

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

TEMA:

“LA PANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA
CONSTRUCTORA ODEBRECHT, PROYECTO HIDROELÉCTRICO
MANDURIACU.”

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión Financiera

Autor: Ing. Edidh Rosaura Jara Ramos.

Director: Dr. Cesar Augusto Salazar Mejía, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2015

**AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
AMBATO**

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Doctor César Medardo Mayorga Abril Magister, Doctor Santiago Xavier Flores Brito Magister, Doctora Karina Marcela Benítez Gaibor Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CONSTRUCTORA ODEBRECHT, PROYECTO HIDROELÉCTRICO MANDURIACU”**, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Edidh Rosaura Jara Ramos, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

Dr. César Medardo Mayorga Abril, Mg.
Miembro del Tribunal

Dr. Santiago Xavier Flores Brito, Mg.
Miembro del Tribunal

Dra. Karina Marcela Benítez Gaibor, Dr.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “**PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CONSTRUCTORA ODEBRECHT, PROYECTO HIDROELÉCTRICO MANDURIACU**”, le corresponde exclusivamente a la: Ingeniera Edidh Rosaura Jara Ramos, Autor bajo la Dirección de Doctor Cesar Augusto Salazar Mejía Magister, Director del trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Edidh Rosaura Jara Ramos

AUTOR

Dr. César Augusto Salazar Mejía, Mg.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Edidh Rosaura Jara Ramos
c.c. 1600509242

DEDICATORIA

A Dios Nuestro Creador y la Virgen de los Rosales por toda la sabiduría y entendimiento.

A mis padres y hermana por todo el amor, apoyo y fuerza brindados incondicionalmente.

Y a todas las personas que me apoyaron de una u otra manera en el transcurso de esta etapa.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme
cumple esta gran meta.

A la Universidad
Técnica de Ambato y a
cada uno de los
Maestros, que formaron
parte de mi profesión.

A mi familia y amigos
por estar siempre ahí
presentes.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Figuras.....	xvi
Índice de Tablas.....	xvii
Resumen Ejecutivo.....	1
Executive Summary	3
Introducción	3

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema	7
----------------	---

1.2	Planteamiento del Problema.....	7
1.2.1	Contextualización.....	7
1.2.1.1	Macro	7
1.2.1.2	Meso.....	8
1.2.1.3	Micro.....	9
1.2.2	Análisis Crítico	9
1.2.4	Formulación del Problema.....	12
1.2.5	Preguntas Directrices	12
1.2.6	Delimitación Del Problema	12
1.2.6.1	Delimitación de Contenidos	12
1.2.6.2	Delimitación Espacial	13
1.2.6.3	Delimitación Temporal.....	13
1.4	Objetivos de Estudio	14
1.4.1	Objetivo General.....	14
1.4.2	Objetivos Específicos	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes Investigativos	15
-----	-----------------------------------	----

2.2 Fundamentación Filosófica	17
2.3 Fundamentación Legal	17
2.4 Categorías Fundamentales.....	19
2.4.1 Superordinación Conceptual	19
2.4.2. Subordinación Conceptual.....	20
2.4.3 Marco conceptual para la Variable Independiente.....	21
2.4.3.1 Finanzas	21
2.4.3.2 Administración Financiera	21
2.4.3.3 Planificación Financiera	22
2.4.3.3.1 Situación Económica.....	23
2.4.3.3.2 Control Financiero	23
2.4.3.3.2.1 Control Financiero Interno	23
2.4.3.3.3 Análisis Financiero.....	24
2.4.3.3.3.1 Estados Financiero	25
2.4.3.3.3.2 Presupuesto	25
2.4.3.3.3.3 Inversiones	26
2.4.3.3.4 Administrativo.....	26
2.4.4 Marco conceptual para la Variable Dependiente.....	27
2.4.4.1 Toma de Decisiones.....	27
2.4.4.1.1 Procesos	27

2.4.4.1.1.1 Sistemático.....	27
2.4.4.1.1.2 Racional.....	28
2.4.4.1.2 Clases.....	28
2.4.4.1.2.1 Programadas.....	28
2.4.4.1.2.2 No Programadas.....	28
2.4.4.1.3 Repercusiones	29
2.4.4.1.3.1 Positivas.....	29
2.4.4.1.3.2 Negativas	29
2.5 Hipótesis.....	30
2.6 Señalamiento Variables de las Hipótesis	30

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque.....	31
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	32
3.2.1 Investigación Bibliográfica.....	32
3.2.1.1 Fuentes Primarias	32
3.2.1.2 Fuentes Secundarias.....	33
3.2.2 Investigación de Campo	33

3.3 Nivel o Tipo de Investigación.....	34
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	34
3.3.1 Investigación Descriptiva	34
3.4 Población y Muestra.....	35
3.4.1 Población	35
3.5 Operacionalización De Las Variables	36
3.5.1 Variable Independiente	36
3.5.1 Variable Dependiente	37
3.6 Recolección de la Información	38
3.7 Procesamiento y Análisis de la Información	39
3.8 Procedimiento de Recolección de Información	40

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	41
4.1.2 Análisis e Interpretación de encuestas.....	41
4.2 Verificación de la Hipótesis	54
4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis	54
4.2.2 Modelo Matemático.....	54

4.2.3 Modelo Estadístico.....	54
4.2.4 Combinación de Frecuencias	55
4.2.5 Nivel de significancia	55
4.2.6 Cálculos del grado de libertad.....	56
4.2.7 Decisión Final.....	56
4.2.8 Verificación de la Hipótesis.....	57

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	58
5.2 Recomendaciones	59

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.....	60
6.1.1. Tema.....	60
6.1.2. Ejecutor	60
6.1.3. Beneficiario.....	60

6.1.4. Provincia.....	60
6.1.5. Cantón.....	60
6.1.6. Parroquia.....	60
6.1.7. Duración del Proyecto.....	60
6.1.8 Responsable.....	60
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	61
6.3. Justificación.....	61
6.4. Objetivos.....	62
6.4.1. Objetivos General.....	62
6.4.2. Objetivos Específicos.....	62
6.5. Análisis de Factibilidad.....	62
6.5.1 Factibilidad Política.....	62
6.5.2 Organizacional.....	63
6.5.3 Económico - Financiero.....	63
6.5.4 Legal.....	63
6.6 Fundamentación Teórica.....	63
6.6.1 Concepto de análisis financiero.....	63
6.6.2 Herramientas para el análisis financiero.....	64
6.6.2.1 Análisis vertical.....	64
6.6.2.2 Análisis horizontal:.....	65

6.6.2.3 Razones financieras	66
6.6.3 Diagnóstico administrativo	74
6.6.3.1 Matriz de Factores externo EFE.....	74
6.6.3.2. Matriz de Factores internos EFI	76
6.6.3.3. Matriz de formulación de estrategia FODA	77
6.6.3.4. Misión.....	78
6.6.3.5. Visión.....	78
6.6.3.6. Modelo de gestión.....	79
6.7 Metodología Modelo Operativo	80
6.7.1 Direccionamiento Estratégico	81
6.7.1.1 Análisis de la misión.....	81
6.7.1.2 Visión actual:.....	82
6.7.2. Análisis financiero.....	82
6.7.2.1. Análisis horizontal y vertical	83
6.7.2.2 Análisis balance general	83
6.7.2.3 Análisis vertical y horizontal Cuenta Activos	84
6.7.2.4 Análisis vertical y horizontal de la Cuenta Pasivos	85
6.7.2.5 Estado de pérdidas y ganancias	86
6.7.2.6. Análisis de razones financieras	87
6.7.3. Fase de Planeación	88

6.7.3.1 Análisis EFE	88
6.7.3.2. Análisis EFI	89
6.7.3.3. Matriz FODA	91
6.7.4 Modelo de gestión	92
6.7.5. Matriz de direccionamiento	92
6.7.5.1 Estrategias	92
Bibliografía	103
Anexos	106

ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas.....	11
Figura 2. Superordinación Conceptual.....	19
Figura 3. Subordinación Conceptual.....	20
Figura 4. Control interno de los recursos financieros	42
Figura 5. Tiene problemas de liquidez el PHM	43
Figura 6. Procedimiento interno de control de los gastos en general.....	44
Figura 7. Gastos son de mayor relevancia en el PHM	45
Figura 8. Recursos financieros necesarios para su operación.....	46
Figura 9. Se analiza la decisión más adecuada	48
Figura 10. Se busca alternativas de solución para escoger la más Apropiada	49
Figura 11. Toma de decisiones son los adecuados.....	50
Figura 12. Variedad de criterios que tiene cada persona para tomar la decisión	52
Figura 13. Las decisiones tomadas dentro del Proyecto se lo realizan en forma conjunta.....	53
Figura 14. Verificación de la hipótesis	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	35
Tabla 2. Variable Independiente.....	36
Tabla 3. Variable Dependiente.....	37
Tabla 4. Recolección de Información.....	38
Tabla 5. Procesamiento Recolección de Información.....	40
Tabla 6. Control interno de los recursos financieros.....	42
Tabla 7. Tiene problemas de liquidez el PHM.....	43
Tabla 8. Procedimiento interno de control de los gastos en general.....	44
Tabla 9. Gastos son de mayor relevancia en el PHM.....	45
Tabla 10. Recursos financieros necesarios para su operación.....	46
Tabla 11. Se analiza la decisión más adecuada.....	47
Tabla 12. Alternativas de solución para escoger la más apropiada.....	49
Tabla 13 . Toma de decisiones son los adecuados.....	50
Tabla 14. Variedad de criterios que tiene cada persona para tomar la decisión.....	51
Tabla 15. Las decisiones tomadas se lo realizan en forma conjunta.....	53
Tabla 16. Combinación de frecuencias.....	55
Tabla 17. Frecuencia Esperada.....	56
Tabla 18. Razones Financieras.....	66
Tabla 19. Modelo Operativo.....	80

Tabla 20. Matriz misión	81
Tabla 21. Matriz visión	82
Tabla 22. Balance General Consolidado 2012, 2013, 2014	83
Tabla 23. Análisis vertical y horizontal Cuenta Activos	84
Tabla 24. Estado de Pérdidas y Ganancias Consolidado años 2012,2013, 2014	86
Tabla 25. Análisis de razones financieras.....	87
Tabla 26. Matriz EFE	89
Tabla 27. Matriz EFI.....	90
Tabla 28. FODA	91

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

Tema:

“LA PANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CONSTRUCTORA ODEBRECHT, PROYECTO HIDROELÉCTRICO MANDURIACU.”

Autora: Ing. Edidh Rosaura Jara Ramos

Director: Dr. César Augusto Salazar Mejía, Mg.

Fecha: 28 de julio del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente vivimos en un mundo globalizado y competitivo, donde los problemas de recesión económica son constantes como producto de quiebras financieras debido a la inexistencia de planificación y la inoperancia de quienes son los gestores de los diversos procesos.

En correspondencia el trabajo tuvo como objetivo determinar la relación que tiene la planificación financiera y la toma de decisiones para el mejoramiento de su eficiencia y mitigar riesgos financieros en la Constructora Odebrecht. Se utilizaron métodos teóricos como análisis cualitativo cuantitativo, matrices de análisis como: la evaluación de factores externos (EFE), evaluación de factores internos (EFI), FODA, evaluación estratégica, análisis financiero horizontal, vertical, razones financieras y estadísticos descriptivos.

Se obtuvo como resultados construcción de un Modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de recursos en Constructora Odebrecht, Proyecto

Hidroeléctrico Manduriacu el mismo que permite el planteamiento de estrategias para su correcto desempeño.

Descriptor: Análisis Financieros, Cualitativo, Decisiones Económica, Eficiencia, Estrategias, Liquidez, Modelo, Planificación Financiera, Producto, Riesgos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

Theme:

“FINANCIAL PLANNING AND MAKING DECISION IN THE ODEBRECHT CONSTRUCTION COMPANY, MANDURIACU HYDROELECTRIC PROJECT”

Author: Ing. Edidh Rosaura Jara Ramos

Directed by: Dr. César Augusto Salazar Mejía, Mg.

Date: July 28th, 2015

EXECUTIVE SUMMARY

Today we live in a globalized and competitive world, where problems of economic recession are constant as a result of financial failures due to lack of planning and the failure of those who are the managers of the various processes.

Corresponding work aimed to determine the relationship of the financial planning and decision making to improve efficiency and mitigate financial risks in the Constructora Odebrecht. Evaluation of external factors (EFE), evaluation of internal (EFI), FODA, strategic evaluation, financial analysis Horizontal, vertical, financial reasons and descriptive statistics: qualitative and quantitative methods theoretical analysis, matrix analysis and used.

It was obtained as a result builds a financial planning model for proper resource management Constructora Odebrecht, Hydroelectric Project Manduriacu the same approach that allows for proper performance strategies.

Keywords: Financial analysis Qualitative, Economic Decisions, Efficiency Strategies, Liquidity, Model, Financial planning, Product, Risk.

INTRODUCCIÓN

La Constructora Odebrecht, es una empresa dedicada a brindar servicios de construcción en el Ecuador, uno de sus Proyectos es la Hidroeléctrica Manduriacu, el mismo que debe mejorar sus herramientas de toma de decisiones para de esta manera alcanzar con sus objetivos de crecimientos y desarrollo económico financiero.

A través de este estudio, se analizó el problema sobre el inadecuado manejo de recursos financieros que estaba atravesando el Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, este estudio permitió potencializar la Planificación Financiera y la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I.- Constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II.- Se encuentra estructurado por el marco teórico, el mismo que está sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III.- Toma referencia a la metodología que se emplea en la investigación, se determina la población y la muestra, operacionalización de las variables y se establecen las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV.- Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis.

Capítulo V.- Se procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones con sustento del marco teórico.

Capítulo VI.- Se presenta la propuesta diseñada con datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CONSTRUCTORA ODEBRECHT, PROYECTO HIDROELÉCTRICO MANDURIACU.”

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

La planificación financiera permite a las Empresas enfrentar con una visión al futuro, para lo cual se deberá considerar los indicadores macroeconómicos nacionales e internacionales que publican los organismos oficiales, las cámaras que agrupan a las entidades por rama de actividad y otras entidades de estudio e investigación que por su reconocido prestigio publican datos confiables.

Considerando también que el macro-ambiente está integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento financiero de las Empresas y por lo tanto las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados.

Este análisis busca determinar la relación que existe entre las Empresas con los factores externos relevantes y el efecto que éstos pueden tener sobre la misma, estas condiciones pueden agruparse en: políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Si nos referimos a la política de contabilidad, podríamos mencionar que este factor alteraría en gran parte a la parte a la financiera, ya que si el gobierno optara por realizar cambios en su política de contabilidad, se alterara el cálculo de los mismo en

las empresas y su impacto fuese más fuerte si el conocimiento no fuera el adecuado y óptimo para la elaboración de este flujo, además la planificación financiera inadecuada , frente a este fenómeno, afectaría los registros al momento de que se implementarían nuevas políticas, ya que la aceptación de las mismas se tornarían difíciles .

