



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

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniero en  
Contabilidad y Auditoría CPA**

**Tema:**

---

**“La planificación financiera y la toma de decisiones de la Empresa  
Curtiduría Pico de la Ciudad de Ambato”**

---

**AUTOR:** Pico Lescano, Juan Carlos

**TUTOR:** Eco. Mg. Izquierdo García, Daniel Ariel

**Ambato - Ecuador**

**2015 – 2016**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Eco. Daniel Ariel Izquierdo García, con cédula de identidad No.175357181-7, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CURTIDURÍA PICO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Juan Carlos Pico Lescano, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Abril del 2016.

**EL TUTOR**



**Eco. Mg. Izquierdo García, Daniel Ariel**  
C.I 175357181-7

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Juan Carlos Pico Lescano, con cedula de ciudadanía No.1803552924, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo, bajo el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CURTIDURÍA PICO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto de Investigación .

Ambato, Abril del 2016.

**AUTOR**



Juan Carlos Pico Lescano

C.I 180355292-4

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial, y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Abril del 2016.

**AUTOR**



Juan Carlos Pico Lescano

C.I 180355292-4

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema “**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CURTIDURÍA PICO DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Juan Carlos Pico Lescano, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril del 2016



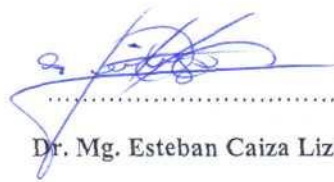
Eco. Mg. Diego Proaño Córdova

PRESIDENTE



Dra. Mg. Caroline Galarza Galarza

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Mg. Esteban Caiza Lizano

MIEMBRO CALIFICADOR

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo que plasma uno de mis anhelos personales, va dedicado a Dios hacedor de todas las cosas, a mi Padre Sr. Héctor Rodrigo Pico Toasa que siempre me apoyo y ayudo en los momentos más difíciles, a mi Madre Sra. Lupe Lilian Lescano Sánchez que con su amor y apoyo abnegado a lo largo de estos años han sido la motivación fundamental para culminar mis estudios, a mi hermana Sra. Jennifer Monserrath Pico por todo su apoyo, a mi hijo Juan Felipe Pico Núñez que es lo más importante en mi vida y el motor que me impulsa a salir adelante día a día, a mi Esposa María Fernanda Núñez Fiallos que es mi guía y mi apoyo en los momentos difíciles, siempre me apoyo y me ayudo a que culmine mis estudios pese a las dificultades que hemos pasado en este trayecto espero contar siempre con su apoyo.

Juan Carlos Pico Lescano.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento sincero a todas las autoridades, docentes, personal administrativo y compañeros de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato por el apoyo y guía durante estos años de formación.

A mi familia, amigos y compañeros, por su ayuda, motivación y confianza lograron que el camino fuera una gran aventura.

Finalmente mi eterna gratitud y estima al Eco. Daniel Izquierdo, a pesar de las dificultades del camino siempre estuvo dispuesto a guiarme en este último peldaño para alcanzar mi meta.

Juan Carlos Pico Lescano.

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

**TEMA:** “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CURTIDURÍA PICO DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**AUTOR:** Juan Carlos Pico Lescano

**TUTOR:** Eco. Daniel Ariel Izquierdo García

**FECHA:** Abril del 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

Curtiduría Pico es una empresa dedicada a la producción de cuero; al igual que muchas empresas dedicadas a la curtiembre ha venido atravesando varios problemas en los últimos años; principalmente la difícil situación económica del país.

El presente proyecto evidencia la problemática que enfrenta esta empresa con respecto a la planificación financiera; este tema ha sido tomado como primordial solo en las grandes empresas; mientras que en empresas como Curtiduría Pico que se catalogan como Pymes se desconocen estos temas financieros.

La planificación financiera debe ser abordada tanto en el ámbito personal como en el ámbito empresarial; una familia, una persona debe aprender a planificar sus finanzas para saber cuánto gastar; en que gastar o en que invertir; este escenario es semejante al escenario empresarial; una organización por más pequeña debe tener un plan financiero que le permita predecir o prevenir hechos futuros, un plan que sea la base de una adecuada toma de decisiones; ya que éstas marcan el rumbo de la entidad; y la conducen al éxito.

En este trabajo se investigó la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones; concluyendo que quien tiene la responsabilidad de dirigir a la empresa es el gerente sin embargo su falta de preparación es una de las principales causas para que en la empresa no se haya aplicado en forma adecuada planificación financiera; lo que ha traído consecuencias como que la empresa no se encuentre preparada para afrontar épocas



de inestabilidad económica y esto a su vez repercute en la toma de decisiones; las cuales se han centralizado al nivel gerencial y son tomadas sin un proceso adecuado; basadas más en instinto e intuición.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** PRODUCCIÓN DE CUERO, EXPORTACIÓN, INVERSIÓN, RENTABILIDAD, CRECIMIENTO

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** “THE FINANCIAL PLANNING AND DECISION MAKING OF THE PICO TANNERY COMPANY OF THE CITY OF AMBATO”

**AUTOR:** Juan Carlos Pico Lescano

**TUTOR:** Eco. Daniel Ariel Izquierdo García

**DATE:** April 2016

**ABSTRACT**

Pico Tannery is a company dedicated to the production of leather, like many companies Pico Tannery has been experiencing several problems in recent years, mainly the difficult economic situation.

This project demonstrates the problems facing the company with respect to financial planning ; this issue has been taken mainly only in large companies ; while companies like Tannery Pico that are categorized as Pymes these financial issues are unknown.

The present project evidence the problems facing the company with respect to Financial Planning

Financial Planning needs to be addressed both personally and in business; A family, a person must learn to plan finances know how much to spend; or invest.

**KEYWORDS:** LEATHER PRODUCTION, EXPORT, INVESTMENT, PROFITABILITY, CROWTH.

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
EL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema.....	3

La planificación financiera y la toma de decisiones de la Empresa Curtiduría Pico de la Ciudad de Ambato.....	3
1.2. Descripción y formulación de problema.....	3
1.2.1. <i>Contextualización</i> .....	3
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema.....	9
1.2.5. Preguntas directrices.....	9
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	9
1.3 Justificación.....	10
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes Investigativos.....	13
2.2. Fundamentación Científico-Teórica.....	16
2.2.1 Fundamentación Filosófica.....	16
2.2.2. Fundamentación Legal.....	18
2.3. Hipótesis.....	46
2.4. Señalamiento de las Variables.....	46
CAPÍTULO III.....	47
METODOLOGÍA.....	47
3.1 Modalidad, enfoque y nivel de la Investigación.....	47
3.1.1. Modalidad básica de la Investigación.....	47

3.1.3 Tipo de Investigación.....	49
3.2. Población, muestra y unidad de investigación.....	50
3.2.1. Población.....	50
3.2.2. Muestra.....	50
3.2.3. Unidad de Investigación.....	51
3.3. Operacionalización de Variables.....	52
3.4. Tratamiento de la información.....	54
3.4.1. Plan de recolección de Información.....	54
3.4.2. Plan de procesamiento de la Información.....	55
3.4.2.1. Plan de procesamiento.....	55
3.4.2.2. Plan de Análisis.....	55
CAPÍTULO IV.....	56
RESULTADOS.....	56
4.1.1.2. Comprobación de hipótesis.....	75
4.4. Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS.....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales Curtiembres en el Ecuador.....	5
Tabla 2 Unidades de investigación.....	50
Tabla 3 Variable Independiente: Planificación Financiera.....	52
Tabla 4 Variable dependiente: Toma de decisiones.....	53
Tabla 5 Inadecuada utilización de herramientas de planificación financiera.....	56
Tabla 6 Utilización adecuada de recursos.....	58
Tabla 7 Planificación financiera y crecimiento empresarial.....	59
Tabla 8 Análisis de ingresos y egresos.....	60
Tabla 9 Proyecciones de efectivo.....	61
Tabla 10 Utilización de indicadores financieros.....	62
Tabla 11 Análisis financiero.....	63
Tabla 12 Estrategias financieras.....	64
Tabla 13 Estrategias de inversión y financiamiento.....	65
Tabla 14 Empleados y decisiones programadas.....	66
Tabla 15 Valor presente neto y tasa de rentabilidad.....	67
Tabla 16 Análisis de alternativas.....	68
Tabla 17 Decisiones erradas.....	69
Tabla 18 Análisis deudas y fondos propios.....	70
Tabla 19 Planificación financiera y toma de decisiones.....	71

Tabla 20 Logro de objetivos institucionales.....	72
Tabla 21 Confiabilidad de la información financiera.....	73
Tabla 22 Método de decisiones financieras.....	74
Tabla 23 Inadecuada utilización de herramientas de planificación financiera VI.	75
Tabla 24 Análisis de alternativas VD.....	76
Tabla 25 Indicadores Liquidez.....	79
Tabla 26 Indicadores Endeudamiento.....	79
Tabla 27 Modelo Planificación .....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Árbol del problema.....	7
Gráfico 2 Categorías Fundamentales.....	21
Gráfico 3- Constelación de ideas VI.....	22
Gráfico 5 Constelación de ideas VD.....	23
Gráfico 4 Proceso de Planeación Financiera.....	26
Gráfico 5 Inadecuada utilización de herramientas financieras.....	57
Gráfico 6 Utilización adecuada de recursos.....	58
Gráfico 7 Planificación financiera y crecimiento empresarial.....	59
Gráfico 8 Análisis de ingresos y egresos.....	60
Gráfico 9 Proyecciones de efectivo.....	61
Gráfico 10 Utilización de indicadores financieros.....	62
Gráfico 11 Análisis financiero.....	63
Gráfico 12 Estrategias financieras.....	64
Gráfico 13 Estrategias de inversión y financiamiento.....	65
Gráfico 14 Empleados y decisiones programadas.....	66
Gráfico 15 Valor presente neto y tasa de rentabilidad.....	67
Gráfico 16 Análisis de alternativas.....	68
Gráfico 17 Decisiones erradas.....	69



Gráfico 18 Análisis deudas y fondos propios.....	70
Gráfico 19 Planificación financiera y toma de decisiones.....	71
Gráfico 20 Logro de objetivos institucionales.....	72
Gráfico 21 Confiabilidad de la información financiera.....	73
Gráfico 22 Método de decisiones financieras.....	74
Gráfico 23 Verificación de hipótesis.....	77

## INTRODUCCIÓN

En el **CAPÍTULO I** se presenta el análisis y descripción del problema de investigación, es decir las principales razones por las que se realizó este trabajo, que pasara si no se corrigen los errores que se han detectado, la justificación que da sustento a la realización del trabajo y los objetivos que se buscan alcanzar una vez que se haya concluido la investigación.

