,99	447,99	447,99	447,99	447,99
Matricula Vehículos	1.372,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	143,95	143,95	143,95	143,95	143,95	143,95	143,95	143,95	143,95	143,95	143,95	143,95
GASTOS DE VENTA	3.340,11	4.565,07	3.340,11	3.340,11	3.340,11	3.340,11	3.340,11	3.954,39	3.340,11	3.340,11	3.340,11	5.790,11
Gasto Sueldos y Salarios(7)	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
Gastos Aporte Patronal IEES	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68	297,68
Gastos Aporte Personal IEES	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08	229,08
Gasto Fondo de Reserva	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09	204,09
Gasto Provisión XIII	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.450,00
Gasto Provisión XIV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	614,28	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Vacaciones	0,00	1.224,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Publicidad y Propaganda	47,17	47,17	47,17	47,17	47,17	47,17	47,17	47,17	47,17	47,17	47,17	47,17
Capacitaciones	112,10	112,10	112,10	112,10	112,10	112,10	112,10	112,10	112,10	112,10	112,10	112,10
COMPRAS	46.402,96	39.475,65	40.147,74	40.819,84	41.491,93	42.164,03	42.836,12	43.508,22	44.180,31	44.852,41	45.524,50	46.196,60
Compras 12%	41.431,21	35.246,11	35.846,20	36.446,28	37.046,37	37.646,45	38.246,54	38.846,62	39.446,71	40.046,79	40.646,88	41.246,96

Iva pagado	4.971,75	4.229,53	4.301,54	4.373,55	4.445,56	4.517,57	4.589,58	4.661,59	4.733,60	4.805,61	4.877,63	4.949,64
PAGOS REALIZADOS	0,00	13.920,89	44.324,76	39.677,27	40.349,37	41.021,46	41.693,56	42.365,65	43.037,75	43.709,84	44.381,94	45.054,03
(+)Pagos Mensuales (30) días	0,00	13.920,89	11.842,69	12.044,32	12.245,95	12.447,58	12.649,21	12.850,84	13.052,46	13.254,09	13.455,72	13.657,35
(-)Pagos bimensuales (60) días		0,00	32.482,07	27.632,95	28.103,42	28.573,89	29.044,35	29.514,82	29.985,28	30.455,75	30.926,22	31.396,68
TOTAL EGRESOS	9.385,78	23.142,93	51.246,88	46.599,39	47.271,49	47.943,58	48.615,68	50.823,53	49.959,87	50.631,96	51.304,06	56.576,15
SOBRANTE / FALTANTE	248.035,53	286.132,73	291.663,68	302.802,25	314.228,87	325.943,53	337.946,23	348.701,21	361.279,99	374.146,82	387.301,68	396.144,58

Elaborado por: Carla Curipallo

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Par la administración y ejecución de la presente propuesta es preciso partir de la conformación de los funcionarios relacionados con el presupuesto:

- Gerente
- Contador

Además se necesitará del apoyo de todos y cada uno de los integrantes de la empresa para dar cumplimiento a los parámetros antes mencionados y alcanzar los objetivos deseados mediante la toma de decisiones oportunas, mantener o mejorar su rentabilidad y controlar de forma eficiente sus recursos financieros.

Cualquier modificación o transferencia de partidas tendrán que ser autorizadas por el Gerente

6.9 PLAN DE EVALUACIÓN

Tabla N° 55: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	Variaciones o inconsistencias existentes
¿Por qué evaluar?	Para determinar el grado de cumplimiento del presupuesto.
¿Para qué evaluar?	Para tomar acciones correctivas que guíen al cumplimiento de objetivos.
¿Quién evalúa?	Gerente Contador
¿Cuándo evaluar?	Trimestralmente
¿Cómo evaluar?	Comparaciones reales vs presupuestados
¿Cómo evaluar?	Análisis Financiero

Elaborado por: Carla Curipallo

La planificación financiera realizada es a corto plazo, por lo que su monitoreo y evaluación deberá ser continuos para de este modo mantener un adecuado

flujo de caja en donde es indispensable el contar con efectivo para el cumplimiento de las obligaciones, con el fin de verificar el cumplimiento de las mismas y así disminuir el riesgo de fracaso en la empresa para determinar las variaciones producidas entre los valores presupuestados y ejecutados para tomar los correctivos correspondientes para el futuro, de tal manera que esta herramienta se constituya en la base para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, J. (2000). *El Control de Gestión*. Barcelona: Barcelona.

ANDRADE, M. (2006). *Manual financiero*. Ecuador: Siglo XXI.

ARRELLANO, I. (2009). *Planificación Financiera*. Caracas: Grupo Oceano.