Ampliando el contexto mencionado, se puede acotar que la inadecuada planificación financiera, genera que de una u otra manera, los aspectos o factores del macro ambiente afecten notablemente su comportamiento, alterando de esta manera las transacciones de la empresa, además lo que se refiere a la gestión estratégica de las Empresas, podemos decir que el uso adecuado de la misma llevaría a las empresas a estar lista para enfrentar posibles eventos los cuales consideraba que se encontrarían fuera de su control.

1.2.1.2 Meso

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios, así como de la Constructora, ya que la mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar las diferentes operaciones, invertir para sostener el crecimiento de la Constructora y en general, a retribuir un rendimiento satisfactorio.

La Constructora necesita contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia y la operatividad, además de contar con una planificación financiera óptima para contar con la liquidez requerida y necesaria para la realización de sus operaciones cotidianas, ya que si no contara con dicha planificación, no podría actuar si no se generara el suficiente efectivo dentro de la Constructora.

Considerando que desde tiempo atrás, el tema de la planificación financiera y la toma de decisiones ha venido tomando fuerza en el ámbito financiero nacional, debido a que existen riesgos financieros dentro del contexto productivo ecuatoriano y

particularmente dentro de los beneficios que brinda este sistema para que cubran sus necesidades financieras.

1.2.1.3 Micro

Dentro del Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, se debe analizar los diferentes comportamientos de los diferentes actores que operan dentro del micro-sector, un problema frecuente es la escases de identificación y planificación, orientando este problema al Proyecto, podemos decir que si existiese escases de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, no sé tendría opciones inmediatas para salvaguardar el efectivo de la empresa, por lo que se recurriría frecuentemente a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo.

En toda empresa cuando está elaborando un reporte de las ventas realizadas, así como de los gastos que se han generado, se obtiene un diferencial que permite conocer la utilidad obtenida y además se realiza una proyección a futuro, considerando las experiencias de periodos anteriores, logrando en esta forma prever en qué momento es posible realizar nuevos gastos o inversiones, si así lo requiere nuestra empresa, esto se logra y se aplica cuando se tiene claro el panorama o los posibles escenarios prospectivos, acompañada de una buena gestión estratégica y una toma de decisiones que sea acorde con las necesidades de la Proyecto Manduriacu.

1.2.2 Análisis Crítico

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido.

La Constructora puede emplear su dinero en inversiones de corto plazo de alta liquidez, dichas inversiones reciben el nombre de equivalentes de efectivo.

El efectivo y los valores negociables sirven como una reserva de fondos, que se utiliza para pagar cuentas conforme éstas se van venciendo y además para cubrir cualquier desembolso inesperado.

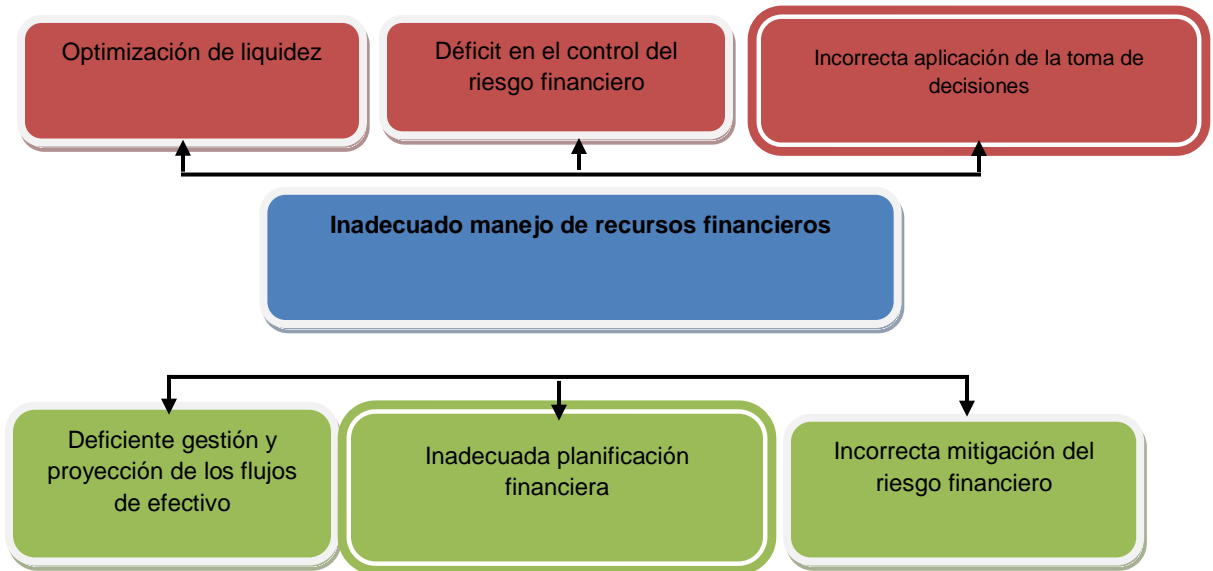
La Constructora deberá cuidar todo el dinero que entra o entrará y programar todas las salidas de dinero, actuales o futuras, de manera que jamás quede un recurso ocioso, que nunca se pague de más y que se controle de una manera eficiente el dinero.

Esta área debe controlar o influir en todas las formas del dinero de la Constructora, ya sea en las cuentas por cobrar, como en las inversiones y cuentas por pagar, además debe procurar la mayor visión hacia el futuro, de manera que pueda vislumbrar la posibilidad de problemas de liquidez o de tendencias de posibles pérdidas, por reducción del margen de utilidad.

La administración del efectivo es de principal importancia dentro de la Constructora, porque es el medio para obtener mercancías y servicios, se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido y la administración del dinero generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto y el control interno de contabilidad.

El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planificación y además con el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Investigación de campo (2014)

Elaborado: JARA, Edidh

1.2.3 Prognosis

Al momento de no plantearse o establecer una planificación financiera tendría consecuencias en el mediano y largo plazo, siendo desfavorables en aspectos como el financiamiento de operaciones, inversiones, pagos y además afectaría notablemente la elaboración y ejecución de sus proyectos.

Además dado que en el país existen riesgos financieros dentro del contexto productivo y particularmente dentro de los beneficios que brinda este sistema para que cubran sus necesidades financieras, si no se realiza la identificación, planificación y distribución del efectivo la empresa no contara con la solvencia para emprender nuevos proyectos o la identificación de oportunidades de inversión, que a su vez representa nuevas fuentes de ingresos.

La incorrecta utilización de estos factores, tanto en la planificación financiera, como en la toma de decisiones, para cuando la empresa llegue a darse cuenta de que está

pasando por un momento de crisis y necesita aplicar estrategias para seguir subsistiendo en el mercado, ya será muy tarde, por un lado el mercado cambia, la mayoría de sus competidores ya tendrán mayor experiencia utilizando los nuevos principios y herramientas.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo la planificación financiera y la toma de decisiones se relaciona en el inadecuado manejo de recursos financieros de la Constructora Odebrecht?

1.2.5 Preguntas Directrices

1. ¿De qué madera se establecería los fondos existentes en la Constructora Odebrecht?
2. ¿Cómo afecta a la Constructora la toma de decisiones erróneas?
3. ¿Cuál sería la alternativa de solución al problema planteado?

1.2.6 Delimitación Del Problema

1.2.6.1 Delimitación de Contenidos

Campo: Constructora Odebrecht

Área: Departamento Financiero

Aspectos: Planificación Financiera

1.2.6.2 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la Constructora Odebrecht de la Ciudad de Quito y en la Obra ubicado en la Provincia de Imbabura, Cantón Cotacachi.

1.2.6.3 Delimitación Temporal

Tiempo de estudio: Año 2014

1.3 Justificación

La presente investigación pretende determinar la importancia que tiene la planificación financiera y la toma de decisiones para la Constructora Odebrecht, para cumplir con sus obligaciones o actividades de operación, financiación y proyectos de inversión considerando escenarios complejos construidos bajo un enfoque estratégico.

Además desea determinar la relación que proporcionaría la identificación de los diferentes recursos y la toma de decisiones dentro de la Constructora, para poseer un panorama amplio sobre las posibles eventualidades y sobre las medidas a tomar frente a las mismas.

La utilidad práctica va orientada no solo a los ingresos actuales de efectivo sino a la planificación de nuevas fuentes de ingresos, optimización de pagos, para lo cual se pretende la utilización de la Técnicas de Planificación Estratégica que potenciaran el manejo de recursos existentes en la empresa de una manera adecuada, lo que ayudara que la Constructora Odebrecht pueda tomar las mejores decisiones, con los más altos índices de retorno sobre la inversión, como una liquidez óptima para enfrentar las obligaciones correspondientes.

La factibilidad de este proyecto se enfoca en la planificación financiera como una herramienta para la toma de decisiones es importante porque permite analizar cuál es

el cuello de botella dentro del Proyecto Manduriacu y de esta manera poder tomar medidas al respecto.

1.4 Objetivos de Estudio

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación que tiene la planificación financiera y la toma de decisiones para el mejoramiento de su eficiencia y mitigar riesgos financieros en la Constructora Odebrecht.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la planificación financiera para la determinación del disponible existente, en la Constructora Odebrecht.
2. Evaluar la toma de decisiones para la determinación de la evaluación y correcto desempeño de la Constructora Odebrecht.
3. Proponer un modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de recursos financieros de la Constructora Odebrecht.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta, trabajos relacionados con el tema objeto de estudio, recopilando de ellas las conclusiones y se ha realizado unos análisis más importantes de los mismos:

(Delgado, 2009) Las soluciones compromiso de las diferentes explotaciones y los distintos escenarios señalan que el objetivo referido a las preferencias del productor con respecto a la fuente de financiamiento fue altamente influyente en el resultado, ya que coloca al modelo ante un orden de selección de la fuente similar a la realidad estudiada. Esto representa mejor a la explotación para analizar los cambios sugeridos a través de los escenarios o la introducción de nuevas políticas. En general, cuando se incorporan las preferencias de los agricultores con respecto a su fuente de financiamiento y el riesgo, se usa más crédito. El modelo permite la incorporación de nuevas instituciones de financiamiento, de manera que se puedan evaluar sus efectos sobre los resultados, pues se representan las relaciones más importantes dentro de la explotación. Incluso se puede hacer la introducción de una cooperativa u otro tipo de institución financiera, estableciendo previamente sus condiciones según las variables que demanda el modelo. Adicionalmente pueden evaluarse nuevos escenarios o determinar los efectos de políticas de financiamiento en la elección de su fuente por parte de los productores de arroz.

La planificación financiera ayuda a las empresas orientar los recursos económicos y financieros de una manera eficiente, a tomar decisiones adecuadas, para que las empresas puedan enfrentar las amenazas que existen en el entorno.

(Castillo & Jiménez, 2004) *En este trabajo se planteó y desarrolló una metodología formal de toma de decisiones para determinar la viabilidad técnica y financiera de un Tercer Nodo para las operaciones del Banco de la República, la cual tiene en cuenta los aspectos más relevantes del problema y sus principales actores. Muestra una manera diferente de evaluar proyectos que comportan riesgo y que involucran aspectos cualitativos y cuantitativos, a través de una metodología estructurada que produce una solución que cumple con los requerimientos del Banco. La creación de un grupo decisor permitió asegurar que todos los aspectos relevantes de la decisión se tuvieran en cuenta y que se validaran cada uno de los resultados obtenidos. La aplicación de cada modelo permitió identificar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas de solución con respecto a las otras. Ello permite identificar aspectos a mejorar y ventajas frente a la competencia.*

La gestión financiera radica en administrar los recursos que posee las empresas para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar el gestor financiero, de esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos.

(Cuervo, 2014) *En este trabajo se analizaron las aplicaciones de las opciones reales para valorar la toma de decisiones en los mercados de electricidad. Se identificó que las decisiones en estos mercados están expuestas a fuentes de incertidumbre externas que afectan al mercado en general, como son: el precio de la electricidad, el costo de los combustibles fósiles, los precios de los derechos de emisiones de CO₂ y los costos de inversión de capital. También hay fuentes internas, como la velocidad del viento, la radiación solar o el régimen de caudales, las cuales son específicas de cada proyecto. La incertidumbre sobre el desenvolvimiento de estas variables es la que genera opciones que pueden ser manejadas por los tomadores de decisiones en estos mercados, las cuales se agrupan en decisiones de inversión y*

operación, desarrollo de políticas energéticas y evaluación de programas de investigación y desarrollo en generación de energía.

La correcta tomar una decisión es escoger la mejor alternativa de entre las posibles, direccionadas a los objetivos establecidos de la empresa, las decisiones deben ser tomadas de manera conjunta y las más adecuadas las misma que ayudan a solución de problemas.

2.2 Fundamentación Filosófica

(Freire, 2012) Se lo plantea como una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometida con lógica instrumental del poder. Propositivo debido a que platea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

La investigación se fundamenta en el paradigma crítico – propositivo, el mismo que busca la participación activa del investigador y el apoyo de los gerentes y el personal, de esta manera se aportara a las soluciones a las diferente problemáticas que está atravesando la Constructora y encaminar a la evolución más apropiada.

2.3 Fundamentación Legal

La presente información está basada en las Normas Internaciones de Contabilidad. NIC 11 Contratos de Construcción.