En el **CAPÍTULO II** se citaran las fuentes de investigación, es decir tesis, libros, revistas, etc., que han sido fundamentales para conocer más a fondo las variables en estudio, gracias a estas hemos podido conocer el grado de dependencia entre las variables, y así poder plantear posibles soluciones al problema planteado; también se señalaran las bases legales en las que se enmarca el presente trabajo de investigación, para que pueda ser realizada sin ningún inconveniente y este apegada a las leyes y regularizaciones impuestas por el gobierno de turno.

Para el **CAPÍTULO III** La metodología de la investigación nos permitirá conocer el tipo de investigación, las herramientas y demás apartados, con el fin de determinar la muestra que será objeto de estudio, las técnicas de recolección de información y el proceso a seguir, concluyendo que será una investigación que busca dejar planteado una propuesta que sirva para corregir los errores que se han cometido hasta estos tiempos y dar solución a al problema.

El **CAPÍTULO IV** nos conlleva al análisis e interpretación de resultados, en donde se empleó un cuestionario a los empleados de la Empresa Curtiduría Pico, para preguntarles sobre su perspectiva y como ven a la organización; también se realizara un análisis de frecuencias; y por último se aplicará el estadístico de prueba denominado T DE STUDENT para aceptar o rechazar la hipótesis adecuada.

En el **CAPÍTULO V** manifiesta, acerca de las conclusiones son las que se derivan de los resultados de los estudios teóricos y del análisis de los datos, teniendo en cuenta las limitaciones del estudio. Las recomendaciones presentadas en este capítulo se han establecido en función de la información que se ha obtenido al

llevar a cabo esta investigación y las sugerencias para próximos estudios son fruto del deseo o curiosidad por seguir con este tema.

Y finalmente, el **CAPÍTULO VI**, se presenta la propuesta enmarca la posible ruta de solución al problema que se detectó en la Empresa Curtiduría Pico, será una estructura completa que permita recolectar información pertinente, confiable y veraz que permita tomar decisiones y dar soluciones al problema planteado y a posibles acontecimientos que pueden suceder con el transcurso del tiempo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

La planificación financiera y la toma de decisiones de la Empresa Curtiduría Pico de la Ciudad de Ambato

#### **1.2. Descripción y formulación de problema**

##### *1.2.1. Contextualización*

##### *1.2.1.2. Macro Contextualización*

En el Ecuador como en la mayoría de países predomina la existencia de pequeñas y medianas empresas más conocidas como Pymes. La mayoría de empresas ecuatorianas dedicadas a la producción del cuero se enmarcan dentro de la categoría mencionada; de ahí la importancia de hacer mención sobre este tipo de empresas. Las Pyme por el hecho de no tener una estructura organizacional extensa presentan varios problemas que impiden el crecimiento y posicionamiento de las mismas.

En palabras de (Jaramillo Garza & García, 2015);

Las pyme presentan particularidades que les hace aún más compleja su subsistencia como por ejemplo:

- La falta de acceso al financiamiento competitivo.
- Mercado crediticio restrictivo.
- Pocas opciones para incursionar en el mercado exterior.
- Pocas opciones para crecer.
- Falta de profesionalización de sus dueños o administradores

De acuerdo con (López A. , 2014):

La estructura y organización, la toma de decisiones está centralizada en el dueño quien desarrolla una gran cantidad de funciones en las diversas áreas de la empresa y se apoya principalmente de familiares, y conforme experimenta un crecimiento va contratando personal externo; la distribución de trabajo se basa en la intuición del empresario y no en el diseño analítico de una estructura organizacional ni descripción de puestos.

Como se observa en la mayoría de los casos la administración de una empresa pequeña o mediana es efectuada en forma empírica, sin la realización de análisis financieros sin una adecuada planificación financiera y esto afecta directamente a la hora de tomar decisiones. Esto se ha venido dando en la gran mayoría sin embargo existen aspectos positivos en el país ya que se están introduciendo poco a poco análisis, planificación y otras herramientas como se menciona a continuación:

Hay mayor preocupación por las proyecciones financieras, por ejemplo, la proyección del balance general y de resultados crece en cerca de 25 puntos porcentuales, entre 2000 y 2010. La periodicidad de las proyecciones que más se usa es la mensual (alrededor de 6 de cada 10 casos estudiados). En el 96% de casos las proyecciones se basan en el comportamiento histórico de las cuentas y en el comportamiento de las fuerzas del mercado; dejando a un lado el uso de métodos estadísticos y matemáticos. (Araque , s.f., pág. 11)

Al hablar específicamente de las curtiembres en el país, (Salinas Vásquez, 2014) dice:

Actualmente se procesan alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. La mayor parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta, los destinos a donde son exportados las pieles y el cuero son: Italia, Venezuela, Perú y Colombia

Adicionalmente (Salinas Vásquez, 2014), menciona:

En la actualidad existe una gran competencia en el comercio del cuero, los productores ecuatorianos deben enfrentarse a los productores extranjeros que se encuentran en nuestro país tratando de ganar mercado como la producción China con sus precios inferiores y materiales sintéticos.

### 1.2.1.2. MesoContextualización

La provincia de Tungurahua es la que cuenta con el mayor número de curtiembres del país. (Cámara de Industrias de Tungurahua, 2010, pág. 46) muestra las principales curtiembres

<b>CURTIEMBRE</b>	<b>CIUDAD</b>
Tenería San José	Ambato
Ecuatoriana de Curtidos Salazar	Ambato
Curtiduría Tungurahua	Ambato
Tenería Días	Ambato

Tabla 1 Principales Curtiembres en el Ecuador  
Fuente: ANCE/ Elaboración Secretaria Técnica CIT  
Elaborado por: CIT (2010)

Sin embargo cabe decir que la mayoría de empresas dedicadas a esta actividad son medianas y pequeñas; abundando las de carácter artesanal. Esta es la razón por la cual la mayoría de empresas de la provincia no realiza planificación financiera en forma adecuada o no la realizan, ya que por el hecho de ser pequeñas no la consideran como una herramienta esencial para poder dirigir a una organización. Así mismo este tipo de empresas no da prioridad a la toma de decisiones previo un análisis exhaustivo y se la realiza en forma instintiva.

Tanto la planificación financiera como la toma de decisiones no se realizan en forma adecuada en la mayoría de empresas de Tungurahua, especialmente en aquellas empresas dedicadas a la producción de cuero.

En Tungurahua específicamente en Ambato existen varias zonas donde están más desarrolladas en cuanto a la producción del cuero como es en Quisapincha y Picaihua; pero es necesario mencionar que en dichos sectores aun predomina la producción artesanal dando a entender que en la provincia aun predominan Las mi pymes.

“Dentro de la provincia, existen aproximadamente 25 empresas curtidoras registradas, mientras que las artesanales están alrededor de 30, distribuidas en los diversos cantones de Tungurahua”. (La Hora, 2013, pág. s.f.). (párr.10).

### *1.2.1.3. MicroContextualización*

Curtiduría Pico es una empresa que se dedica a la producción del cuero. La misma que se encuentra ubicada en la Av. Indoamérica, en la ciudad de Ambato. Esta empresa es creada en 1993 por el Ing. Alonso Pico; al inicio esta empresa conducía sus actividades en forma irregular, pero su fundador en su afán de estabilizar a su compañía deja a un lado la informalidad y a partir del 2012 se posiciona de forma legal.

Es en el año del 2014 cuando Curtiduría Pico abre sus puertas al mercado internacional y empieza a exportar wet blue o cuero azul hacia México; incrementando sus niveles de producción. Actualmente se encuentra dentro del catastro de exportadores habituales del servicio de rentas internas por lo que está obligada a llevar contabilidad.

En estos momentos la empresa se encuentra en una etapa dura en donde anhela crecimiento pero se ha visto frenada por varias trabas que no le han permitido lograr sus objetivos empresariales.

Es así que uno de sus principales problemas es la inestabilidad financiera debido a que en la empresa este aspecto es manejado en forma empírica sin una base sólida, sin un conocimiento técnico adecuado, lo que ha hecho que la empresa no se encuentre preparada para afrontar crisis, o para tomar decisiones acertadas sobre inversión o pago de deudas.