ARRIOLA, J. (2009). *Introducción a la planeación financiera*. Chicago: Asventure.

BENJAMIN, E. (2010). *Comportamiento organizacional para América Latina*. Mexico: Pearson Educacion Mexico.

BREALEY, R. y. (1994). *Fundamento de Financiación Empresarial. Tercera Parte*. México,: Editorial McGraw Hill.

BRIGMAN, E. (2005). *Fundamentos de Administración Financiera*. España: Cengage Learning.

BURBANO, R. (2005). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá: Tercera Edición.

CÁMARA DE INDUSTRIAS DE TUNGURAHUA. (2008). *Estudio Sectores Textil-Confeción, Cuero y Calzado y Metalmecánico Carrocero de Tungurahua*. Ambato.

CASTILLO, J. (2004). *Fundamentos de Financiación EmpresarialL*. Bogotá: T III Ed Mes.

CORDOVA, E. (2000). *Reexpresión de Estado Financieros*. Mc Graw Hill. Caracas – Venezuela.

CHIAVENATO, I. (2011). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill. .

CHUQUISENGO, R. (2000). *Tendencias y retos de las finanzas, la contabilidad y el control empresarial*. España: RIGOR.

CORREDOR, J. (2004). *La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI*. . Venezuela.: Editorial Arte. Venezuela.

DAFT, R. (2004.). *Administración*. Argentina: Editorial Thomson.

DEL RIO, C. (2000). *El presupuesto*. Mexico: Ediciones Contables y Administrativas Fiscales.

DIAZ, F. (2010). *Técnicas de Elaboración de Tesis*. Ambato.

DIEGUEZ, A. (2000). *Planificación Financiera en la práctica Empresarial*. Bogotá: Piramide.

DUMRAUF, G. (2003.). *Guía de Finanzas*. Argentina: Grupo Guía S.A.

ESCRIBANO, G. (2008). *Gestión Financiera*. Paraninfo.

FESS, P. (2005). *Business y economics*. Lima: Pearson.

GALVEZ, D. (1999). *Contabilidad de gestion presupuestaria*. Barcelona: Grupo oceano editorial S.A.

- GALVEZ, G. (1983). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: South Western Publishing CO.
- GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA. (2010). *agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua*.
- HALL R, H. (1998). *Organizaciones*. México: Prentice-Hall.
- HERRERA, *Beethoven*. (2005). Bogotá: Uni. Nacional de Colombia.
- HERRERA, L. (2008). *Metodología de la investigación*. Noriega: Limusa.
- HORNGREN, C. (2000). *Introduccion a la contabilidad Administrativa*. Madrid: Pearson educacion S.A.
- JOHNSON y GENTRY, F. &. (1998). "*Principles of accounting*". México: , Prentice Hall, 7° edic.
- KAFFURY, M. (2004). *Administración Financiera*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- KOONTZ, H. (2008). *Administración una perspectiva gloval y empresarial*. México: McGraw Hill.
- KUHM. (1972). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- LAWRENSE, D. (2013). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- LEÓN, O. (2011). *Tomar decisiones dificiles*. Madrid: McGraw Hill.

- MEIGS, R. (2000). *La base para las decisiones gerenciales*. Bogota: Quebecor world S.A.
- MINISTERIO DE COORDINACIÓN. (2011). *Agenda para la Transformación Productiva Territorial de la Provincia de Tungurahua*. Quito.
- MONTERO, T. (2004). *La Contabilidad Financiera*. Perú: Deusto.
- MOODY, P. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Hill: Mc Graw.
- MOTT, G. (1997). *Contabilidad Administrativa*. Madrid: Marcombo S.A.
- MURDICCK, R. (2001). *Sistemas de Información Administrativa*. México: Prentice-Hall.
- NIETO. (2002). *Nuevos modelos de gestión financiera*. México: Lily Solano A.
- PERDOMO, A. (2002). *Elementos básico de la Administración Financiera*. Madrid: Cengage Learning.
- PEREIRO, J. (2005). *La contabilidad en la toma de decisiones*. Madrid: Edipe.
- PÉREZ, C. (2003). *Gestión Financiera de la empresa*. España: Pirámide.
- POMMIER, J. (1993). *Presupuestos empresariales y Fiscales*. Bolivia: Arol.
- PRIETO, M. (1997). *Contabilidad de costos gestión y control presupuestario*. España: Cultural Ediciones.
- QUINTERO P, J. (2009). *Planificación Financiera en Contribuciones a la Economía*.