(IFRS, 2012) El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los ingresos de actividades ordinarias y los costos relacionados con los contratos de construcción. Debido a la naturaleza propia de la actividad llevada a cabo en los contratos de construcción, la fecha en que la actividad del contrato comienza y la fecha en la que termina el mismo caen, normalmente, en diferentes periodos contables, Por tanto, la cuestión

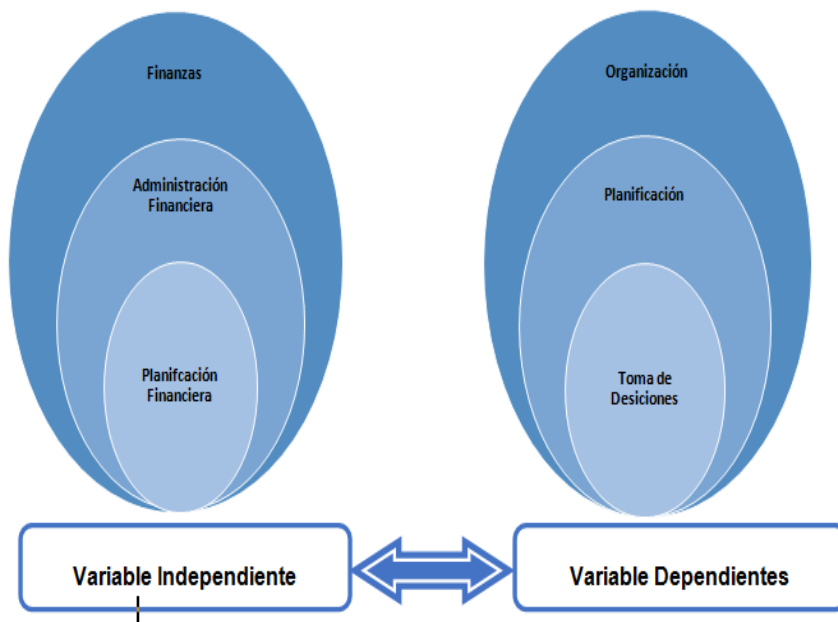
fundamental al contabilizar los contratos de construcción es la distribución de los ingresos de actividades ordinarias y los costos que cada uno de ellos genere, entre los periodos contables a lo largo de los cuales se ejecuta. Esta Norma debe ser aplicada para la contabilización de los contratos de construcción, en los estados financieros de los contratistas. Un contrato de construcción es un contrato, específicamente negociado, para la fabricación de un activo o un conjunto de activos, que están íntimamente relacionados entre sí o son interdependientes en términos de su diseño, tecnología y función, o bien en relación con su último destino o utilización. Los requisitos contables de esta Norma se aplican, generalmente, por separado para cada contrato de construcción. No obstante, en ciertas circunstancias y a fin de reflejar mejor la esencia económica de la operación, es necesario aplicar la Norma independientemente a los componentes identificables de un contrato único, o juntar un grupo de contratos a efectos de su tratamiento contable. Los ingresos de actividades ordinarias del contrato deben comprender: (a) el importe inicial del ingreso de actividades ordinarias acordado en el contrato; y (b) cualquier modificación en el trabajo contratado, así como reclamaciones o incentivos: (i) en la medida que sea probable que de los mismos resulte un ingreso de actividades ordinarias; y (ii) siempre que sean susceptibles de medición fiable. Los ingresos de actividades ordinarias del contrato se miden por el valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir. Los costos del contrato deben comprender: (a) los costos que se relacionen directamente con el contrato específico; (b) los costos que se relacionen con la actividad de contratación en general, y pueden ser imputados al contrato específico; y (c) cualesquiera otros costos que se puedan cargar al cliente, bajo los términos pactados en el contrato. Cuando el resultado de un contrato de construcción puede ser estimado con suficiente fiabilidad, los ingresos de actividades ordinarias y los costos asociados con el mismo deben ser reconocidos como ingreso de actividades ordinarias y gastos

respectivamente, con referencia al estado de terminación de la actividad producida por el contrato al final del periodo sobre el que se informa

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Superordinación Conceptual

Figura 2. Superordinación Conceptual

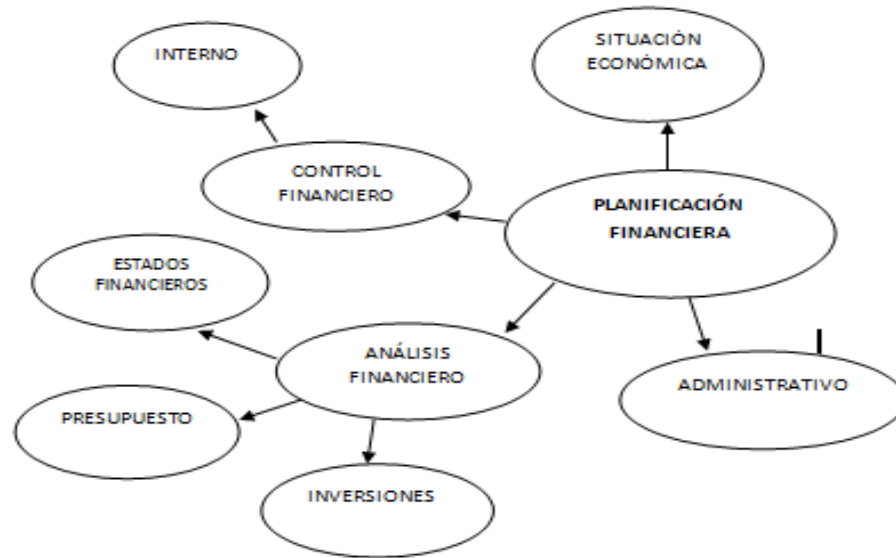


Fuente: Investigación de campo (2014)
Elaborado: JARA, Edidh

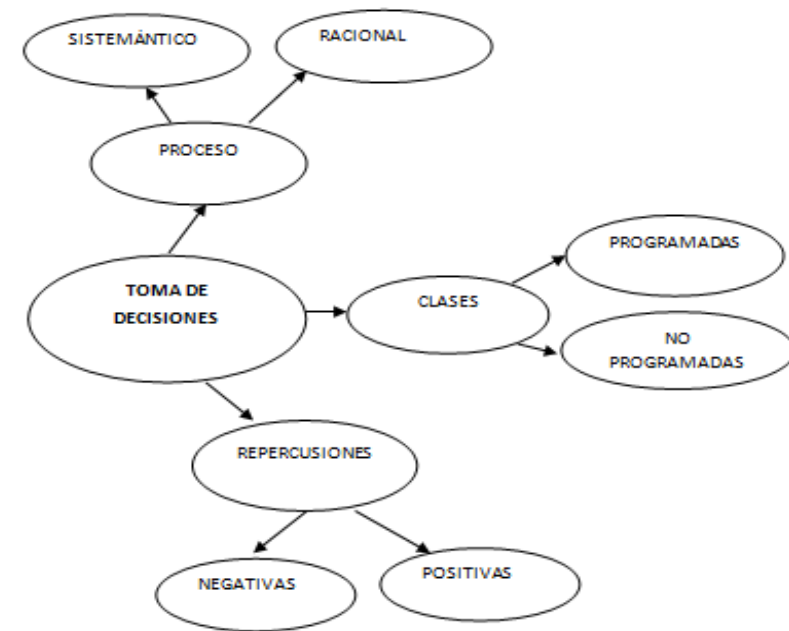
2.4.2. Subordinación Conceptual

Figura 3. Subordinación Conceptual

Variable Independiente



Variable Dependiente



Fuente: Investigación de campo (2014)

Elaborado: JARA, Edidh

2.4.3 Marco conceptual para la Variable Independiente

2.4.3.1 Finanzas

(Oriol, 2012) *Las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, y los demás cobros y pagos. Entre los principales objetivos de las finanzas están el maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago. Para conseguir estos objetivos, los responsables de las finanzas de la empresa evalúan continuamente las mejores Inversiones y la financiación más adecuada. En las empresas existen diversos puestos en los que trabajan personas que se dedican a las finanzas. Si se trata de una empresa pequeña, la persona responsable de las finanzas suele ser o bien el propio contable o bien el gerente. A medida que aumentan las dimensiones de la empresa se afianza la existencia del director financiero, del que depende la persona responsable de la tesorería.*

Según lo expuesto, las finanzas nos ayuda a la gestión y optimización de los recursos, para el correcto desempeño de la empresa en el ámbito financiero, de esta manera maximizar el valor de la empresa ante la competencia, pagar las cuentas a tiempo a los proveedores de esta manera estamos comprometiendo la fidelidad de los mismos.

2.4.3.2 Administración Financiera

(Delgado J. M., 2013) *Conocer por qué la empresa se encuentra en determinada situación, buena o mala, es importante para poder brindar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas o para idear estrategias encaminadas en aprovechar los aspectos positivos. Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico de la situación de la empresa y sin ello no se podrá pronosticar el derrotero a seguir en el futuro. Muchos de los problemas y oportunidades de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma*

negativo o positivo que va presentando la empresa. Cada componente de un estado financiero tiene un significado dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, los mismos que se deben identificar e interpretar. Existe un gran número de ratios o razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa. Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad si son aplicados en forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de realizar un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de la empresa. A continuación se desarrollan los más significativos.

La correcta administración financiera, permite a la empresa estar en una situación buena para poder dar soluciones o alternativas a los problemas que se puedan presentar en la empresa, el cual permite tomar decisiones correctas y acertadas para manejo de los recursos y distribución de los mismos.

2.4.3.3 Planificación Financiera

(Gómez, 2000) 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. La planificación financiera 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. 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 basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

La planificación financiera es muy importante para una empresa en los procesos de toma de decisiones, ya que permite una correcta manipulación de los recursos

existente y direccionamiento, con el objetivo de ser solventes y tener liquidez dentro de la empresa para cumplir con las obligaciones.

2.4.3.3.1 Situación Económica

(Cañibano, 2001) Las empresas necesitan empezar a pensar sobre el valor de los recursos con que cuentan. Importa tanto saber lo que se tiene que medir como medirlo. Por el momento, la mayoría de las empresas cuenta con información muy precisa sobre una parte cada vez más pequeña de lo que produce sus beneficios.

La situación económica se refiere a los recursos con que la empresa cuenta, para su permanencia y estabilidad dentro de la competencia.

2.4.3.3.2 Control Financiero

(Cruz, 2015) El Control Financiero es la fase posterior a la implantación de los planes financieros; el control trata el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere, para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos, debido a cambios imprevistos.

La función del control financiero es ajustarse a los planes, los mismos que permite tomar medidas correctivas ante eventualidades que puedan presentarse.

2.4.3.3.2.1 Control Financiero Interno

El control financiero se lo puede interpretar como el análisis y estudio de los resultados reales de una Organización, orientados desde diferentes perspectivas e instantes, los mismos que son comparados con los objetivos, planes y programas corporativos, pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

2.4.3.3.3 Análisis Financiero

(Nava Rosillón, 2009; Cruz, 2015) *El estudio concerniente al análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente ha permitido indagar importantes aspectos de esta técnica gerencial, incluyendo, una breve referencia acerca de la repercusión de la implementación de la nueva reforma de las NIIF en su aplicación. Los autores referidos en este artículo coinciden en muchos aspectos acerca del análisis financiero; pues, algunos de ellos consideran que es fundamental para evaluar la situación actual de la empresa y predecir su desempeño futuro; generalmente lo denominan análisis de los estados financieros; y la mayoría alega que se basa en la aplicación y cálculo de indicadores financieros que permiten conocer la situación en lo que respecta a liquidez, eficiencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. Aunado a esto, los autores aportan nociones que permiten identificar aquellos aspectos que caracterizan el comportamiento gerencial, económico y financiero de una empresa, donde el análisis financiero representa el medio más idóneo para interpretar y evaluar la información contable que refleja el manejo de los recursos financieros disponibles para el proceso productivo, lo cual lleva implícito la detección de las deficiencias y desviaciones ocurridas durante la gestión empresarial. El análisis financiero es un tema muy extenso y, sin lugar a dudas, constituye una herramienta fundamental para que en una organización se logre una gestión financiera eficiente. Realizarlo es de vital importancia para el desempeño financiero de la empresa; pues, se trata de una fase gerencial analítica basada en información cualitativa y cuantitativa cuya aplicación permite conocer las condiciones de la salud financiera de la organización mediante el cálculo de indicadores, que tomando como fundamento la información registrada en los estados financieros, arrojan cifras que expresan el nivel de liquidez, el grado de solvencia, la eficiencia en el manejo de los activos e inversiones, la capacidad de endeudamiento, así como*

también, el nivel de rentabilidad y rendimiento obtenido sobre las ventas, activos, inversiones y capital.

Como podemos apreciar según lo manifestado, se debe estudiar los estados financieros de la empresa a través de herramientas técnicas que permitan tener diferentes alternativas de decisión para tomar el camino correcto hacia el éxito de las empresas, por lo que es indispensable dejar de utilizar métodos empíricos para la toma de decisiones.

2.4.3.3.3.1 Estados Financiero

(Archive, 2013) Los estados financieros son documentos o informes que permiten conocer la situación financiera de una empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas de efectivo que ha tenido, entre otros aspectos financieros de ésta. Ya sea que se trate de gerentes, administradores, inversionistas, accionistas, socios, proveedores, bancos, agentes financieros, o entidades gubernamentales, los estados financieros les permiten obtener información de acuerdo a sus necesidades, analizarla y, en base a dicho análisis, tomar decisiones. Los estados financieros.

Los estados financieros suelen tener la misma estructura en todas las empresas debido a que siguen principios y normas contables aceptadas mundialmente, sin embargo, algunas de sus partidas podrían variar dependiendo de la empresa, aunque por lo general, son lo suficientemente similares como para permitir.

2.4.3.3.3.2 Presupuesto

El presupuesto es un plan de acción encaminado al cumplimiento de la meta prevista, la cual debe ser expresada en valores y términos financieros y debe cumplirse en tiempo determinado y bajo ciertas condiciones previstas dentro de la Organización.

2.4.3.3.3 Inversiones

(Emilia, 2001) Las inversiones bien sea a corto o a largo plazo, representan colocaciones que la empresa realiza para obtener un rendimiento de ellos o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa. Las inversiones a corto plazo si se quiere son colocaciones que son prácticamente efectivas en cualquier momento a diferencia de las de largo plazo que representan un poco mas de riesgo dentro del mercado. Aunque el precio del mercado de un bono puede fluctuar de un día a otro, se puede tener certeza de que cuando la fecha de vencimiento llega, el precio de mercado será igual al valor de vencimiento del bono. Las acciones, por otro lado, no tienen valores de vencimiento. Cuando el precio del mercado de una acción baja, no hay forma cierta para afirmar si la disminución será temporal o permanente. Por esta razón, diferentes normas de valuación se aplican para contabilizar las inversiones en valores de deudas negociables (bonos) y en valores patrimoniales negociables (acciones). Cuando los bonos se emiten con descuento, el valor de vencimiento de los bonos excederá el valor prestado originalmente. Por lo tanto, el descuento puede ser considerado puede ser considerado como un cargo de intereses incluido en el valor de vencimiento de los bonos. La amortización de este descuento durante la vida de la emisión de bonos aumenta el gasto periódico de intereses.

Las inversiones representan las distintas colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, puede ser por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta de sus bienes a un valor mayor a su costo de adquisición.

2.4.3.3.4 Administrativo

Administrativo es una persona encargada en la administración de una empresa u Organización, su función consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos

internos y externos que se encuentran bajo su responsabilidad dentro de la Empresa u Organización.

2.4.4 Marco conceptual para la Variable Dependiente

2.4.4.1 Toma de Decisiones

(Carreto, 2005) Para muchas personas, tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al menos incertidumbre, por si se elige incorrectamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o unos estudios, éste proceso está cargado de inseguridad, porque sabemos que esta elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital. Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.

La toma de decisiones, es una herramienta muy importante para las empresas, ya que nos permite obtener diferentes alternativas de solución ante un problema presentado, las decisiones deben tomarse en forma conjunta con el integrante, elegir las más adecuadas y apropiadas para que conlleve a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas y de esta manera ser más competitivos.

2.4.4.1.1 Procesos

2.4.4.1.1.1 Sistemático

La toma de decisiones en un proceso sistemático ya que las actividades deben existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados, que nos encaminara a un solo objetivo que es el bienestar de las Organizaciones.

2.4.4.1.1.2 Racional

El proceso racional de la toma de decisiones, es el proceso ideal para la Organización, ya que nos permite determinar todas las necesidades a la vez buscar que se cumplan las expectativas deseadas al tomar la decisión.