Uno de los mayores problemas que afrontó la empresa en los últimos meses es la disminución del nivel de exportaciones debido al alza de aranceles y salvaguardias que han hecho que la producción se encarezca con respecto a su principal cliente: México. Esto trajo consigo más consecuencias como sobreendeudamiento y pérdida de liquidez. La mayor parte de dinero para poder producir fue proporcionado por

inversionistas y al momento de reducir las exportaciones no se pudo afrontar dichas responsabilidades. Esto connota que Curtiduría Pico no se encuentra preparada para momentos económicos críticos; las ganancias del momento de bonanza fueron destinadas para pagos de deudas anteriores y finalmente lo que resta se encuentra retenido por el Servicio de rentas internas ya que el procedimiento de devolución del impuesto fue realizado erróneamente. Con estos antecedentes es claro que la planificación financiera de la organización es el principal inconveniente porque no se tiene la base para saber en qué gastar, cuanto gastar, cuando invertir, en que endeudarse, como obtener ganancias y principalmente como afrontar crisis y carestías.

### 1.2.2. Análisis crítico

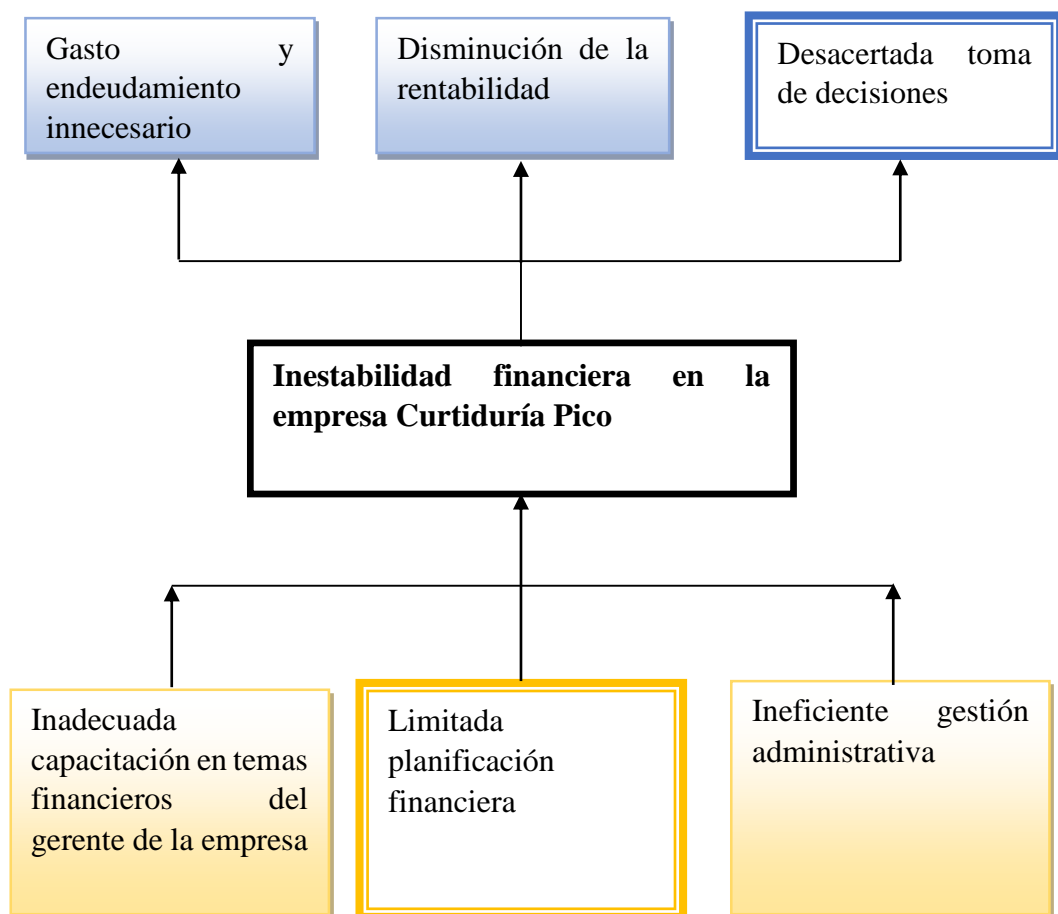


Gráfico 1 Árbol del problema  
Elaborado por: Pico, J. (2015)



El principal problema que enfrenta Curtiduría Pico es la inestabilidad financiera, la misma que no le ha permitido posicionarse en el mercado y alcanzar sus metas empresariales, pero esto es provocado por varios factores como son la inadecuada capacitación del personal del área administrativa, la limitada planificación financiera y la ineficiente gestión administrativa.

La capacitación es un factor importante para cualquier empresa, el conocimiento técnico es esencial para poder desarrollar las actividades propias de la entidad. Sin embargo en Curtidurías Pico el gerente no se encuentra capacitado adecuadamente, no da la debida importancia a este aspecto.

El factor principal que provoca la inestabilidad financiera es la limitada planificación financiera, esto se debe a que en la empresa se lleva a cabo una planificación basada solamente en experiencia del gerente más no en verdaderos análisis financieros que proyecten datos reales.

Otra de las causas de la inestabilidad financiera es la ineficiente gestión administrativa, como se ha mencionado anteriormente la gerencia no ha tomado las medidas necesarias para que alcance objetivos y metas. El gerente requiere más capacitación sobre planificación y análisis financiero. Y como él es quien dirige a la empresa debe designar a una persona que maneje específicamente el área financiera

Los factores anteriormente mencionados son los causantes de que en la empresa se dé un gasto y endeudamiento innecesario, que disminuya la rentabilidad pero principalmente que se tomen decisiones desacertadas. Ya que tomar una decisión no se enfoca solamente en intuición sino también en un análisis de datos y resultados; y más tratándose de la dirección de una empresa.

### **1.2.3. Prognosis**

La planificación financiera es una herramienta esencial para que una empresa alcance el éxito, sin embargo Curtiduría Pico no ha tomado en consideración la importancia que tiene la herramienta mencionada; sobre todo para proveer de

estabilidad financiera a la empresa. Es por esto que si no se realizan las debidas correcciones la entidad corre varios riesgos. En primer lugar se tomarán decisiones erradas ya que las decisiones las tomará el gerente basándose única y exclusivamente en su experiencia, centralizando así esta actividad. La empresa realizará malas inversiones que no producirán los beneficios esperados, endeudándose así en gastos innecesarios que a la larga le causarán problemas de sustentabilidad. La organización perderá credibilidad con las entidades financieras lo que trae como consecuencia pérdida de clientes y esto a su vez provoca disminución de liquidez, de rentabilidad, y en el peor de los casos el cierre de la empresa.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cómo impacta la planificación financiera en la toma de decisiones de Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Cuáles son las principales causas por las que la planificación financiera de Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato; es limitada?

¿Cómo ha afectado el tomar decisiones desacertadas al desarrollo de la empresa Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato?

¿El análisis de la planificación financiera y la toma de decisiones pueden mejorar el crecimiento de la empresa Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

**Campo:** Administración Financiera

**Área:** Financiera

**Aspecto:** Planificación financiera y toma de decisiones

**Delimitación espacial:** El proyecto se llevará a cabo en Curtiduría Pico, empresa ubicada en la avenida Indoamérica; km 8 vía a Quito de la ciudad de Ambato, perteneciente a la Provincia de Tungurahua y a Ecuador.

**Delimitación temporal:** El trabajo operativo se llevará a cabo en el periodo de octubre del 2015 a febrero del 2016

**Delimitación Poblacional:** El proyecto se llevará a cabo con el apoyo del Gerente de Curtiduría Pico y todo el personal de la misma.

### **1.3 Justificación**

Curtiduría Pico es una empresa familiar que se encuentra en una etapa de crecimiento; y por esta misma razón no tiene bien definidos planes, proyecciones, controles, etc. Por ejemplo no tiene una planificación financiera adecuadamente establecida lo que ha provocado que en la empresa se tomen decisiones intuitivas es decir sin un análisis previo que ayude a esclarecer el panorama. El presente trabajo se enfoca en investigar la situación de la empresa pero esto con la finalidad de que la misma tome cartas en el asunto para mejorar el problema mencionado; siendo esta investigación el primer paso del recorrido hacia el éxito financiero y empresarial justificando así la ejecución del mismo.

Se justifica el presente proyecto de investigación porque existe correlación entre ambas variables, dicha relación se enmarca dentro de la influencia de la una sobre la otra. Existiendo así tesis y artículos científicos que respaldan este enunciado.

El presente trabajo se justifica porque es viable. En primer lugar se conoce el tema de estudio; existiendo también múltiples fuentes de información y además al tratarse de una investigación enfocada a una empresa del sector curtiembre de la ciudad de Ambato se facilita la obtención de datos puesto que en esta ciudad las pymes productoras de cuero tienen importante protagonismo en la economía de la ciudad y del país.

Es justificable realizar la investigación porque existen numerosas fuentes de información sobre el título abordado no solo en libros sino también en artículos científicos de prestigiosas revistas

Este proyecto es ejecutable ya que se encuentra enfocado dentro del área administrativa financiera y por tratarse del sector del cuero; este proyecto está de acuerdo con la matriz productiva del país.

Este proyecto se realiza también por el impacto económico ya que al realizar una correcta planificación financiera la empresa podrá incrementar sus ingresos haciendo proyecciones de lo que puede gastar. Además la entidad conocerá con más certeza que hacer en el caso de enfrentar una crisis, también en que invertir, cuando invertir o en qué momento invertir. En conclusión la planificación financiera efectuada a tiempo y adecuadamente será una guía que facilite tomar decisiones.