- RINCÓN SOTO, C. A. (2011). *Preparación de presupuesto y gestión financiera*. Bogotá: Ecoe.
- RODRIGUEZ, M. (1983). *Contabilidad de Gestión y presupuestos* . Barcelona: South Western publishing Co.
- RODRÍGUEZ, R. (2003). *Administración financiera empresarial*. España: Puntablanca.
- RUIZ, T.(2004). Dirección Financiera. Editorial Schaum. 2ª Edición. España.
- SALLENAVE, J. (1995). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Norma S.A.
- SAPETNITZKY. (2003). *Administración financiera*. Bogotá: Calindra.
- SOTO, M. (2009). *Planificación Financiera*. MCGrawHill.
- STEPHEN. (1996). *Planificación financiera aplicada*. Caracas: Grupo Océano.
- VALENTI, G. (2005). *Planeación y control financiero*. Argentina: Fraga.
- VAN, J. (2009). *Finanzas en Administración* . Santiago de Chile: Gareth Janes.
- VÁSQUEZ, D. (2010). *Contabilidad Administrativa*. Atlantic University.
- VELASCO, J. (1998). *Introducción a la gestión Financiera*. Medellín: Quebecor World.
- VÉRGEZ, C. (2011). *La experiencia de los presupuestos participativos*. Bogotá: Dykinson.
- WELSCH, G. (2005). *Planificación y Control*. Pearson Educación .

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
INTERTEXAS

Objetivo: Recopilar información sobre la planificación financiera y la toma de decisiones de la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo.

Instrucciones:

Lea detenidamente antes de contestar

Seleccione con una X una sola opción

Cuestionario:

1. ¿Qué acciones planifica INTERTEXAS para el control financiero?

- Inversiones ()
- Financiamiento ()
- Ninguna ()

2. ¿Las operaciones financieras en INTERTEXAS son?

- A corto plazo ()
- A largo plazo ()
- A corto y largo plazo ()

3. ¿La empresa elabora pronósticos y metas financieras para lograr sus objetivos institucionales?

- Si ()
- No ()
- Desconozco ()

4. ¿Conoce cuál es el pronóstico de ventas en los próximos doce meses?

- Si ()
- No ()
- Parcialmente ()

5. ¿Con que frecuencia la empresa mide los resultados financieros?

- Se revisan cada 6 meses ()
- Se monitorean los indicadores planificados mensualmente ()
- No se miden expresamente los indicadores financieros ()

6. ¿La administración se basa en información contable para la toma de decisiones?

- Si ()
- No ()
- Desconozco ()

7. ¿En cuanto al inventario que acciones realiza la empresa?

- Planifica el nivel de inventario ()
- Cuando queda poco se decide la compra. ()

Una vez que se ha agotado su disponibilidad, se compra lo necesario
()

8. ¿Con que frecuencia se toman las decisiones financieras en la empresa?

Semanalmente ()

Mensualmente ()

Anualmente ()

9. ¿En el ejercicio económico 2012 cuál ha sido el resultado de la toma de decisiones?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

10. ¿Considera necesario realizar una planificación financiera?

Si ()

No ()

Desconozco ()

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES MAYORISTAS Y MINORISTAS DE
INTERTEXAS

Objetivo: Recopilar información sobre la planificación financiera y la toma de decisiones de la empresa INTERTEXAS del Cantón Pelileo.

Instrucciones:

Lea detenidamente antes de contestar

Seleccione con una X una sola opción

Cuestionario:

1. ¿Considera usted que INTERTEXAS tiene un eficiente control financiero?
Si ()
No ()
Desconozco ()

 2. ¿INTERTEXAS le abastece de forma inmediata en sus requerimientos de compra?
Si ()
No ()
A veces ()

 3. ¿La empresa le concede a usted crédito?
Si ()
No ()
Desconozco ()

 4. ¿Por qué prefiere usted comprar en INTERTEXAS?
Precios ()
Calidad ()
Variedad ()

 5. ¿Ha tenido usted algún problema con la autorización de despacho de algún pedido?
Si ()
No ()
A veces ()

 6. ¿Cuenta INTERTEXAS con infraestructura adecuada?
Si ()
No ()
Desconozco ()
- ¿Qué aspecto considera usted prioritario se debe mejorar INTERTEXAS?
Entrega inmediata de pedidos ()

Ampliar monto y tiempo de créditos ()
Tener materia prima de acuerdo a la tendencia actual ()

7. ¿Con que frecuencia usted adquiere la materia prima en INTERTEXAS?

Semanal ()
Quincenal ()
Mayor a un mes ()

8. ¿Cuál ha sido la respuesta que usted ha obtenido ante requerimientos que implica toma de decisiones financieras?

Excelente ()
Bueno ()
Regular ()

9. ¿Considera que INTERTEXAS debe implementar una planificación financiera?

Si ()
No ()
Desconozco ()