2.4.4.1.2 Clases

2.4.4.1.2.1 Programadas

(Ramos, 2011) Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas, son estructuras dentro de la empresa de acuerdo a las necesidades requeridas, las mismas que ayudan a dar soluciones a los problemas existentes.

2.4.4.1.2.2 No Programadas

(Ramos, 2011) También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: "Lanzamiento de un nuevo producto al mercado", en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo

cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente – normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Al tomar estas decisiones dentro de una empresa, afectaría a su total desempeño, funcionamiento el cual conlleva al fracaso y su total participación en el mercado.

2.4.4.1.3 Repercusiones

2.4.4.1.3.1 Positivas

(Lossada, 2015) La toma de decisiones positivas es el proceso en el que el resultado nos proporciona bienestar físico, mental y emocional. Contribuye a subir la autoestima y hace la vida más feliz a las personas que nos rodean. La mayoría de las personas se preocupa de la toma de decisiones solo cuando son importantes, y no atienden a las determinaciones más insignificantes, que a mi juicio, son las más importantes para nuestro futuro.

Las decisiones positivas, contribuyen al desarrollo de la empresa y a su correcto funcionamiento, de esta manera ayuda a su permanencia dentro del mercado y a su vez ser más competitivo.

2.4.4.1.3.2 Negativas

La toma de decisiones negativa dentro de una empresa, puede afectar el correcto funcionamiento de la misma. El personal involucrado debe estar consciente que al elegir las decisiones negativas puede conllevar al desequilibrio de la Organización y por consiguiente a dejar de ser competitiva frente a las demás.

2.5 Hipótesis

La planificación financiera se relaciona con la toma de decisiones en la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

2.6 Señalamiento Variables de las Hipótesis

- **Variable independiente:** Planificación Financiera
- **Variable dependiente:** Toma de Decisiones
- **Unidad de Observación:** Constructora Odebrecht – Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.
- **Términos de relación:** es lo que originas las

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Para la presente investigación de acuerdo al paradigma crítico-propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica, se aplicará un enfoque cualitativo el cual nos permitirá evaluar como es el proceso de la toma de decisiones y se basará en las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones proporcionando la manera de establecer, revisar y fortalecer la teoría existente.

(Solana, 1986) Existen al menos tres razones que respaldan la idea según la cual, cuando se abordan los problemas de evaluación con los instrumentos más apropiados que resulten accesibles, se empleará una combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos. En primer lugar, la investigación evaluativa tiene por lo común propósitos múltiples que han de ser atendidos bajo las condiciones más exigentes. Tal variedad de condiciones a menudo exige una variedad de métodos. En segundo lugar, empleados en conjunto y con el mismo propósito, los dos tipos de métodos pueden vigorizarse mutuamente para brindarnos percepciones que ninguno de los dos podría conseguir por separado. Y en tercer lugar, ningún método está libre de prejuicios, sólo cabe llegar a la verdad subyacente mediante el empleo de múltiples técnicas con las que el investigador efectuará las correspondientes triangulaciones. Ya que los métodos cuantitativos y cualitativos tienen con frecuencia sesgos diferentes, será posible emplear a cada uno para someter al otro a comprobación y aprender de él.

El enfoque cualitativo, la investigación tiene propósitos múltiples que deben ser atendidos bajo los parámetros más exigentes al igual que el enfoque cuantitativo, los mismos que tienen como frecuencia sesgos desiguales.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica

(Rivas, 2009) “La amplitud de la bibliografía, que día a día va en aumento, ha hecho tan complejo su manejo que se hace indispensable algún método sistemático de investigación bibliográfica para ahorrar tiempo y energía”.

Es una amplia búsqueda de información sobre un tema de investigación determinado el mismo que se debe realizar de una manera ordenada.

3.2.1.1 Fuentes Primarias

(Mantilla, 2006) “Son aquel tipo de información cuya fuente de obtención es directa, la misma que se la puede encontrar en el lugar de los hechos, y se lo puede tener de personas, organización, etc.”.

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está desarrollando el proyecto. La fuente primaria que se aplicará en la presente investigación es:

➤ Encuestas

(Mantilla, 2006) La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza listado de preguntas escrita que se entregan los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

La encuesta nos permite recopilar información verídica desde el lugar de los hechos, el mismo que nos ayuda a determinar e identificación el problema objeto de estudio y poder presentar alternativas de solución.

3.2.1.2 Fuentes Secundarias

(Mantilla, 2006) “Son todas las fuentes de información relacionadas con el tema de investigación, pero que no son fuente de origen”.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias empleadas en la investigación son:

- Libros de texto
- Artículos de revistas
- Enciclopedias
- Datos de la empresa
- Revistas especializadas
- Google Académico

3.2.2 Investigación de Campo

(Sampieri & Coautores, 1998) Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

(Mantilla, 2006) “Este tipo de investigación se apoya en informaciones que proviene entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”

La presente investigación será realizada en el mismo lugar de los hechos, con el objeto de recolectar, organizar y analizar la fuente primaria a través de las encuestas

dirigidas al personal Administrativo Financiero del Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

(Mantilla, 2006) “Se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior”.

(Vera, 2013) “Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes”.

Se entrará en contacto directo con el personal que labora dentro del Área Administrativa Financiera, de esta manera podemos saber la realidad que está atravesando el proyecto y poder llegar a una conclusión que se pueda considerar factible para nuestra realidad.

3.3.1 Investigación Descriptiva

(Mantilla, 2006) “Utiliza el método de análisis, señala las características de un objeto y sus propiedades”.

(Vera, 2013) Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

La presente investigación se lo realizará describiendo el problema en una circunstancia temporal-espacial determinada, siendo esta investigación a la adecuada al problema planteado.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

(Mantilla, 2006) “Es el conjunto teóricamente especificado de los elementos del estudio cuyas características van a ser investigadas las mismas que pueden ser finitas o infinitas. (Finitas cuando existe un límite, infinitas cuando por lo general son continuas)”.

Se tomará a los 32 empleados que laboran en el Área Administrativa Financiera de la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, se encuestará al 100% de la población

Tabla 1. Población

Población	Frecuencia
Personal Administrativo Financiero de la Constructora Norberto Odebrecht - Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, distribuidos el personal de la siguiente manera:	
Financieros	13
Administrativos	10
Comerciales	9
Total	32

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Considerando que el número de la población es manejable no se aplicó el muestreo y se trabajó con toda el universo.

3.5 Operacionalización De Las Variables

3.5.1 Variable Independiente

Tabla 2. Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACION FINANCIERA				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTO
<p>La planificación Financiera: Es aquella que se encarga del control financiero y de encaminar el rumbo de la empresa en la determinación, estimación y planificación de recursos económicos por anticipado, para de esta manera prevenir los riesgos de liquidez.</p>	Control Financiero	<p>Liquidez</p> <p>Rentabilidad</p> <p>Endeudamiento</p>	<p>¿El Proyecto Manduriacu cuenta con un control interno de los recursos financiero?</p> <p>¿Tiene problemas de liquidez el Proyecto Manduriacu?</p>	<p>Encuestas aplicadas al personal Administrativo Financiero de la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.</p>
	Planificación de Recursos Económicos	<p>Precios</p> <p>Inflación</p>	<p>¿El Proyecto Manduriacu cuenta con un procedimiento interno de Control de los gastos en general?</p> <p>¿Qué gastos son de mayor relevancia en el Proyecto Manduriacu?</p>	

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

3.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Tabla 3. Variable Dependiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTO
<p>Toma de Decisiones:</p> <p>Es un proceso mediante el cual se selecciona entre muchas las decisiones de los miembros estas pueden ser positivas o negativas, las mismas que nos ayudaran a la solución de problemas que tiene cada Organización, partiendo de la información financiera, contable o por experiencia de la misma.</p>	Positivas	Decisiones adecuadas	<p>¿Dentro del Proyecto se analiza la decisión más adecuada?</p> <p>¿Se busca alternativas de solución para escoger la más apropiada?</p>	<p>Encuestas aplicadas al personal Administrativo Financiero de la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.</p>
	Negativas	Decisiones inadecuadas	<p>¿Los parámetros que utilizan los Directivos para la toma de decisiones son los adecuados?</p> <p>¿Se toma en cuenta la variedad de criterios que tiene cada persona para tomar la decisión?</p>	

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

3.6 Recolección de la Información

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizó la técnica de la encuesta, está destinada a recopilar información de la realidad, basada en preguntar o interrogar a una muestra de personas, apoyados en el cuestionario.

(Mantilla, 2006) “El proceso de recopilación de datos es fundamental, puesto que por lo general abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error, total en los resultados de la investigación. En consecuencia, la selección, la capacitación y el control de los entrevistadores es esencial para los estudios eficaces de investigación y mercados”.

Se consideró los siguientes elementos para la recolección de información:

Tabla 4. Recolección de Información.

Pregunta Básica	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	Para el personal administrativo financiero
3. ¿Sobre qué aspectos?	Planificación financiera y toma de decisiones dentro del Proyecto
4. ¿Quién?	Investigadora: JARA, Edidh
5.- ¿Cuándo?	Segundo semestre 2015
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu
7. ¿Cuántas veces?	Una sola vez a cada encuestad(a/o)
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas al personal
9. ¿En qué situación?	Bajo condiciones de respeto, profesionalismo investigativo, absoluta reserva y confidencialidad.

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

3.7 Procesamiento y Análisis de la Información

(Mantilla, 2006) Procesamiento de datos.- Una vez registrado los datos, comienza el procesamiento de los mismos, Éste incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad. La codificación implica el establecimiento de categorías para respuestas o grupos de respuestas, de manera que los números puedan utilizarse para representar las categorías. En este punto, los datos están listos para el análisis por computador.

(Mantilla, 2006) “Análisis de datos.- Es importante que el análisis de datos se consistente con los requerimientos de información identificado en el procesamiento de datos. Por lo general, se realiza utilizando paquetes se software apropiados para el análisis de datos”.

Se efectuara un análisis de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. A la información se la ordenará y presentará en tablas de frecuencia y gráfico representativo que facilitarán su posterior análisis.

Una vez finalizada la etapa de recolección de la información, esta se procesara de acuerdo a los siguientes pasos:

- Revisión, clasificación y tabulación de la información de los datos obtenidos luego de la aplicación de la encuesta al personal.
- Presentación de los datos, se procedió a procesarla de tal manera que los resultados se visualizaron en gráficos y tablas estadísticas.
- Análisis de resultados se recalcó las relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de resultados con apoyo del marco teórico
- Comprobación de la hipótesis y selección del estadígrafo se eligió la prueba Chi Cuadrado.

- Finalmente se estableció conclusiones y recomendaciones.

3.8 Procedimiento de Recolección de Información

(Mantilla, 2006) Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, el investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán. El éxito del estudio depende de la habilidad y creatividad del investigador para establecer este vínculo. La responsabilidad de esta tarea recae principalmente sobre el investigador.

En el proceso de recolección de información, el investigador debe ser muy creativo y hábil para poder familiarizarse, tomar en cuenta que el compromiso es total del investigador.

Tabla 5. Procesamiento Recolección de Información.

Técnicas	Procedimiento
Encuesta	Consistió en la obtención de las conclusiones generales a partir de premisas en la planificación financiera y la toma de decisiones en el Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.
	Se efectuó en las encuestas al personal administrativo financiero
	Se efectuó el levantamiento de la información durante el mes de abril del 2015.

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Las encuesta se los aplico a toda la población involucrada en el estudio investigativo, la misma que consta de diez preguntas, la cual nos permitió realizar su respectivo diagnóstico sobre la planificación financiera y la toma de decisiones en la Constructora Norberto Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

4.1.2 Análisis e Interpretación de encuestas

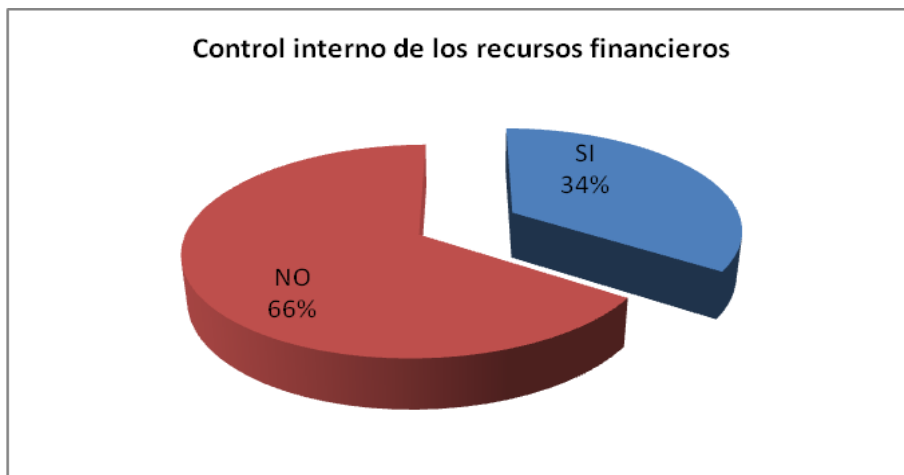
PREGUNTA No. 1 ¿El Proyecto Manduriacu cuenta con un control interno de los recursos financiero?

Tabla 6. Control interno de los recursos financieros.

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	11	0,34	34%
NO	21	0,66	66%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 4. Control interno de los recursos financieros



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

Se determina que el 34% del personal encuestado, señala que Proyecto Manduriacu si cuenta con un control interno de los recursos financieros y el 66% manifiesta que no cuenta con el control interno de los mismos.

Interpretación

Es evidente que el Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, no cuenta con control interno de los recursos financieros, lo cual dificulta su correcto desempeño y eficiencia en las operaciones.

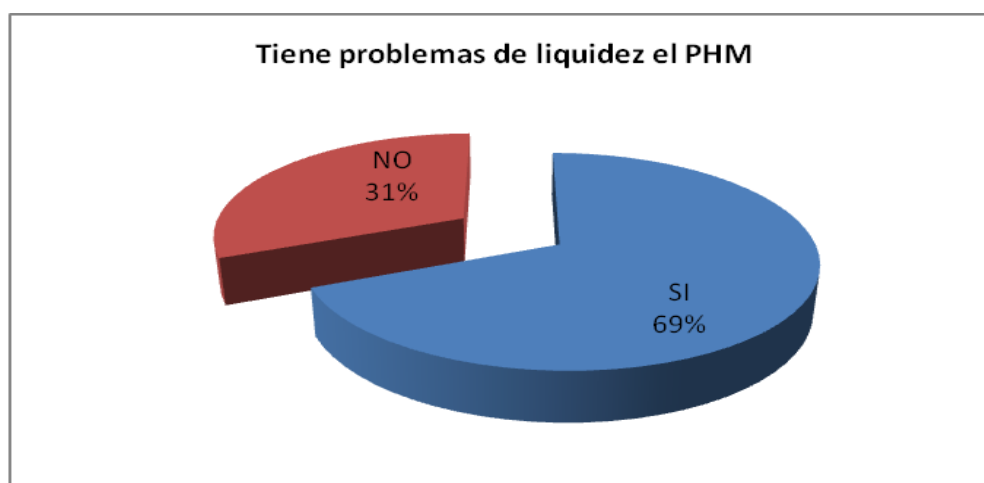
PREGUNTA No. 2 ¿Tiene problemas de liquidez el Proyecto Manduriacu?