Se cuenta también con el apoyo de todos quienes conforman Curtiduría Pico, su predisposición para ayudar con datos, entrevistas, información financiera hará que este proyecto se realice de la mejor forma.

Es así que el proyecto propuesto se justifica por los múltiples beneficios; pero sobre todo por el beneficio económico que es lo que más le interesa a una empresa, ya que la misma estará preparada para enfrentar cualquier situación, evitándose problemas con las entidades reguladoras, trayendo prosperidad y crecimiento para la empresa y para todos quienes la conforman.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1 General**

Definir el impacto de la planificación financiera en la toma de decisiones de la empresa Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato para la determinación de acciones de mejoramiento financiero.

## **1.4.2 Específicos**

**1.4.2.1.** Identificar las principales causas por las que la planificación financiera de Curtiduría Pico es limitada para la mejora de la gestión administrativa.

**1.4.2.2.** Conocer cómo ha afectado el tomar decisiones desacertadas al desarrollo de la empresa para que optimice todas sus fortalezas.

**1.4.2.3.** Determinar acciones de crecimiento empresarial mediante el análisis de la planificación financiera y la toma de decisiones de la Empresa Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

A continuación se mencionan trabajos considerados como antecedentes investigativos, debido a la semejanza de temas; convirtiéndose en una base de investigación y consulta.

En el trabajo investigativo de Cuchipe (2013, págs. 57-93-94-163) denominado “Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la compañía de transporte mixto JORDANRED S.A. barrio La Calera, parroquia Eloy Alfaro, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el periodo económico 2009-2011”. Tesis inédita, se planteó como objetivos: a) “Proponer estrategias tendientes a mejorar el Análisis Financiero de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A del Barrio La Calera, del Período Enero-diciembre 2009-2011”; b) “Emplear el cálculo correspondiente al Análisis Horizontal y el Análisis Vertical en los balances y los estados de resultado de los tres periodos consecutivos de la Compañía, esto ayudara a obtener el resultado de las variaciones”; c) “Aplicar los indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad a los balances y estados financieros de tres años de la Compañía”, y; d) “Elaboración de informe final con los respectivos resultados del Análisis Financiero al Gerente General de la Compañía de Transporte Mixto JORDANRED S.A. del Barrio La Calera”. Esta investigación fue desarrollada utilizando recolección de la información mediante entrevistas, observación y encuestas. La autora llegó a las siguientes conclusiones: a) “La rentabilidad que la Compañía JORDANRED S.A que se ha obtenido durante los tres años analizados (2009-2011), en términos generales es alto considerando que el volumen de ventas se ha ido incrementando cada año”; b) “A lo que se refiere a la liquidez inmediata, en términos genera les podemos manifestar que la Compañía JORDANRED S.A mantiene una liquidez inmediata insuficiente, debido a que el rubro de muebles y enseres representa un 49,42% del activo no corriente, lo que disminuye la disponibilidad del efectivo”; c) “Existe un compromiso del

patrimonio para con instituciones financieras es decir los socios financiaron para la compra de muebles y enseres, terreno para uso de la Compañía con capital de terceros, para cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo”, y; d) “El análisis realizado acerca de la estructura financiera, podemos indicar que la Compañía JORDANRED S.A en términos generales está en un nivel aceptable de situación financiera por cuanto posee activos suficientes para cubrir sus necesidades”.

En el trabajo investigativo de Cuchipe se observa que la empresa en estudio posee planificación financiera ya que su estructura financiera se encuentra dentro de un nivel aceptable. Es claro también que aún falta realizar más análisis financiero para que se tomen mejores decisiones, sin embargo hasta ahora la empresa se encuentra encaminada correctamente.

En el trabajo investigativo de (Ramírez , Coreas , & González , 2014, págs. 33-34-71) denominado “Planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las Empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos del municipio de San Salvador” Tesis inédita, se planteó como objetivos: a) “Diseñar una guía de planeación financiera que facilite el uso eficiente de los recursos financieros en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos”; b) “Elaborar una guía de planeación financiera con los instrumentos necesarios que contribuyan a la adecuada asignación y aplicación de los fondos de las entidades en análisis”, y c); “Proponer un programa de capacitación y un plan de implementación que contribuyan a la ejecución de la guía, con la finalidad de garantizar la administración eficiente de los recursos monetarios y humanos”. Esta investigación utilizó la técnica de la encuesta para poder recoger información primordial. Los autores llegaron a las siguientes conclusiones: a) ”La mayoría de empresas estudiadas no cuentan con planeación financiera en la actualidad que les permita el crecimiento económico a través de la orientación futura, utilización de los recursos, toma de decisiones entre otros; herramientas indispensables para la expansión empresarial y administración eficiente”; b) “Entre las debilidades encontradas se puede enfatizar la falta de estrategias financieras, escasos conocimientos de pronósticos financieros, también, se identificó la falta de procedimientos financieros que oriente la operatividad; por lo que pueden tener

disminución en las ventas afectando las utilidades esperadas”; c) “Se determinó que varias entidades utilizan el sistema financiero como fuente de financiamiento para la operatividad, ya que la empresa en sí misma son por lo general insuficiente para financiar un crecimiento importante y que se debe preparar un plan financiero de amplio alcance”, y; d) “En estas compañías la problemática en su mayoría es la carencia de planeación de actividades por departamentos, establecer planes de crecimiento, también, inconvenientes en el manejo de la parte patrimonial y la operatividad orientada de manera tradicional, sin ver más allá del día a día; aunque cuentan con el personal capacitado, niveles de calidad y experiencia en el mercado.”

Se puede observar que el trabajo investigativo mencionado anteriormente guarda semejanzas con la realidad de Ecuador, ya que la mayoría de empresas de El Salvador no cuentan con una adecuada planificación financiera, además no existen procedimientos que sirvan de guía para la realización de las actividades de los distintos departamentos.

En el trabajo investigativo de (Chourio, 2013) denominado “Planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del estado Zulia”. Tesis inédita, se planteó como objetivos: a) “Analizar la planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del estado Zulia; b) “Identificar los factores que inciden en la planificación financiera a corto plazo en las empresas de producción social del estado Zulia”; c) “Describir los métodos de planificación financiera a corto plazo utilizados en las empresas de producción social del estado Zulia”, y; d) “Caracterizar el proceso de formulación de planes financieros a corto plazo en las empresas de producción social del estado Zulia” Esta investigación utilizó la técnica de la observación documental para extraer los datos a través de otras personas que han estado en contacto directo con la problemática, ya sea de forma oral o escrita, también se empleó el cuestionario, la entrevista y las escalas de actitudes. La autora llegó a las siguientes conclusiones: a) “El proceso de planificación financiera en la mayoría de las empresas investigadas se realiza de manera deficiente debido a que no se planifican los resultados financieros esperados, esto es, que existe ausencia de preparación de un plan como instrumento para establecer los escenarios financieros en la organización;



catalogándola como una gestión reactiva, que actúa de acuerdo a los acontecimientos ocurridos sin anticiparse a ellos, pues no consideran los obstáculos en su entorno”; b) “Se evidencia que los objetivos financieros establecidos no son cuantificables, claros y alcanzables; aunque contemplan la necesidad de fijar reglas o políticas financieras, estas no coadyuvan al logro de los objetivos financieros, además que muchas metas no son conocidas y acordadas por los responsables de su cumplimiento, ya que no se definen las actividades, ni existe una participación activa de los niveles organizacionales en la formulación y ejecución de los planes financieros. La estructura organizativa no responde a la estrategia operando de manera ineficiente y poniendo el riesgo del logro de los objetivos, y; c) “Son pocas técnicas de evaluación que se utilizan para analizar los resultados de los planes financieros a corto plazo, estas están basadas en indicadores de desempeño financiero, tales como índices de liquidez, solvencia y eficiencia, pero no incorporan mediciones para valorar los procesos y resultados de los planes, mediante el cálculo de tendencias para determinar el nivel de cumplimiento y congruencia de los objetivos propuestos.

En el trabajo investigativo al que se hace referencia en el párrafo anterior se puede observar que la realidad del país vecino no es distante de la realidad del nuestro; puesto que en la mayoría de sus empresas no se preparan planes ni estrategias financieras que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, dando a entender que las empresas no se encuentran preparadas en el ámbito financiero aun necesitan capacitación pero sobretodo interés y predisposición.

## **2.2. Fundamentación Científico-Teórica**

### **2.2.1 Fundamentación Filosófica**

De acuerdo con (Recalde, 2011, págs. 4-7); el paradigma crítico propositivo es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. Es crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumentales del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

Los protocolos que sigue el paradigma crítico propositivo son:

Problematización

Construcción teórica del objeto de estudio

Recolección de información

Procesamiento de análisis de información

Reconstrucción de la totalidad concreta: análisis-síntesis

Redacción del informe (nueva teoría)

Propuesta de solución.

El presente trabajo investigativo usara como referencia el paradigma mencionado ya que el mismo permite cuestionar y objetar y a su vez plantear alternativas de solución a un problema. Por la misma razón la investigación será cuantitativa; porque combina a los dos tipos de investigación.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. (Pita & Pértegas, 2002, pág. 1)

### **2.2.1.2. Fundamentación Epistemológica**

La epistemología tiene por objeto ese conocimiento que se soporta en sí mismo o que soporta alguna disciplina en su especificidad; lo que la sustenta como tal, su esencia, sus alcances

y límites en su acepción interna (propia de la disciplina) y externa (su influencia en el contexto social). (Jaramillo, 2003, pág. 3)

Por lo tanto la epistemología del presente trabajo investigativo conduce a concebir conocimiento sobre todo lo referente a la planificación financiera y la toma de decisiones mediante la investigación.

#### **2.2.1.3. Fundamentación Ontológica**

La ontología se ocupa de la naturaleza y organización de la realidad, de lo que existe, del ser; estudia al ser en general en cuanto a lo que es y cómo, por qué existe y se mueve. Esto nos obliga a entender que abordar una realidad no es cosa simple. Las realidades sociales son complejos entramados de relaciones existentes entre sus actores. Ontológicamente abordamos realidades relativas debido a los diversos intereses, temores, habilidades, potencialidades, posturas políticas y religiosas, modos de vida y carencias de dichos actores. (Soto & Vilani, 2011, pág. 6)

La Ontología se enfoca netamente en mejorar la estructura organizacional de Curtiduría Pico puesto que su esencia es su estructura y a partir de ella se puede corregir cualquier problema.

#### **2.2.1.4. Fundamentación Axiológica**

La axiología es la ciencia que estudia los valores y estos poseen una connotación filosófica. (Prieto, 2002) (párr 1).

Los principales valores que en esta investigación saldrán a relucir son la ética profesional, la honradez académica, la rectitud, la honestidad, la responsabilidad, etc.

#### **2.2.2. Fundamentación Legal**

Esta investigación opta por mostrar la base legal sobre la cual está estructurada la organización.

Es así que el reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno en el Título Quinto en su artículo 34 menciona:

# **REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO,**

## Capítulo V

### DE LA CONTABILIDAD

#### Sección I

#### CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

**Art. 37. Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.-**

Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

En el caso de personas naturales que tengan como actividad económica habitual la de exportación de bienes deberán obligatoriamente llevar contabilidad, independientemente de los límites establecidos en el inciso anterior. (DECRETO EJECUTIVO N. 987, 2011)

Un punto a favor de la empresa Curtiduría Pico es la devolución del impuesto al valor agregado como se menciona a continuación:

### **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

**Art. 72.- IVA pagado en actividades de exportación.-** Las personas naturales y las sociedades que hubiesen pagado el impuesto al valor agregado en las adquisiciones locales o importaciones de bienes que se exporten, así como aquellos bienes, materias primas, insumos, servicios y activos fijos

empleados en la fabricación y comercialización de bienes que se exporten, tienen derecho a que ese impuesto les sea reintegrado, sin intereses, en un tiempo no mayor a noventa (90) días, a través de la emisión de la respectiva nota de crédito, cheque u otro medio de pago. Se reconocerán intereses si vencido el término antes indicado no se hubiese reembolsado el IVA reclamado. El exportador deberá registrarse, previa a su solicitud de devolución, en el Servicio de Rentas Internas y éste deberá devolver lo pagado contra la presentación formal de la declaración del representante legal del sujeto pasivo.

De detectarse falsedad en la información, el responsable será sancionado con una multa equivalente al doble del valor con el que se pretendió perjudicar al fisco.

El reintegro del impuesto al valor agregado, IVA, no es aplicable a la actividad petrolera en lo referente a la extracción, transporte y comercialización de petróleo crudo, ni a ninguna otra actividad relacionada con recursos no renovables. (H. Congreso Nacional, 2004)

Con referente al tema de exportación:

## **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES**

### **TÍTULO IV**

#### **Del Fomento y la Promoción de las Exportaciones**

##### **Art. 93.- Fomento a la exportación**

El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:

- a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;
- b. Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;

- c. Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código;
- d. Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;
- e. Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y,
- f. Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en el presente Código y demás normas pertinentes.

### 2.2.3. Fundamentación Teórica

#### 2.2.3.1. Categorías fundamentales

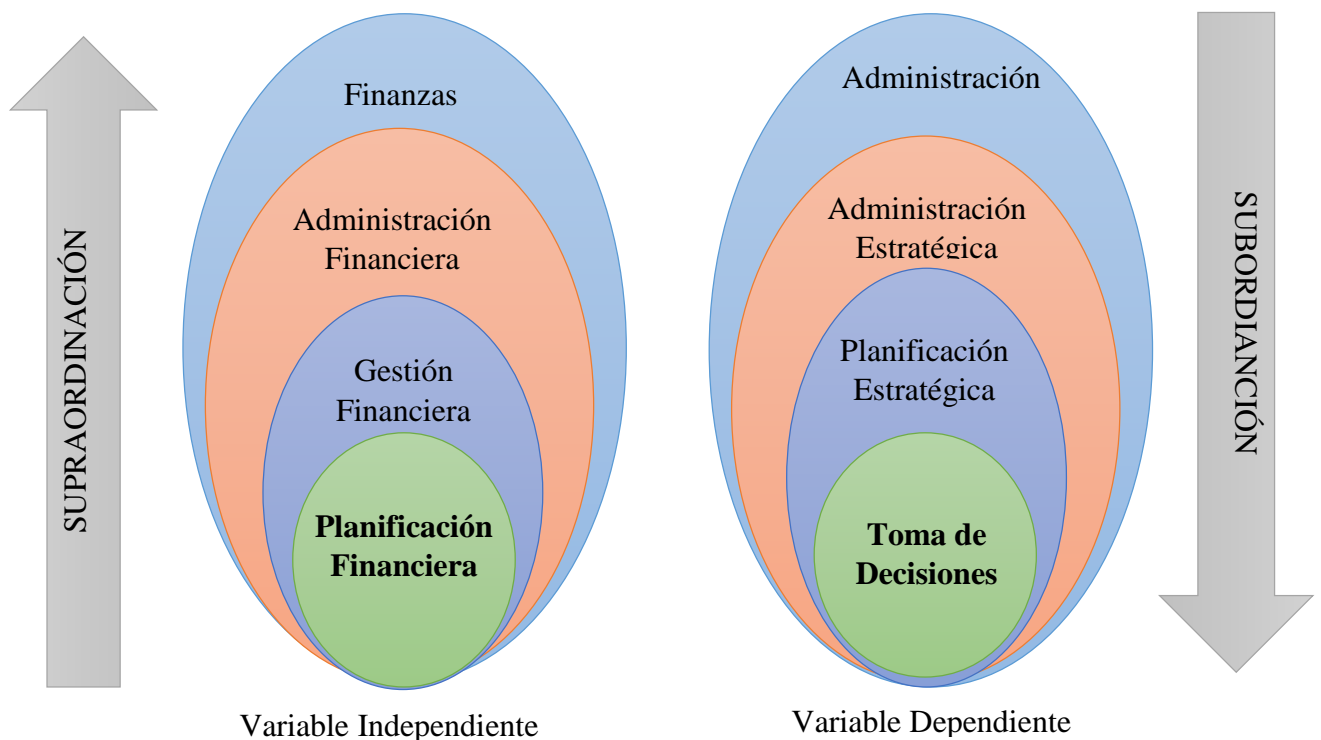
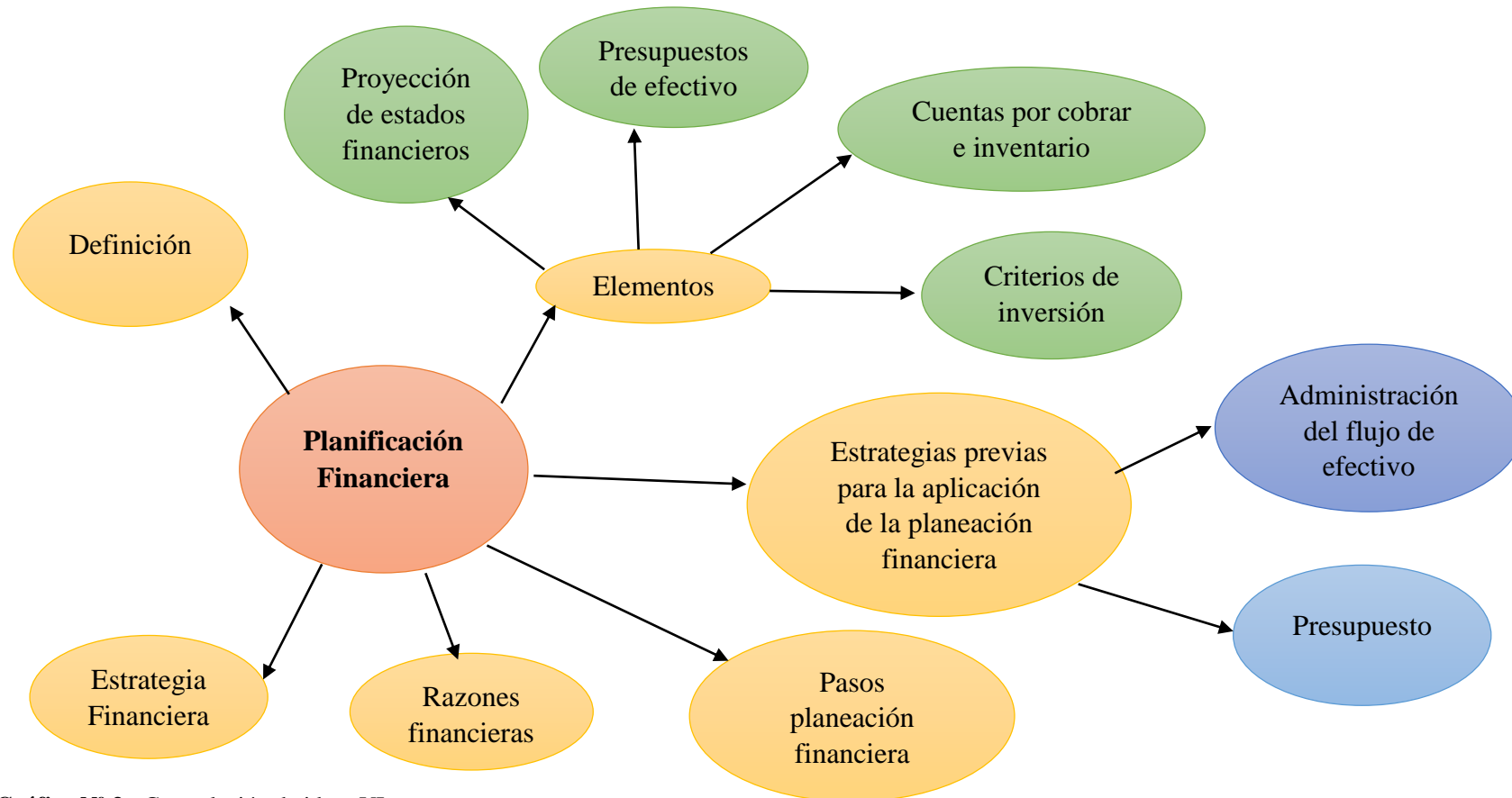