Tabla 7. Tiene problemas de liquidez el PHM

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	22	0,69	69%
NO	10	0,31	31%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 5. Tiene problemas de liquidez el PHM



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

Del total de encuestados el 69% manifiestan que, el Proyecto Manduriacu está atravesando por problemas de liquidez, y el 31% determinan que, no hay problemas de liquidez.

Interpretación

De esta manera, el personal administrativo financiero manifiesta que el Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu tiene problemas de liquidez, lo cual afecta al manejo adecuado de la empresa.

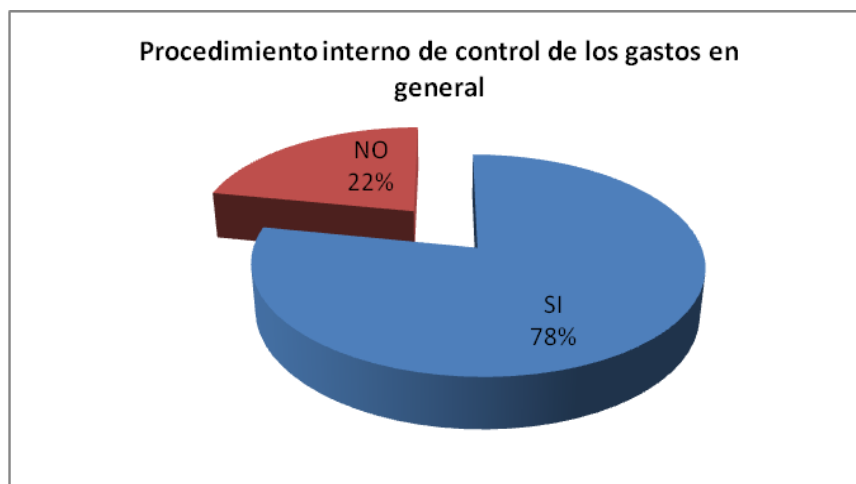
PREGUNTA No. 3 ¿Cree usted necesario que la empresa cuente con un procedimiento interno de control de los gastos en general?

Tabla 8. Procedimiento interno de control de los gastos en general

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	25	0,78	78%
NO	7	0,22	22%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 6. Procedimiento interno de control de los gastos en general



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

El 78% de los encuestados manifiestan que el Proyecto Manduriacu no cuenta con un procedimiento internos de los gastos en general, mientras el 22% señala que si dispone de dicho control interno de gastos.

Interpretación

Para un alto número de encuestados, creen que es necesario que la empresa cuente con un procedimiento interno de control de los gastos en general, ya que de esta

manera se puede dar seguimiento de forma adecuada de todos los gastos generados en la empresa.

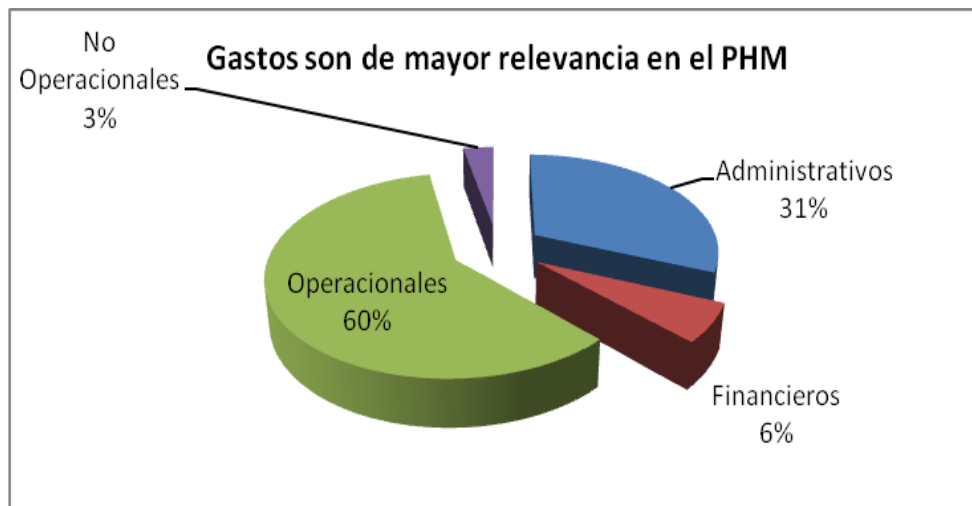
PREGUNTA No. 4 ¿Qué gastos son de mayor relevancia en el Proyecto Manduriacu?

Tabla 9. Gastos son de mayor relevancia en el PHM

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Administrativos	10	0,31	31%
Financieros	2	0,06	6%
Operacionales	19	0,59	59%
No Operacionales	1	0,03	3%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 7. Gastos son de mayor relevancia en el PHM



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

El 60% de encuestados, manifiestan que los gastos operacionales son de mayor relevancia en el Proyecto Manduriacu, seguido por los administrativos con el

31%, luego los financieros con el 6% y por último las gastos no operacionales con el 3%.

Interpretación

Se puede observar que un grupo mayoritario de encuestas, manifiestan que los gastos de mayor relevancia en el Proyecto Manduriacu son los operacionales; por lo que, es necesario que el Proyecto realice una planificación y control de gastos como acciones necesarias para de esta manera mantener niveles razonables de gastos.

PREGUNTA No. 5 ¿El proyecto cuenta con recursos financieros necesarios para su operación?

Tabla 10. Recursos financieros necesarios para su operación

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	9	0,28	28%
NO	23	0,72	72%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 8. Recursos financieros necesarios para su operación



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

Según los encuestados el 72% consideran que el proyecto no cuenta con recursos financieros necesarios para su operación, y el 28% consideran que, el proyecto si cuenta con los recursos financieros para su operación.

Interpretación

Para los encuestados del departamento Administrativo Financiero, en un mayor porcentaje, manifiesta que el Proyecto no cuenta con los recursos financieros necesarios para su operación, lo que indica que necesita de una planificación del flujo de fondos.

PREGUNTA No. 6 ¿Dentro del Proyecto se analiza la decisión más adecuada?

Tabla 11. Se analiza la decisión más adecuada

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	11	0,34	34%
NO	21	0,66	66%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 9. Se analiza la decisión más adecuada



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

Según el total de personas encuestadas el 66%, manifiestan que dentro del Proyecto Manduriacu no se analiza la decisión más adecuada, mientras que el 34%, manifiestan que si lo realizan.

Interpretación

Los resultados de las encuestas aplicado al personal, indica que dentro del Proyecto no se analiza la decisión o decisiones más adecuadas, lo cual dificulta el desarrollo.

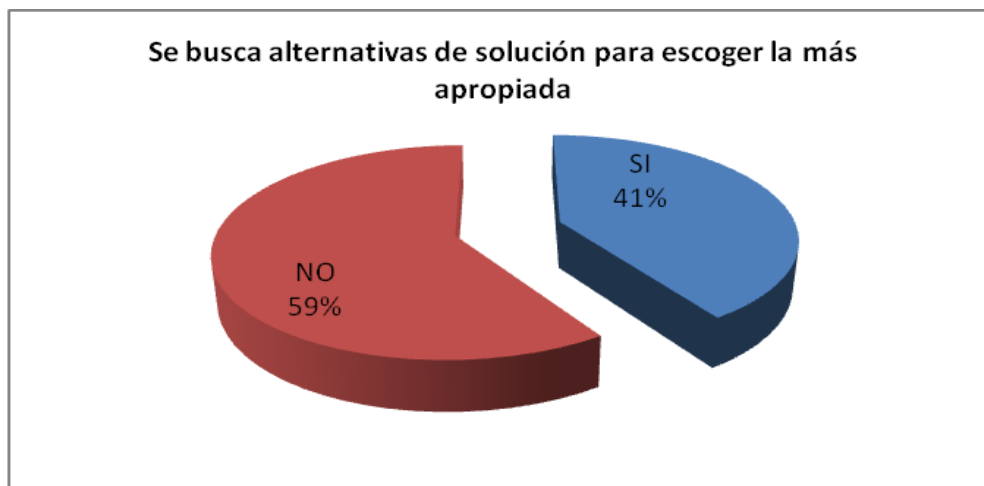
PREGUNTA No. 7 ¿Se busca alternativas de solución para escoger la más apropiada?

Tabla 12. Alternativas de solución para escoger la más apropiada

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	13	0,41	41%
NO	19	0,59	59%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 10. Se busca alternativas de solución para escoger la más Apropiada



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

El 59% de las personas encuestadas, piensan que no se busca alternativas de solución para de esta manera escoger la más apropiada, y el 41% da a conocer que si se busca alternativas de solución en el Proyecto Manduriacu.

Interpretación

Para un significativo número de personal del área Administrativa Financiera, señala que no se buscan alternativas de solución para escoger la más adecuada, lo que conlleva al no cumplimiento de los objetivos.

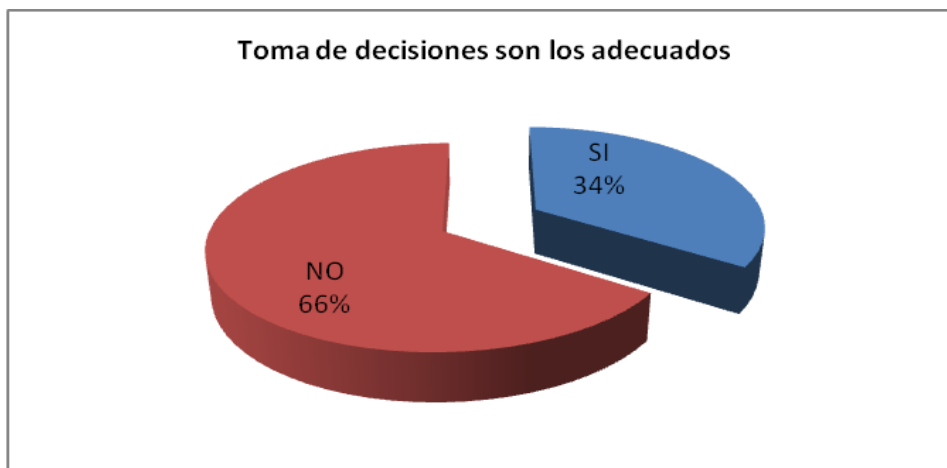
PREGUNTA No. 8 ¿Los parámetros que utilizan los Directivos para la toma de decisiones son los adecuados?

Tabla 13 . Toma de decisiones son los adecuados

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	11	0,34	34%
NO	21	0,66	66%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 11. . Toma de decisiones son los adecuados



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

Como se puede apreciar en la tabla, el porcentaje más alto de 66% corresponde a que los parámetros que utilizan los Directivos para la toma de decisiones no son los más adecuados, mientras que el 34% consideran que si lo son.

Interpretación

La Constructora Norberto Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, los Directivos al no utilizar parámetros adecuados para la tomar las decisiones, esto conlleva a tomar decisiones erradas, que perjudique el correcto desempeño.

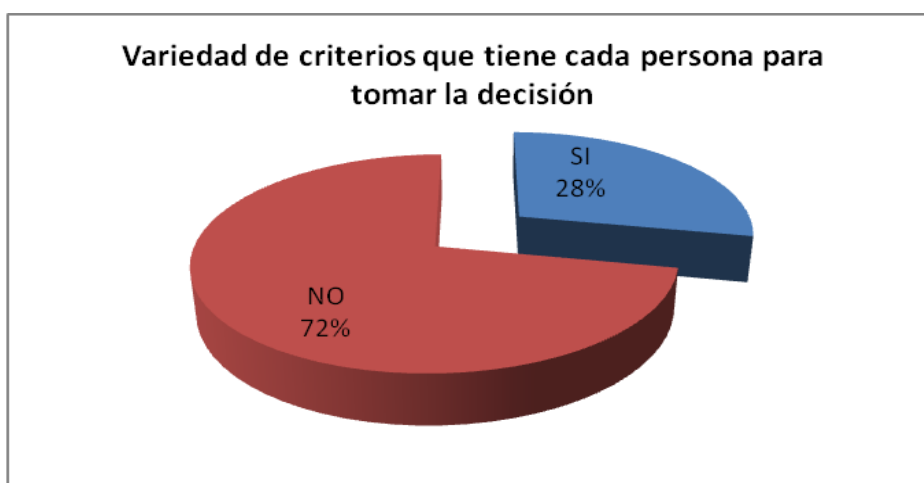
PREGUNTA No. 9 ¿Se toma en cuenta la variedad de criterios que tiene cada persona para tomar la decisión?

Tabla 14. Variedad de criterios que tiene cada persona para tomar la decisión

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	9	0,28	28%
NO	23	0,72	72%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 12. Variedad de criterios que tiene cada persona para tomar la decisión



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Análisis

Los resultados encontrados muestran que el 72%, no se toma en cuenta la variedad de criterios que tienes cada persona para de esta manera tomar la decisión, en tanto que la diferencia que el 28% del personal expone que si se toma en cuenta la variedad de criterios.

Interpretación

Esto muestra que un grupo mayoritario de los encuestados del Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, no se toma en cuenta la variedad de criterios de cada integrante para tomar una decisión, lo cual implica que la no resolución de problemas existentes.

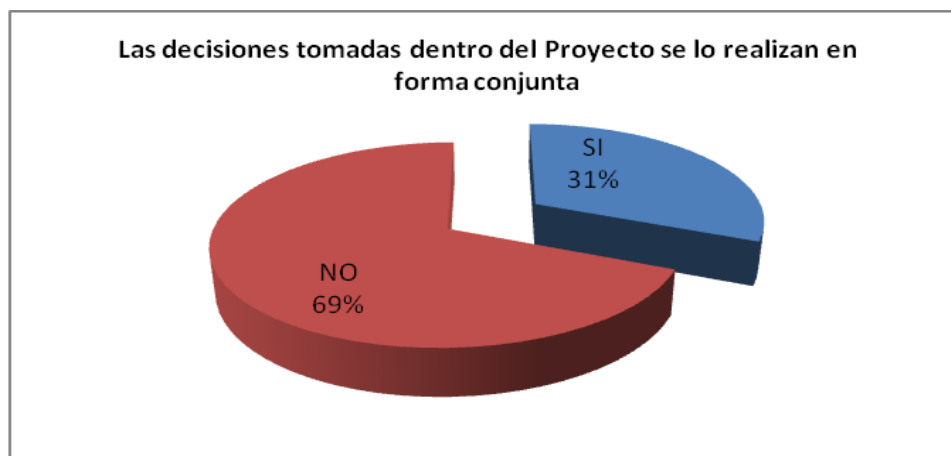
PREGUNTA No. 10 ¿Las decisiones tomadas dentro del Proyecto se lo realizan en forma conjunta?