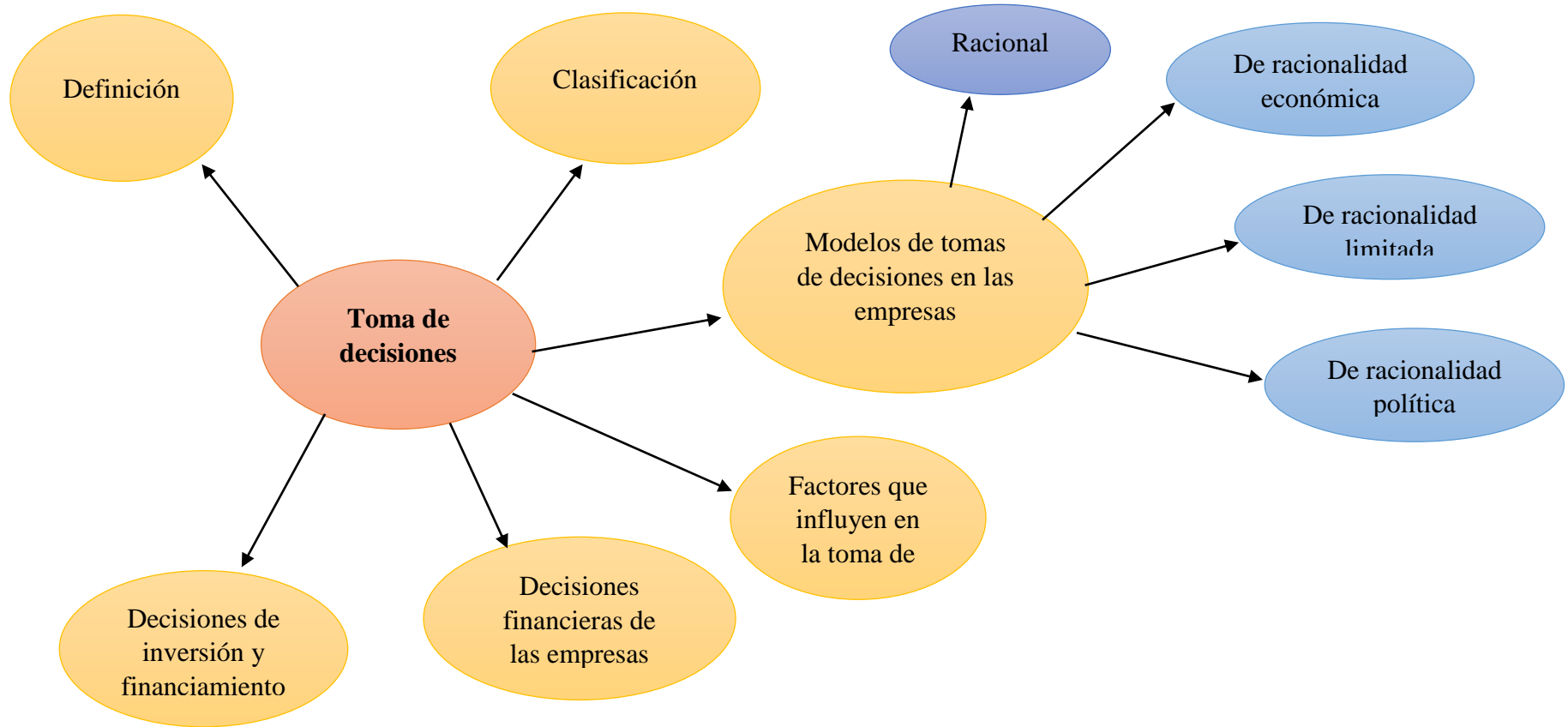
Gráfico N° 2.- Categorías Fundamentales  
Elaborado por: Pico J, (2015)

**Variable Independiente**



**Gráfico N° 3.-** Constelación de ideas VI  
**Elaborado por:** Pico J, (2015)

**Variable Dependiente**



**Gráfico N° 3.-** Constelación de ideas VD  
**Elaborado por:** Pico J, (2015)



## **2.2.3.2. Descripción conceptual de la Variable Independiente**

### **2.2.3.2.1. FINANZAS**

Según (Bodie & Merton, 1999):

Las finanzas estudian la manera en que la gente asigna recursos escasos a través del tiempo. Dos características que distinguen las decisiones financieras y otras decisiones relacionadas con la distribución o asignación de recursos consisten en que los costos y beneficios de las primeras:

- 1) Se distribuyen a lo largo del tiempo y
- 2) Ni los decisores ni los demás suelen conocerlos anticipadamente con certeza.

Las Finanzas cumplen una función fundamental en cualquier campo de la empresa, familias, personas, industrias entre otras. Una adecuada administración de las finanzas permite alcanzar niveles de rentabilidad, realizando inversiones oportunas a lo largo del tiempo.

#### **Principios básicos y razones de las finanzas**

Además (Bodie & Merton, 1999) mencionan razones por las cuales debemos estudiar finanzas:

Administrar los recursos personales.  
Tratar con el mundo de los negocios.  
Aprovechar oportunidades profesionales interesantes y satisfactorias.  
Tomar como ciudadano decisiones bien fundamentadas de interés público.  
Enriquecer la mente.

### **2.2.3.2.2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

En términos de (Besley & Brigham, 2009, pág. 6) puntualiza lo siguiente:

La administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en

cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejan ser vicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emitir para financiar tales ampliaciones. Los gerentes de finanzas también tienen la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus clientes, el tamaño del inventario que la empresa debe manejar, cuánto efectivo debe tener disponible, si es conveniente adquirir otras empresas (análisis de fusiones) y qué parte de las utilidades de la empresa se reinvertirá en el negocio cuánto pagar como dividendos.

La administración financiera se comprende como un sistema de servicios financieros para la toma de decisiones. La eficiente administración financiera permitirá al gerente o directivos obtener una visualización numérica de cómo está la empresa en lo que se refiere a la liquidez, rentabilidad e inversiones.

#### **2.2.3.2.3. GESTIÓN FINANCIERA**

Según (Verona Martel & Déniz Mayor, 2009, pág. 5) dicen: “Permiten tomar decisiones de inversión y financiamiento de una empresa, teniendo presente que ambas decisiones han de contribuir a alcanzar el objetivo financiero de la empresa”.

Además, (Verona Martel & Déniz Mayor, 2009, pág. 5) plantean los dos siguientes objetivos:

Conocer qué fuentes de financiación puede utilizar una empresa y saber cómo calcular el coste que le supondrá conseguir los recursos financieros que precisa a través de dichas fuentes.

Cuantificar las variables necesarias para analizar una inversión y conocer los métodos o criterios de valoración que pueden utilizarse para evaluar una inversión y determinar la conveniencia o no de la misma.

Otra definición de Gestión Financiera según (Pico & Pulgar León, 2006, pág. 3) es:

La gestión financiera de las empresas u organizaciones es parte fundamental de la gestión empresarial ya que todos los aspectos de la actividad de las empresas se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera y son una medida de su desempeño (Saldívar, 1999). Es así que la mayor responsabilidad de los gerentes consiste en tomar decisiones que permitan a sus

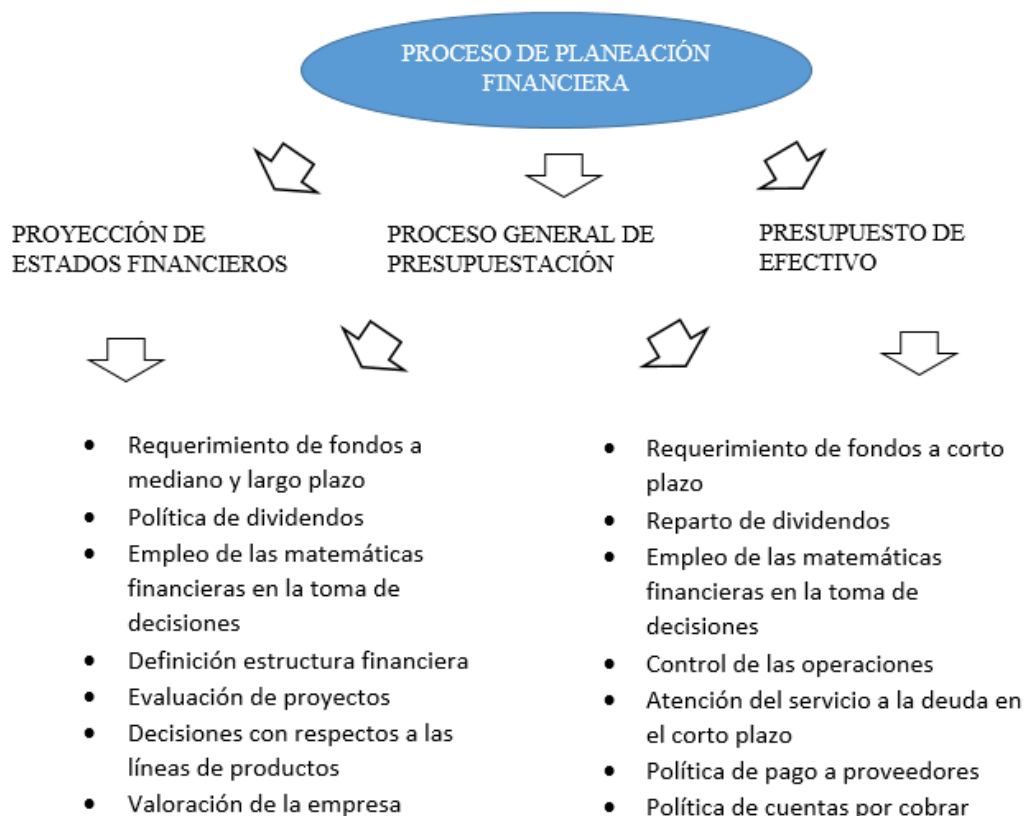
empresas operar rentablemente y la calidad de esas decisiones hace la diferencia entre las empresas que alcanzan una posición de liderazgo en su ramo y aquellas que permanecen estancadas o declinan.

Se entiende como gestión financiera al proceso sistemático y organizado de cómo se administran los recursos que cubran los gastos para que la institución pueda funcionar, es decir, es el manejo eficiente y controlado de los ingresos y gastos.

#### 2.2.3.2.4. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En palabras de (Bodie & Merton, 1999):

Tiene por objeto integrar los planes divisionales de las empresas en un todo coherente, fijar los objetivos concretos para medir el éxito y crear incentivos para alcanzar las metas. El resultado tangible de este proceso es establecer "modelos" o plantillas mediante la proyección de estados financieros y presupuestos.



**Gráfico N° 4** Proceso de Planeación Financiera

**Fuente:** Libro de Finanzas.

## **Elementos de la planificación financiera**

Según (Ortega Castro, 2002, pág. 31) describe tres elementos claves de la planificación financiera:

La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y, pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.

La planeación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros pro forma que muestran los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

De igual forma el autor (León García, 1999) describe mediante cuatro elementos:

Proyección de Estados Financieros

Presupuestos de Efectivo.

Cuentas por Cobrar e Inventarios

Criterios de Inversión

A continuación se puntualiza cada elemento que comprende la Planificación Financiera

Por medio de (León García, 1999, págs. 477-557) define los siguientes elementos:

- **Proyección de estados financieros**

En general puede decirse que los pilares fundamentales de la planeación financiera de la empresa son la técnica de proyección de estados financieros, el presupuesto de efectivo y el proceso general de presupuestación. A través de estos tres elementos de la administración llega a conformar el paquete de información necesaria para el adecuado control y toma de decisiones.

El uso de cifras proyectadas le permite al administrador financiero tomar decisiones ajustadas a la realidad de la empresa en la medida en que la obtención de dichas cifras obedece a la confrontación de la información histórica con las expectativas futuras de la empresa y los objetivos que con base en ellas se ha trazado la gerencia.

El objetivo principal de la proyección de estados financieros es la medición del efecto que sobre la situación financiera de la empresa pueden tener diferentes alternativas de decisión que en un momento determinado tenga la administración de la empresa.

- **Presupuestos de efectivo.**

Definir el presupuesto de efectivo como la planeación del movimiento del efectivo de la empresa, o dicho de otra forma, como el proceso de estimar todas las entradas y salidas de efectivo para un período futuro determinado.

Como una alternativa determinada se pueden presentar infinita de conceptos que implican movimiento de efectivo, la elaboración de esta proyección puede dificultarse que si no se siguen un orden específico que evite que algunas partidas se olviden.

Una lista de control de los principales conceptos que implican movimiento de efectivo podrá ayudar a elaborar el fulgo de efectivo:

Con respecto a los Ingresos:

Recaudos de Cartera.  
Aportes de socios. (Actividades de Financiación).  
Préstamos. (Actividades de Financiación).  
Venta de activos. (Actividades de Financiación).  
Otros ingresos.

Con respecto a los gastos:

Pagos a proveedores.  
Sueldos, salarios y prestaciones sociales.  
Los demás costos indirectos de producción.  
Gasto de administración y ventas  
Intereses e Impuestos.  
Abonos y préstamos. (Actividades de Financiación).  
Inversiones de activos fijos y otras a largo plazo. (Actividades de Financiación).  
Pago a dividendos  
Otros egresos.

- **Cuentas por cobrar e inventarios**

La política general de crédito de una empresa se establece combinando una serie de elementos cualitativos y cuantitativos, con el fin de mantener un equilibrio adecuado entre el riesgo que se asume concediendo crédito y la rentabilidad obtenida sobre la inversión comprometida en dicho rubro.

**Elementos cualitativos:**

**El estudio de crédito.-** En el análisis de crédito deben tenerse en cuenta dos variables principales: las características generales del negocio o la persona a la que se le espera conceder crédito y aspectos de tipo financiero relacionados con la empresa y los socios que la conforman.

**Seguimiento del crédito.-** Muchas empresas tienen como política una vez han establecido relaciones con un nuevo cliente, llevar a cabo una especie de labor de relaciones públicas que le permita no solamente mantenerse informadas en forma permanente sobre la situación del deudor, sino también disminuir el riesgo de atrasos en los pagos.

**Procedimientos de cobranza.-** Son los mecanismos que la empresa utiliza para recuperar su cartera una vez que se ha vencido.

**Plazos de crédito.-** Se refiere a una ampliación de los plazos de crédito se puede traducir en un aumento de las ventas.

- **Criterios de inversión**

En este punto se refiere al Valor Presente Neto VPN y la Tasa Interna de Retorno TIR.

**Valor Presente Neto VPN**

Se define como el valor que resulta de restar al valor presente de los futuros flujos de caja de un proyecto, el valor de la inversión inicial.

**Tasa Interna de Retorno TIR**

Se define como la tasa de interés que hace equivalentes los ingresos y los egresos de un proyecto, entendiendo que la inversión inicial es el primer egreso que se identifica en un proyecto.

## **Estrategias previas para la aplicación de la planeación financiera**

Para (Sánchez Prieto, 2010) dice que la planificación financiera, inicia con la elaboración del presupuesto, determinando que son herramientas que permiten el manejo oportuno de los recursos económicos de una organización. Por lo que, (Sánchez Prieto, 2010, pág. 2) basa su Planeación Financiera en tres estrategias:

1.- Es básico que las personas encargadas de la dirección general y financiera de la empresa, a la luz de las tres decisiones fundamentales y desde la perspectiva financiera, comprendan y compartan profundamente la estrategia; sobre todo los planes de crecimiento (si los hay) y el contexto competitivo (acciones probables de los competidores y la postura competitiva de la empresa) en el que se va a operar el negocio.

2.- El equipo de trabajo interdisciplinario de la organización debe comprender profundamente el entorno económico futuro, probable y sus impactos en la operación del negocio. Esto se refleja en los supuestos clave de crecimiento de la economía, inflación, tipos de cambio, tasas de interés, y todos aquellos aspectos que se necesitan para realizar la proyección financiera.

3.- La proyección financiera necesita de una base sobre la cual formular las hipótesis y fundamentos de proyección. Dicha base es la historia de la empresa y específicamente el estado de situación financiera o balance general del año inmediatamente anterior, que permite a la proyección financiera arrojar los resultados numéricos esperados.

## **Planeación financiera, pasos a seguir**

El autor (Sánchez Prieto, 2010, pág. 3) afirma que para una mejor claridad conceptual es fundamental establecer las siguientes etapas para una planeación financiera:

### **Planeación Financiera, Presupuesto.**

El presupuesto comprende por lo regular, un año, y la planeación financiera, los años que se requieran en función de la naturaleza del negocio y de sus estrategias.

De otro lado, la planeación financiera tiene un carácter estratégico, mientras que el presupuesto es operativo, de hecho, en el año de presupuesto se ejerce un control estricto de cumplimiento.

El presupuesto comprende un sistema de decisiones estratégicas ya tomadas, mientras que la planeación financiera sirve para el análisis y la decisión de dichas estrategias.