Tabla 15. Las decisiones tomadas se lo realizan en forma conjunta

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	10	0,31	31%
NO	22	0,69	69%
TOTAL	32	1,00	100%

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Figura 13. . Las decisiones tomadas dentro del Proyecto se lo realizan en forma conjunta



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edid

Análisis

Se evidencia, que el 69% de los encuestados manifiestan que las decisiones tomadas dentro del Proyecto no se realizan en forma conjunta, en tanto que el 31% expone lo contrario.

Interpretación

Se determina entonces, que la gran mayoría de los encuestados señalan que las decisiones tomadas dentro del Proyecto no se realizan en forma conjunta, por lo

que no se pueda dar un correcto seguimiento de las decisiones positivas y negativas.

4.2 Verificación de la Hipótesis

La comprobación o prueba de las hipótesis, nos señala el modo de presentar los resultados de una investigación realizada, las mismas que no se realizan al total de la población investigada, sino a las muestras que fueron seleccionadas. Para lo cual, se aplica el método del chi- cuadrado, el mismo que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis de Investigación

La planificación financiera se relaciona con la toma de decisiones en la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

H₀= La planificación financiera NO se relaciona con la toma de decisiones en la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

H₁= La planificación financiera SI se relaciona con la toma de decisiones en la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

4.2.2 Modelo Matemático

H₀: O = E

H₁: O ≠ E

4.2.3 Modelo Estadístico

Es importante mencionar que para la verificación de las hipótesis, se aplicó la prueba del chi-cuadrado.

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

En donde:

χ^2 = Chi – Cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

4.2.4 Combinación de Frecuencias

Para la comprobación se precisa de la tabla de frecuencia observadas y tabla de frecuencia esperadas, para la cual tomamos como referencia las preguntas 3 y 6 de la encuesta aplicada.

Tabla 16. Combinación de frecuencias

Escala	PREGUNTAS		TOTAL
	¿Cree usted necesario que la empresa cuente con un procedimiento interno de control de los gastos en general?	¿Dentro del Proyecto se analiza la decisión más adecuada?	
SI	25	9	34
NO	7	23	30
TOTAL	32	32	64

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

4.2.5 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabaja es el 5%.

$$\alpha = 0.05$$

4.2.6 Cálculos del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno.

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

Calculo:

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Una vez calculado el grado de libertad $gl = 1$, y el nivel de significancia su valor $\alpha = 0.05$, y a la vez observado en la tabla de distribución del Chi – cuadrado (x^2), el cual equivale a 3.84.

Tabla 17. Frecuencia Esperada

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
25	17	8	64	3,76
7	15	-8	64	4,27
9	17	-8	64	3,76
23	15	8	64	4,27
TOTAL (x^2)				16,06

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

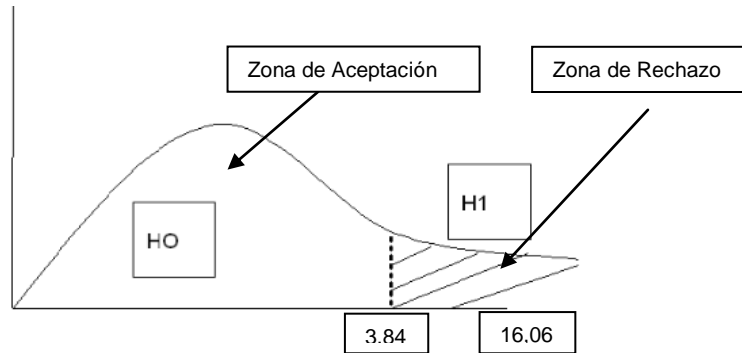
4.2.7 Decisión Final

El valor de $x^2 t = 3.84 < x^2 c = 16.06$, de esta manera rechazo la hipótesis nula y acepto la hipótesis alternativa es decir, la planificación financiera SI se relaciona

con la toma de decisiones en la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

4.2.8 Verificación de la Hipótesis

Figura 14. Verificación de la hipótesis



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del proceso de investigación con el tema: “Planificación financiera y la toma de decisiones en la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu”

5.1 Conclusiones

En referencia al primer objetivo específico: Analizar la planificación financiera para la determinación del disponible existente en la Constructora Norberto Odebrecht.

- Según el análisis de la encuesta aplicada en el trabajo de investigación, se concluye que el personal Administrativo Financiero no realizan un control de los gastos y está perdiendo liquidez el mismo que afectará al funcionamiento de la Constructora.

En referencia al segundo objetivo específico: Evaluar la toma de decisiones para la determinación de la evaluación y correcto desempeño de la Constructora.

- No se evidencia una correcta toma de decisiones, debido a que no se basan en los criterios de manera conjunta, lo cual perjudica la correcta distribución de los recursos de la misma, de esta manera no podemos ser competidos ante la amenazante competencia.
- En referencia al tercer objetivo específico: Proponer un modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de recursos financieros de la Constructora Odebrecht.
- La falta de una planificación financiera y una toma de decisiones adecuada, conlleva a implementar un modelo de planificación financiera, para de esta manera mejorar el manejo existente de los recursos de una manera clara y eficiente.

5.2 Recomendaciones

Tomando en consideración las conclusiones establecidas anteriormente se recomienda lo siguiente.

- Realizar una planificación financiera en base a la información de la Constructora, revisarla trimestralmente para detectar falencias y poder realizar ajustes pertinentes a tiempo.
- La Gerencia debe apoyarse en la planificación financiera para la toma de decisiones al inicio y en los ajustes realizados en los periodos económicos.
- Establecer estrategias de administración financiera para el correcto desempeño y manejo de los recursos de la Constructora Odebrecht,

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Tema

Modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de recursos financieros en Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu

6.1.2. Ejecutor

Constructora Norberto Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, el mismo que tendrá el respaldo de la Dirección Ejecutiva de la Constructora.

6.1.3. Beneficiario

La Constructora Norberto Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

6.1.4. Provincia

Imbabura

6.1.5. Cantón

Cotacachi

6.1.6. Parroquia

Caserío Cielo Verde

6.1.7. Duración del Proyecto

Seis meses

6.1.8 Responsable

Edidh Rosaura Jara Ramos.

6.2. Antecedentes de la Propuesta

A partir del año 2007 hasta la actualidad, en la república del Ecuador se comenzaron a construir diversas infraestructuras entre las que se destaca la construcción de hidroeléctricas, como producto de la bonanza económica que ha vivido el país como producto del alto precio del barril de petróleo.

Deviseras compañías han estado compañías han presentado sus propuestas para construir estos proyectos, pero debido a su capacidad y experiencia en el área la Constructora Odebrecht se adjudicó varios de estos contratos como el Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu el cual es parte de este estudio.

Determinándose que existe diversas problemáticas en el control interno debido a la incorrecta planeación financiera de los recursos de la empresa, evidenciándose por los constantes problemas de liquidez existente para el desarrollo de la gestión de la empresa, y planificación operativa acorde a la actividad empresarial

Con esta propuesta se pretende mitigar los problemas de planeación financiera para lo cual se consideró como imperiosa la necesidad de estructurar un Modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de recursos en Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu

6.3. Justificación

Modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de recursos por parte de la Constructora Odebrecht, en el Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, surge por la necesidad de tomar de decisiones correctas a partir de fundamentos cualitativos y cuantitativos.

Los beneficiarios de esta propuesta son todos quienes forma parte del Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, porque trabajaran bajo lineamientos validados que ayudaran a realizar actividades de forma más eficiente, además de forma indirecta

se beneficiara la población ecuatoriana en general porque se podrá cumplir con las metas establecidas acorde a los contratos de obra.

Igualmente con la estructuración del modelo de planeación financiera se promueve altos niveles de comunicación y sistematización en cada uno de los procesos del área administrativa y financiera.

6.4. Objetivos

6.4.1 Objetivos General

Construir un Modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de recursos en Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu

6.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la gestión administrativa de la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.
- Diagnosticar la situación financiera de la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.
- Diseñar el modelo planeación financiera para la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu que permita tomar decisiones adecuadas.

6.5 Análisis de Factibilidad

El análisis de factibilidad hace referencia a la disponibilidad de recursos humanos, técnicos, económicos y legales requeridos para el desarrollo de la propuesta aplicado de la Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduricu

6.5.1 Factibilidad Política

Ejecución del modelo financiero no incidirá en el entorno político ni modificará el desenvolvimiento normal de la Constructora, no se modificarán leyes,

reglamentos, estatutos existentes, la empresa no está involucrada con ningún partido político del país.

6.5.2 Organizacional

La Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu mediante sus colaboradores están dispuestos a cumplir el reto, que es un modelo de la planificación financiera, para que de esta manera siga operando y desarrollando dentro del país, como una empresa con credibilidad y prestigio.

6.5.3 Económico - Financiero

El modelo financiero optimizará el manejo de los recursos del Proyecto Manduriacu, para una mejor toma decisiones de una manera oportuna y eficaz.

6.5.4 Legal

Para el modelo de la planificación financiera no posee ningún impedimento legal dentro y fuera de la Constructora.

6.6 Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica permitirá comprender la estructuración de la propuesta a partir de teorías validadas.

6.6.1 Concepto de análisis financiero

El Análisis financiero según **(Cantú, 2013:162)**, “consiste en estudiar la información que contiene los Estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptadas por la comunidad Financiera, con el objetivo de tener una base sólida y analítica para la Toma de Decisiones”.

Se coincide con **(Ortiz, 2006)** “quien manifiesta que “se lo puedo definir como “un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio”

Lo cual nos permite decir que el análisis financiero es el análisis de los estados financieros para obtener índices e indicadores para la toma de decisiones futuras por parte de quienes estén administrando una institución.

6.6.2 Herramientas para el análisis financiero

Existe una gran variedad de herramientas para realizar un análisis financiero, pero en este estudio que está orientada a la estructuración de un modelo de planeación financiera para la toma de decisiones de la Constructora Odebrecht, se considerara el análisis horizontal, vertical y razones financieras.

Autores como (Rubio, 2007), (Estupiñan, 2006), han realizado estudios sobre el análisis horizontal y vertical, los mismos que establecen las siguientes conceptualizaciones:

6.6.2.1 Análisis vertical

Permite determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia al total de activos, o pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, lo cual permite establecer las siguientes apreciaciones:

- Tener una visión panorámica de la estructura de un estado financiero
- Permite identificar la relevancia de cada cuenta o grupo dentro de un estado.
- Coadyuva a controlar la estructura de la empresa porque no todas las empresas tiene la misma actividad.
- Evalúa los cambios estructurales y su estructura para el establecimiento de políticas entorno al área financiera y gestión de la empresa
- Promueve la posibilidad de establecer una estructura perfecta acorde al tipo de actividad a la que se dedique la empresa

6.6.2.2 Análisis horizontal:

El análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

Además el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- Coadyuva al análisis del crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de un periodo a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo del Estado de Situación Financiera.
- En los términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea idea.
- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de cuenta
- Muestra las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos que se deben aplicar las causas y efectos de los resultados, tales como inflación en los costos, la recesión e ventas

6.6.2.3 Razones financieras

Según la superintendencia de compañía las empresas que pertenecen al segundo sector deben medir su actividad económica a través de las siguientes razones

Tabla 18. Razones Financieras

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

Fuente: Superintendencia de Compañías

Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la

empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

Liquidez Corriente

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

Prueba Ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

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

Indicadores de Solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento Patrimonial

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los

pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\textit{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio}}$$

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes.

Endeudamiento del Activo Fijo

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

$$\textit{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\textit{Apalancamiento} = \frac{\textit{Activo Total}}{\textit{Patrimonio}}$$

Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades. De hecho, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

En la relación, el numerador representa la rentabilidad sobre los recursos propios y el denominador la rentabilidad sobre el activo.

De esta forma, el apalancamiento financiero depende y refleja a la vez, la relación entre los beneficios alcanzados antes de intereses e impuestos, el costo de la deuda y el volumen de ésta. Generalmente, cuando el índice es mayor que 1 indica que los fondos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría.

Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Rentabilidad neta del activo (Dupont)

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como “*Sistema Dupont*”¹, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo.

Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

En el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por consiguiente, el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) puede incidir significativamente sobre el costo de ventas y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad.

Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades, como en el caso de las empresas holding por ejemplo.

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen

operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad Financiera

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

6.6.3 Diagnóstico administrativo

Se coincide con (Albornoz, 2012), (Brealey, 2012), quienes consideran que el diagnóstico administrativo se constituye en un instrumento de análisis específico, el cual incluye en su raíz el vocablo griego ‘gnosis’, que significa conocimiento, proceso que permite medir la eficiencia empresarial en el sector administrativo y financiero, a través de un conjunto de variables que se correlacionan entre sí para emitir resultados favorables o desfavorables sobre la gestión realizada en un periodo determinado.

En tal sentido el diagnóstico estratégico comprende el análisis estudio de la Misión, Visión, factores internos. Factores externos, matriz FODA,

6.6.3.1 Matriz de Factores externo EFE

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades

suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación. (Lerna, 2012. Pág. 45)

6.6.3.2 Matriz de Factores internos EFI

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el acápite anterior.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible

1. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
2. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
3. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

4. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. (Lerna, 2012. Pág. 48)

6.6.3.3 Matriz de formulación de estrategia FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas. Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema. (Lerna, 2012. Pág. 53)

6.6.3.4 Misión

(Castillo 2011, pág. 43) afirma que la misión es la definición que los estrategas dan de la razón de ser o existir de la organización, en donde se establecen la filosofía, los valores y los principales objetivos organizacionales; así como la necesidad social que se desea satisfacer.

Según (ÁLVAREZ M, 2006. Pag.37) “La misión es en un párrafo describir la razón de ser de la organización ¿Para que exista la empresa? ¿Cuál es el más noble propósito para el que se ha creado esta organización?”

Para (Serna 2005, 10,11) “Dice que la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos. Los mercados y el talento humano que soporta el logro de este propósito”

6.6.3.5 Visión

Según (Martínez, 2005, pág. 20), el plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral, La visión la define como “El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración que termina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Según (Serna 2005, pág. 8) afirma “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en terminas numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos integrantes al equipo gerencial a su

alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización”. (p.8)

6.6.3.6 Modelo de gestión

Modelo de gestión es proceso emprendido por una o más personas para construir un tejido empresarial y social cuyo progreso ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento y conocimiento evolutivo sobre la producción e intercambio de bienes y servicios” (Perossa, 2010, p.64). Actividad productiva o transformadora que orienta la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a partir de unos recursos o factores (inputs) obtienen unos productos (outputs, que pueden ser bienes, productos tangibles o servicios, productos intangibles), a los fines que se desean alcanzar, mediante el cual se asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz. Algunos autores se han referido a la apreciación anterior, entre los que se encuentran: (Campaña, 2010); (Sabedra, 2010); (Hernández, 2011). Referentes teóricos de gestión, coadyuvan a comprender que el establecimiento de una Propuesta de diagnóstico estratégico de la gestión administrativa financiera es un fenómeno emergente que precisa de atención especializada, cuya funcionalidad sistematizada genera dinámica multidimensional herramienta administrativa financiera para la toma de decisiones.

6.7 Metodología Modelo Operativo

Tabla 19 Modelo Operativo

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Direccionamiento estratégico	Analizar la visión y misión actual para su ratificación o reestructuración	Misión Visión	Documentos electrónicos Leyes Impresas	Investigadora	1 semana
Análisis Financiero	Diagnosticar la situación financiera de la Constructora Odebrecht en el Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu	Análisis horizontal Análisis Vertical Análisis Razones Financieras	Talento humano Computador Estados financieros	Investigadora	1 semana
Planeación estratégica	Evaluación de la situación interna, externa y el tipo de estrategias a aplicar	Matriz EFI Matriz EFE Matriz FODA	Talento humano Computador Estados financieros	Investigadora	1 semana
Modelo de gestión	Presentar el del modelo de gestión de planificación financiera para la toma de decisiones	Diseño del modelo de gestión para la planificación financiera	Talento humano	Investigadora	1 semana
Matriz de direccionamientos	Estructuración de la matriz de direccionamientos administrativos financieros	Descripción dela matriz	Talento humano	Investigadora	1 semana

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado por: JARA, Edidh

6.7.1 Direccionamiento Estratégico

6.7.1.1 Análisis de la misión

Misión actual:

Fortalecemos valores, principios y capacidades de nuestros integrantes para enfrentar al entorno globalizado, cambiante y competitivo de manera crítica y creativa, mediante de la innovación con tecnología sofisticada y de punta, conjuntamente con participación de cada integrante.

Tabla 20. Matriz misión

PREGUNTAS	COMPONENTES	RESULTADOS
¿Quiénes Somos?	Identidad Legitimidad	Compañía constructora
¿Qué Buscamos?	Propósitos	calidad
¿Por qué lo hacemos?	Valores Principios Motivaciones	humanismo Honestidad Respeto
¿Para quién trabajamos?	Población	Para impulsar el desarrollo socioeconómico

Fuente: Constructora Odebrecht
Elaborado: JARA, Edidh

Se analiza la misión y no responde a ninguna de las preguntas por tal razón a partir de la respuestas existentes se plantea la siguiente misión.

Somos una compañía constructora que ofrecemos calidad en nuestras obras a partir del humanismo, la honestidad y el respeto al habitual del ser humano para impulsar el desarrollo socio económico.

6.7.1.2 Visión actual:

Estableciendo compromisos de largo plazo, construye relaciones político-estratégicas pautadas en la confianza y se integra en la sociedad, y se convierte en motivo de orgullo para las Comunidades donde actúa por su contribución al desarrollo sostenible.

Tabla 21. Matriz visión

PREGUNTAS	COMPONENTES	RESULTADOS
¿Para qué periodo de tiempo rigiere la visión?	Tiempo	Cinco años
¿Qué Buscamos?	Propósitos	Reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad de las obras
¿Cómo lo lograremos?	Ventajas comparativas	Experiencia en el mercado
¿Cómo nos destacaremos?	Ventajas competitivas	Maquinaria y tecnología de punta

Fuente: Constructora Odebrecht
Elaborado: JARA, Edidh

Como la visión actual no tiene un lineamiento estratégico se propone una nueva visión

Ser en cinco años una compañía constructora reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de sus obras, y su experiencia en la obra civil además por poseer maquinaria y tecnología de punta.

6.7.2 Análisis financiero


El análisis financiero está compuesto por dos etapas como son el análisis vertical, análisis horizontal y análisis de razones financieras.

6.7.2.1 Análisis horizontal y vertical

Para establecer el análisis horizontal y vertical se consideró el balance general y estado de resultados de los años 2012, 2013 y 2014 el mismo que nos permitirá tener una perspectiva sobre estructura financiera de la empresa.

6.7.2.2 Análisis balance general

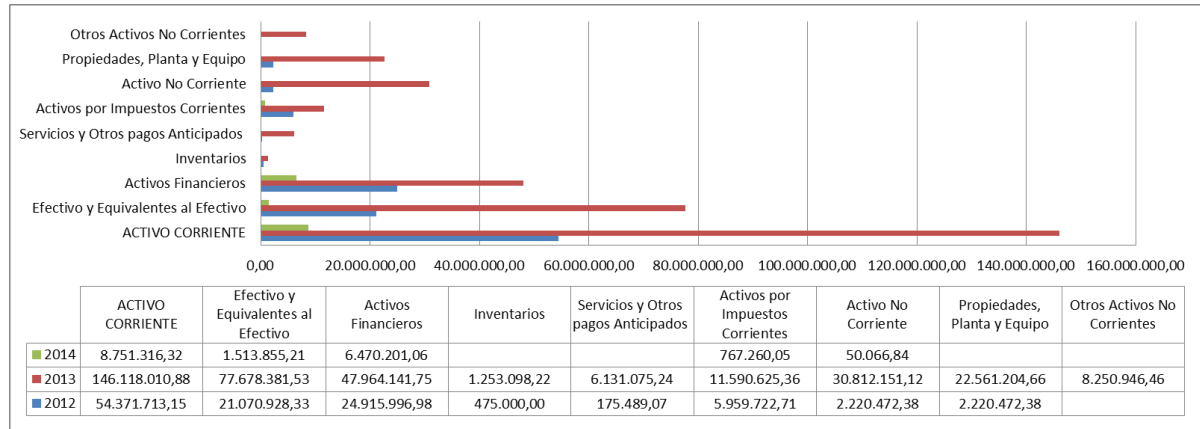
Tabla 22. Balance General Consolidado 2012, 2013, 2014

 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT S. A. PROYECTO HIDROELÉCTRICO MANDURIACU								
	2012	Análisis Vertical 2012	2013	Análisis Vertical 2013	Análisis Horizontal 2012-2013	2014	Análisis Vertical 2014	Análisis Horizontal 2013-2014
ACTIVO	56.592.185,53		176.930.162,00		68%	8.801.383,16		-1910%
ACTIVO CORRIENTE	54.371.713,15		146.118.010,88		63%	8.751.316,32		-1570%
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	21.070.928,33	37%	77.678.381,53	44%	73%	1.513.855,21	17%	-5031%
Activos Financieros	24.915.996,98	44%	47.964.141,75	27%	48%	6.470.201,06	74%	-641%
Inventarios	475.000,00	1%	1.253.098,22	1%	62%		0%	
Servicios y Otros pagos Anticipados	175.489,07	0%	6.131.075,24	3%	97%		0%	
Activos por Impuestos Corrientes	5.959.722,71	11%	11.590.625,36	7%	49%	767.260,05	9%	-1411%
Construcciones en Proceso (NIC11 SECC 23 PYMES)		0%	1.500.688,78	1%	100%		0%	0%
Otros Activos Corrientes	1.774.576,06	3%		0%	0%		0%	0%
Activo No Corriente	2.220.472,38	4%	30.812.151,12	17%	93%	50.066,84	1%	-61442%
Propiedades, Planta y Equipo	2.220.472,38	4%	22.561.204,66	13%	90%		0%	
Otros Activos No Corrientes		0%	8.250.946,46	5%	100%		0%	
PASIVO	59.545.824,74		155.745.417,18		62%	6.854.097,74		-2172%
PASIVO CORRIENTE	59.545.824,74	100%	155.040.642,11	100%	62%	6.328.919,95	92%	-2350%
Cuentas y Documentos por Cobrar	34.748.966,57	58%	9.942.364,98	6%	-250%	14.194,77	0%	-69942%
Provisiones	1.235.586,51	2%	761.705,80	0%	-62%	1.131.112,90	17%	33%
Otras Obligaciones Corrientes	245.928,92	0%	3.336,37	0%	-7271%	1.276.137,07	19%	100%
Anticipos de Clientes	22.948.184,98	39%	144.333.234,96	93%	84%		0%	
Pasivo No Corriente	0,00	0%	704.775,07	0%	100%	525.177,79	8%	-34%
Patrimonio Neto	-2.953.639,21	-5%	21.184.744,82	12%	114%	1.947.285,42	22%	-988%
Capital	21.472.466,58	39%	21.472.466,58	12%	0%	132.800,00	2%	-16069%
Capital Suscrito o Asignado	21.472.466,58	39%	21.472.466,58	12%	0%	132.800,00	2%	-16069%
Reservas	1.873.778,04	3%	2.043.747,00	1%	8%	188.686,40	2%	-983%
Resultados Acumulados	-10.566.264,31		-736.232,82		-1335%	1.786.034,96		141%
Resultado del Ejercicio	-15.733.619,52		-1.595.235,94		-886%	-160.235,94		-896%

Fuente: Constructora Odebrecht
Elaborado: JARA, Edidh

6.7.2.3 Análisis vertical y horizontal Cuenta Activos

Tabla 23. Análisis vertical y horizontal Cuenta Activos



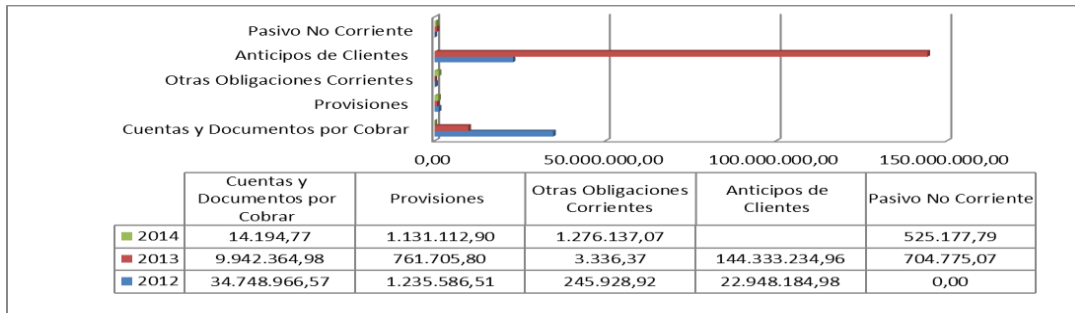
Fuente: Balance General
Elaborado: JARA, Edidh

- Análisis Vertical: al ser una compañía constructora la distribución lógica y coherente es que la mayor concentración de activos este en el en los activos no corrientes específicamente en propiedad planta y equipo, pero la estructura financiera de la constructora objeto de estudio presenta una realidad distinta durante los tres últimos años.
- La mayor concentración de los activos está en activo circulante durante todos los años de análisis, el 2012 y 2014 son mayores los Activos Financieros con el (44% y 74%) respectivamente, y el 2013 se destaca el Efectivo y Equivalentes al Efectivo (44%) los mismos que están en el disponible según el catálogo de cuentas, siendo necesaria una restructuración financiera a partir de la actividad económica de la empresa.
- Al establecer una relación entre el activo y el patrimonio podemos establecer lo siguiente el 2012 tenemos una representación del (- 5%), resultado

que se genera porque el patrimonio es negativo, los años 2013 y 2014 la relación y representación ya es positiva con el (12 %y 22%) respectivamente.

- **Análisis Horizontal:** durante año 2014 en relación al 2013 existe un decremento considerando que la empresa ha dejado de funcionar al 100% por problemas de índole legal, pero al comparar el año 2012 con el 2013 se evidencia que el mayor crecimiento existe en la cuenta Servicios y Otros pagos Anticipados (97%), seguida de los activos no corrientes en especial de propiedad planta y equipo con el 93%, lo que permite identificar que existe cambio leves entorno a la estructura cuyo efecto casi no es notorios

6.7.2.4 Análisis vertical y horizontal de la Cuenta Pasivos



Fuente: Balance General
Elaborado por: JARA, Edidh

- **Análisis Vertical:** en la cuenta pasivo en función de la distribución estructural de los pasivos de los años 2012, 2013, 2014 es distinta de año a año por lo cual se establece un análisis anual.

El año 2012 las cuentas por pagar (58%) son las de mayor representatividad seguida de anticipos a clientes (39%), el año 2013 la cuenta más significativa es anticipos cliente Anticipos de Clientes (93%); a pesar que el 2014 no existió actividad económica como los otros años las obligaciones en el corto

plazo fueron las de mayor desarrollo es el caso de los pasivos corrientes (92%)

- Análisis Horizontal: permite visualizar que existe una contracción económica en cuanto a los gastos desde al año 2012, es decir el monto de los gasto se ha reducido,

6.7.2.5 Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 24. Estado de Pérdidas y Ganancias Consolidado años 2012,2013, 2014

	2012	ANÁLISIS VERTICAL 2012	2013	ANÁLISIS VERTICAL 2013	ANÁLISIS HORIZONTAL 2012-2013	2014	ANÁLISIS VERTICAL 2014	ANÁLISIS HORIZONTAL 2013-2014
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	6.243.100,17		66.316.406,45		91%	27.164.266,40		-144%
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4.254.310,37	68%		0%		27.162.360,00	100%	100%
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	1.988.789,80	32%	66.316.406,45	100%	97%		0%	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES		0%		0%		1.906,40	0%	100%
GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 -	-12.293.093,35		250.387,90		5010%	27.164.266,40	100%	99%
OTROS INGRESOS	5.024.030,80	80%	3.250.402,55	5%	-55%		0%	
GASTOS	8.464.556,97	136%	4.815.884,18	7%	-76%	1.738.105,03	6%	-177%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	-15.733.619,52	-252%	-1.315.093,73	-2%	-1096%	-160.235,94		-721%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0%		0%			0%	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE	-15.733.619,52	-252%	-1.315.093,73	-2%	-1096%	-160.235,94	-1%	-721%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO		0%	280.142,21	0%	100%		0%	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	-15.733.619,52	-252%	-1.595.235,94	-2%	-886%	-160.235,94	-1%	-896%
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	-15.733.619,52	-252%	-1.595.235,94	-2%	-886%	-160.235,94	-1%	-896%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	-15.733.619,52	-252%	-1.595.235,94	-2%	-886%	-160.235,94	-1%	-896%

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaborado por JARA, Edidh

- Análisis Vertical: durante los tres periodos de análisis existe mayor representación de ingresos en relación a los gastos por lo cual se detecta perdidas por ejemplo el año 2012 los gastos representa el 136% de los ingresos.

- Análisis Horizontal: A pesar que los Estados de resultados demuestran pérdida, el año 2014 es de mayor crecimiento en torno a contratos de construcción porque tiene un incremento del 97%

De forma global se puede decir que no existe una adecuada planificación financiera porque no hay una correcta estructura de cuentas acorde su actividad económica, de igual forma que existe una contracción general el año 2014, igualmente se determina que no existe un política entorno a los gastos porque cada año estos superan a los ingreso por lo cual existe pérdidas.

6.7.2.6. Análisis de razones financieras

Tabla 25. Análisis de razones financieras

Factor	Indicadores	Fórmula	Años		
			2012	2013	2014
Liquidez	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,91	0,94	1,38
	2. Prueba Ácida	Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente	54.371.713,14	146.118.010,87	8.751.316,32
Solvencia	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/Activo Total	1,05	0,88	0,78
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total/Patrimonio	(20,16)	7,35	3,52
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	(1,33)	0,69	38,89
	4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	(19,16)	8,35	4,52
Rentabilidad	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)	5,33	(0,08)	(0,08)

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General
Elaborado por: JARA, Edidh

Analizando por bloques o razones cada año podemos decir lo siguiente;

- Durante todos los años existe problemas de liquidez a excepción del año 2014 pero se determina que existe una alta dependencia de inventarios los tres periodos y al ser una empresa constructora su dependencia no debería ser de sus inventarios, establecido una relación con el análisis vertical y horizontal

la participación de los inventario no es alta pero si es el principal determinante para los problemas de liquidez.

- En cuanto a la solvencia existe una tendencia que la empresa presenta problemas de solvencia, es decir que sus activos no cubren sus pasivos, ni tampoco patrimonio, lo cual confirma las razones por las cuales existe perdida en los tres periodos, pero si se analiza de forma independiente cada uno de los indicadores existe excepciones donde se muestra que existe solvencia por ejemplo el año 2012 en relación al endeudamiento del activo se muestra solvencia.

Igualmente los años 2013 y 2014 existe solvencia en relación al patrimonio, caso similar sucede con el apalancamiento ese mismo años de análisis.

- Solamente el año 2012 en función de los Estados Financieros y de los resultados obtenido a través del análisis de razones financieras se determinó que existe rentabilidad al comparar la utilidad operacional y el patrimonio, a rentabilidad en los años 2013 y 2014 es desfavorable porque la utilidad no cubre el patrimonio.

6.7.3 Fase de Planeación

La fase de planeación está conformada por el análisis EFE y EFI.

6.7.3.1 Análisis EFE

Se enfoca en los factores externos de Constructora Odebrecht (amenazas y las oportunidades).

Tabla 26. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDRADO
30 años de experiencia en el sector de la	0,13	2	0,26
2. Nuevas políticas del gobierno mejoren la	0,13	2	0,26
3. Construcción de nuevas Hidroeléctricas.	0,12	3	0,36
4. Implementación de modelos de gestión	0,12	4	0,48
5. Alianzas estratégicas con otras	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
1. Problemas legales que enfrenta en la actualidad.	0,09	4	0,36
2. Competencia China en construcción.	0,08	3	0,24
3. Inestabilidad política y económica en el	0,08	4	0,32
4. Recesión económica mundial.	0,09	3	0,27
5. Desastres naturales.	0,08	2	0,16
Totales ponderados	1,00		2,95

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Analizando la matriz EFE se determina la implementación de nuevas hidroeléctricas con 0.48 puntos se acentúa como la mejor oportunidad; los problemas legales es considerada la mayor amenaza ponderada con 0.35 además la ponderación total es de 2.95 lo cual indica que se tiene que aprovechar las oportunidades.

6.7.3.2 Análisis EFI

Se enfoca en los factores internos de la Constructora Odebrecht en el proyecto Manduriacu (fortalezas y las debilidades).

Tabla 27. Matriz EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDRADO
1. 30 años de experiencia en el sector de	0,08	4	0,32
2. Maquinaria sofisticada.	0,06	4	0,24
3. Tecnología actualizada y de punta.	0,07	4	0,28
4. Personal capacitado a nivel	0,06	4	0,24
5. Proyectos de infraestructura e	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
1. • No existe un manual de funciones	0,23	1	0,23
2. Direccionamientos de gestión financiera ineficientes.	0,12	2	0,24
3. Planificación estratégica deficiente	0,12	1	0,12
4. Planes de contingencia globales.	0,09	2	0,18
5. • No existe planificación financiera.	0,12	3	0,36
Total Ponderado	1,00		2,41

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

Su principal fortaleza es el segmento al que pertenecen, su experiencia; sin embargo su mayor debilidad, no existe planificación financiera, EFI que tiene como estimación general 2,41 lo cual significa que existe características internas fuertes destacándose las debilidades.

6.7.3.3 Matriz FODA

La matriz FODA es la sistematización de la matriz EFI y EFE

Tabla 28. FODA

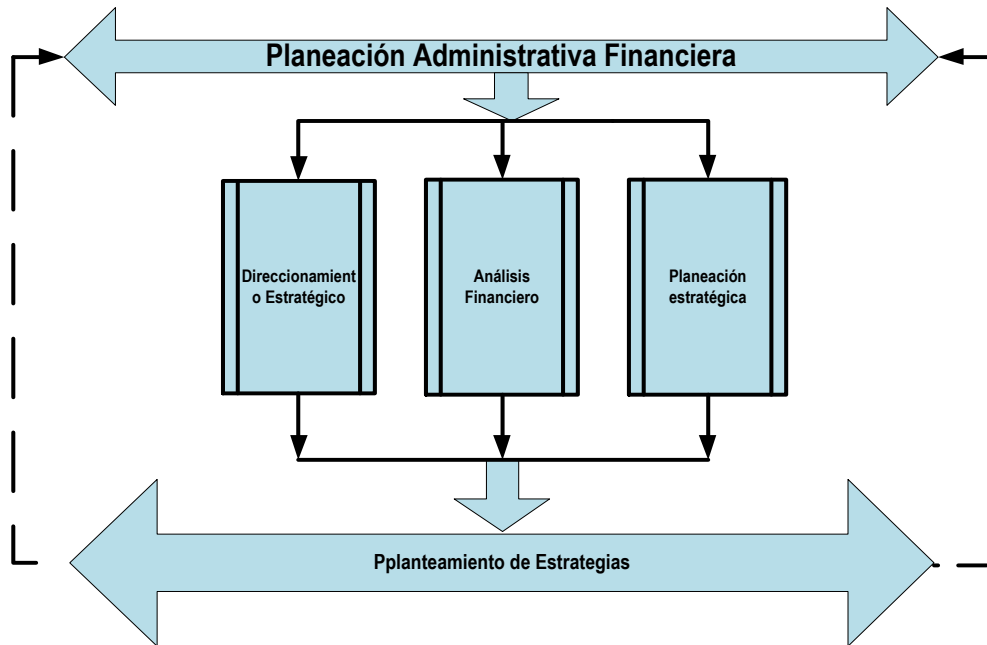
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • 30 años de experiencia en el sector de la Construcción a nivel mundial. • Maquinaria sofisticada. • Tecnología actualizada y de punta. • Personal capacitado a nivel internacional. • Proyectos de infraestructura e ingeniería de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de financiamiento con bancos extranjeros. • Nuevas políticas del gobierno mejoren la economía. • Construcción de nuevas Hidroeléctricas. • Implementación de modelos de gestión para el desarrollo empresarial. • Alianzas estratégicas con otras Constructoras.
DEBILIDADES	AMENEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un manual de funciones definido. • Direccionamientos de gestión financiera ineficientes. • Planificación estratégica deficiente. • Planes de contingencia globales. • No existe planificación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas legales que enfrenta en la actualidad. • Competencia China en construcción. • Inestabilidad política y económica en el país. • Recesión económica mundial. • Desastres naturales.

Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

6.7.4 Modelo de gestión

Modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de recursos en Constructora Odebrecht, Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu presenta las siguientes características.

Modelo de planificación financiera



Fuente: Investigación de campo (2015)
Elaborado: JARA, Edidh

6.7.5 Matriz de direccionamiento

6.7.5.1 Estrategias

Los lineamientos financieros, y de planeación a través de la cuantificación de las matrices EFE y EFI se plantean las siguientes estrategias para una correcta toma de decisiones a partir de la planeación financiera.

La matriz estratégica consiste en la retroalimentación del modelo planificación financiera consiste en analizar la misión, visión, factores internos, externo, análisis financiero en función de las siguientes estrategias:

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

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

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

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

Fundamentos de las estrategias financieras para el largo plazo

a) Sobre la inversión.

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

- A. Crecimiento.
- B. Desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la

inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

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

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

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

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

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR).

Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuanto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

b) Sobre la estructura financiera

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: Utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción, Utilidad antes de intereses e impuestos – rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por peso invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por peso invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades

En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención – reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

Sobre esta base, es importante reconocer que los métodos y criterios que deben considerarse para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad.

En otras palabras, la política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones.

La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

Fundamentos de las estrategias financieras para el corto plazo

a) Sobre el capital de trabajo

Como ya se ha señalado, el capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.

Por su parte, la estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos

generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

La estrategia intermedia contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando a la vez que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, o sea, no tal alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

La definición se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores.

Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

b) Sobre el financiamiento corriente

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no.

Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

Para una mayor comprensión cabe señalar el caso de una cuenta por pagar, que aparentemente no tiene un costo financiero, cuando se paga (y más aún de forma anticipada), reduce la liquidez y obliga a la dirección financiera a sustituir este financiamiento de algún modo para mantener la estrategia que se haya adoptado con relación al capital de trabajo. En este mismo caso, generalmente no se considera que el financiamiento de proveedores, al diferir el pago, aumenta el riesgo percibido por éste y consecuentemente este aumento del riesgo se traduce de algún modo, adoptando comúnmente la forma del incremento del precio.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

De esta manera se puede apreciar que la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

c) Sobre la gestión del efectivo

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

1. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
2. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
3. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja.

El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en

cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

Bibliografía

- Ballvé, A. (2002). *Cuadro de mando: organizando información para crear valor*. España: Gestión 2000.
- Block, S., & Hirt, G. (2005). *Administración Financiera*. México : McGraw-Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. México: McGraw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México : Pearson Educación.
- Horváth y Partners. (2003). *Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- López, M., & Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Colombia: Universidad de Caldas.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Milind, L. (1998). *Desarrollo del apalancamiento estratégico*. España: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson educación.

- Salazar, F. (2011). *Estrategia*. Quito.
- Ballvé, A. (2002). *Cuadro de mando: organizando información para crear valor*. España: Gestión 2000.
- Block, S., & Hirt, G. (2005). *Administración Financiera*. México : McGraw-Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. México: McGraw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México : Pearson Educación.
- Horváth y Partners. (2003). *Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- López, M., & Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Colombia: Universidad de Caldas.
- Mantilla, F. (2006). *Técnicas de Muestreo Un enfoque a la Investigación de Mercado*. Quito: Imprenta y Offset Santa Rita.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Milind, L. (1998). *Desarrollo del apalancamiento estratégico*. España: Díaz de Santos.

- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson educación.
- Rivas, E. (2009). Investigación Bibliográfica. *Monografias.com*, 1-2.
- Salazar, F. (2011). *Estrategia*. Quito.
- Sampieri, R., & Coautores. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc. Graw - Hill.
- Solana, G. (1986). *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Vera, A. (2013). Principales Tipos de Investigación. *Minografias.com*, 2.

Anexos

Anexo 1.- Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POST GRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

**FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO FINANCIERA DE LA CONSTRUCTORA NORBERTO
ODEBRECHT – PROYECTO HIDROELÉCTRICO MANDURIACU.**

Objetivo: Recolectar la información acerca de la planificación financiera y la toma de decisiones en la Constructora Norberto Odebrecht – Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu.

- Al ser anónima la encuesta se solicita colocar la verdad
- Poner una X en solo una respuesta elegida

Contenido

1.- ¿El Proyecto Manduriacu cuenta con un control interno de los recursos financiero?

Si ()

No ()

2.- ¿Tiene problemas de liquidez el Proyecto Manduriacu?

Si ()

No ()

3.- ¿Cree usted necesario que la empresa cuente con un procedimiento interno de control de los gastos en general?

Si ()

No ()

4.- ¿Qué gastos son de mayor relevancia en el Proyecto Manduriacu?

Administrativos ()

Financiero ()

Operacionales ()

No operacionales ()

5.- ¿El proyecto cuenta con recursos financieros necesarios para su operación?

Si ()

No ()

6. ¿Dentro del Proyecto se analiza la decisión más adecuada?

Si ()

No ()

7.- ¿Se busca alternativas de solución para escoger la más apropiada?

Si ()

No ()

8 ¿Los parámetros que utilizan los Directivos para la toma de decisiones son los adecuados?

Si ()

No ()

9 ¿Se toma en cuenta la variedad de criterios que tiene cada persona para tomar la decisión?

Si ()

No ()

10 ¿Las decisiones tomadas dentro del Proyecto se lo realizan en forma conjunta?

Si ()

No ()

Anexo 2. Actividades Variables

PROYECTO MANDURIAQU - ECUADOR

PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES	14/05/2015
--	------------

No	ACTIVIDADES	Siempre	A veces	Nunca
1	Se realizan programaciones semanales para la compra de suministros.			X
2	Existe un control riguroso de los gastos		X	
3	Hay gastos excesivos	X		
4	Los recursos son bien distribuidos		X	
5	La falta de liquidez del Proyecto se debe a q existe demasiado gasto innecesario	X		
6	Las decisiones son acordes a las necesidades		X	
7	Se puede decir que la decisiones tomadas dentro del Proyecto son las correctas		X	
8	La decisiones tomadas han solucionados problemas de liquidez			X
9	Controlar y administrar el dinero adecuadamente.		X	
10	Se respeta la decisiones tomadas por la mayoría de los integrante			X
11				
12				
13				
14				
15				
16				

REALIZADO POR:	EDIDH JARA
-----------------------	------------

Anexo 3.- Tabla distribución chi-cuadrado

Tabla de la distribución Chi-cuadrado

g=grados de libertad p=área a la derecha

El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad $P(X>x)=p$

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.261	6.262	3.483
16	39.252	28.845	26.296	23.542	19.369	15.338	11.912	9.312	7.962	6.908	3.942
17	40.791	30.191	27.587	24.769	20.489	16.338	12.792	10.085	8.672	7.564	4.416
18	42.312	31.526	28.869	25.989	21.605	17.338	13.675	10.865	9.39	8.231	4.905
19	43.819	32.852	30.144	27.204	22.718	18.338	14.562	11.651	10.117	8.907	5.407
20	45.314	34.17	31.41	28.412	23.828	19.337	15.452	12.443	10.851	9.591	5.921
21	46.796	35.479	32.671	29.615	24.935	20.337	16.344	13.24	11.591	10.283	6.447
22	48.268	36.781	33.924	30.813	26.039	21.337	17.24	14.041	12.338	10.982	6.983
23	49.728	38.076	35.172	32.007	27.141	22.337	18.137	14.848	13.091	11.689	7.529
24	51.179	39.364	36.415	33.196	28.241	23.337	19.037	15.659	13.848	12.401	8.085
25	52.619	40.646	37.652	34.382	29.339	24.337	19.939	16.473	14.611	13.12	8.649
26	54.051	41.923	38.885	35.563	30.435	25.336	20.843	17.292	15.379	13.844	9.222
27	55.475	43.195	40.113	36.741	31.528	26.336	21.749	18.114	16.151	14.573	9.803
28	56.892	44.461	41.337	37.916	32.62	27.336	22.657	18.939	16.928	15.308	10.391
29	58.301	45.722	42.557	39.087	33.711	28.336	23.567	19.768	17.708	16.047	10.986