### **Planeación Financiera, Administración del Flujo de Efectivo**

El proceso de administración del flujo de efectivo, tiene características muy propias. Su propósito es precisamente, la administración óptima de dicho flujo haciendo también una planeación que se conoce como pronóstico y sirve entre otros motivos para:

- Cobrar y pagar oportunamente.
- Invertir rentablemente el efectivo disponible.
- Administrar los saldos en las cuentas bancarias en forma óptima.
- Planear la disposición de créditos.
- Evaluar la efectividad de los prestadores de servicios financieros

### **La Administración del Flujo de Efectivo, La Planificación Financiera y el Presupuesto**

Además (Sánchez Prieto, 2010, pág. 3) hace referencia sobre el flujo de efectivo, lo siguiente:

La administración del flujo de efectivo es la herramienta o modelo financiero más operativo o táctico, ya que analiza desde el detalle por partida, de ingreso o egreso y en términos de horizonte de tiempo hasta el pronóstico de flujo del día; es decir y haciendo un paralelo con la economía familiar, el flujo de caja está ligado a la liquidez o plata en efectivo de la que se dispone, día a día, para los gastos diarios.

La liquidez se debe planear para evitar quiebras en los negocios. Considerar este indicador a tiempo, es útil para saber si el negocio puede crecer, mantenerse al mismo ritmo, modificarse, si se puede emprender un nuevo proyecto, ubicar los recursos de financiamiento en el momento preciso ó colocar los excedentes en condiciones favorables.

- **Flujo de Caja**

La elaboración del flujo de caja como una herramienta de la PF, que apoya la toma de decisiones suministrando información permanente y oportuna, estamos considerando en forma anticipada las entradas y salidas de efectivo teniendo en cuenta la operación normal del negocio.



En este orden de ideas, es necesario considerar que los potenciales items por los cuales se generan los ingresos en los diferentes tipos de organizaciones, son las siguientes:

**1. Ingresos por ventas:** El presupuesto o flujo de efectivo de la empresa depende en forma directa del presupuesto de ventas, lo que implica que se deben considerar como entradas de recursos los siguientes criterios:

- Que lo vendido en un periodo no siempre representa entradas de efectivo inmediato.
- La cultura de pago de los clientes.
- La Política de cartera de la compañía.
- La política de descuentos
- La Venta de cartera.

**2. Otros ingresos:** Este tipo de ingresos en ocasiones son relevantes en las organizaciones y se deben tener en cuenta al momento de planear la liquidez y rentabilidad del negocio. Algunos ejemplos pueden ser:

- Los dividendos y participaciones.
- Los rendimientos financieros.
- Los ingresos por venta de activos fijos.
- El recaudo de deudas de los empleados.
- Nuevos aportes de socios.
- Emisión de deuda.
- Venta de inversiones.

**3. Efectivo mínimo:** Considerado como el margen de seguridad para garantizar la liquidez del negocio. Normalmente hay algo que no se cumple en la planeación y son las entradas, pero los compromisos siempre se llevan a cabo.

Este efectivo -que puede ser fijo o variable- le permitirá a la empresa cumplir con sus compromisos aunque sus clientes no le paguen en forma oportuna.

**4. Egresos de efectivo:** Pero así como hemos hecho una relación detallada de los diferentes tipos de ingresos obtenidos, desde la óptica financiera en la organización, también es fundamental y complementario detallar los gastos, buscando su agrupamiento en categorías para su posterior control y análisis.

Se generan egresos de dos tipos:

**a) Operativos:**

- Pago a Proveedores.
- Pago de Nómina.

- Pago de Servicios públicos.
- Pago de Honorarios.
- Pago de Impuestos.
- Pago de Retenciones.

**b) Financieros:**

- Servicio de la deuda.
- Pago dividendos y participaciones.
- Compra de inversiones.
- También se consideran como egresos sujetos a presupuestar la reposición y compra de activos fijos.

Finalmente, es importante entender que la planeación financiera debe ser comprendida como un soporte estratégico y operativo de la empresa, es decir, existe una relación directa en el marco lógico- estratégico y operativo para que las finanzas sean administradas de una forma estructurada y planificada.

**Razones Financieras**

De acuerdo a (Ortega Castro, 2002, pág. 223);

Uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que pueden medir en alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

(Ortega Castro, 2002, pág. 223); menciona las siguientes razones:

La liquidez de una organización se juzga por la capacidad para saldar las obligaciones de corto plazo que se han adquirido a medida que se vencen. No sólo se refiere a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

**Capital neto de trabajo (CNT).** Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo corriente} - \text{activo corriente}$$

**Índice de solvencia (IS).** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la actividad

$$IS = \frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

**Índice de la prueba del ácido.** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pe dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya q éste es el activo con menor liquidez.

$$\textit{Ácido} = \frac{\textit{Activo corriente} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

**Rotación de inventario (RI).** Éste mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$RI = \frac{\textit{Costo de lo vendido}}{\textit{Inventario promedio}}$$

**Plazo promedio de inventario (PPI).** Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$PPI = \frac{360}{\textit{Rotación de inventario}}$$

**Rotación de cuentas por cobrar (RCC).** Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$RCC = \frac{\textit{Ventas anuales a crédito}}{\textit{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

**Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC).** Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$PPCC = \frac{360}{\textit{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

**Rotación de cuentas por pagar (RCP).** Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$RCC = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

**Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP).** Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$PPCP = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

### **Razones de Endeudamiento**

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

**Razón de endeudamiento (RE).** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

**Razón pasivo-capital (RPC).** Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

**Razón pasivo a capitalización total (RPCT).** Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo, como el capital contable.

$$RPCT = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

El análisis de razones financieras es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento de la empresa y la gestión de sus administradores.

### **Razones de Rentabilidad**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de la inversión de los dueños.

**Margen bruto de utilidades (MB).** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MR = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido}}{\text{Ventas}}$$

**Margen de utilidades operacionales (MO).** Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales. Determinan sólo la utilidad de la operación de la empresa.

**Margen neto de utilidades (MN).** Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos, incluidos los impuestos.

**Rotación del activo total (RAT).** Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$RAT = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

**Rendimiento de la inversión (REÍ).** Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$REI = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

**Rendimiento del capital común (CC).** Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$CC = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{Capital preferente}}$$

**Utilidades por acción (UA).** Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$UA = \frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

**Dividendos por acción (DA).** Representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$DA = \frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para pagar determinados cargos fijos. Se relacionan con mayor frecuencia con los cargos fijos que resultan de las deudas de la empresa.

**Veces que se ha ganado el interés (VGI).** Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$VGI = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$$

**Cobertura total del pasivo (CTP).** Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y para reembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$CTP = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al pasivo principal}}$$

**Razón de cobertura total (CT).** Incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales. También determina la capacidad de la empresa para pagar todos sus cargos financieros.

$$CT = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos}}$$

Al terminar el análisis de estas razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos con anterioridad y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico, así como verificar y cumplir con las obligaciones adquiridas con terceros para llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa: posicionarse en

el mercado y obtener amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

## **Estrategia Financiera**

En términos de (Díez de Castro & López Pascual, 2006)

Las estrategias financieras, en definitiva, constituyen medios para alcanzar los objetivos financieros, que a su vez derivan de los generales de la empresa. La restricción, siguiendo con lo dicho anteriormente, es que el objetivo financiero ha de ser compatible y, coherente con el objetivo global de la empresa y, por tanto, la estrategia financiera también deberá ser compatible con la estrategia global

(Díez de Castro & López Pascual, 2006), menciona los siguientes tipos de estrategias financieras:

***De inversión:*** se trata de establecer una pauta de selección de inversiones. Entre ellas podemos destacar:

Diversificar el riesgo (implica mayor seguridad, prescindiendo de rentabilidad, por lo que respondería al objetivo de liquidez).

Acometer o no inversiones arriesgadas (tiene relación con la rentabilidad).

Establecer unos determinados valores de aceptación en los criterios de inversión (VAN TIR, plazo de recuperación...).

Dedicar sistemáticamente un porcentaje de los recursos a tecnología.

***De financiación:*** se trata de establecer cómo queremos que sea el pasivo de la empresa, dar una pauta a seguir en la selección de las fuentes de financiación. Podemos citar:

Mantener una determinada proporción entre recursos propios y ajenos (mantener un ratio de apalancamiento estable).

Entre recursos a corto y a largo plazo (relacionado con la existencia de un determinado fondo de comercio).

Estrategia de reservas (relacionado con la política de dividendos).

Buscar la autosuficiencia financiera.

Internacionalizar las fuentes de financiación.

**De amortización:** tiene que ver con el riesgo que la empresa está dispuesta a asumir y con el beneficio.

Amortización acelerada. Las empresas que quieran minimizar el riesgo tratarán de amortizar lo antes posible las inversiones.

Amortización dilatada. Las que quieran maximizar el beneficio tratarán de alargar el plazo de amortización lo máximo posible.

Método de amortización: de cuota fija, progresivo, regresivo.

**De dividendos:** se trata de decidir qué dividendo se va a repartir a los accionistas. Tiene mucha relación con las políticas de financiación. Algunas de las estrategias posibles son:

Mantener un dividendo constante.

Establecer una tasa de crecimiento anual del dividendo.

Repartir siempre el mismo porcentaje del beneficio.

**De circulante:** tiene que ver con las políticas que vamos a implantar en lo referente:

A almacenes (en función de las características del producto y del coste de almacenamientos decidiremos no tener existencias, mantener siempre un determinado nivel de existencias).

Al crédito a clientes (no dar crédito, conceder un determinado porcentaje de las ventas).

A la tesorería, etc.

Finalmente (Díez de Castro & López Pascual, 2006); muestra que para que una estrategia financiera tenga éxito será necesario:

Construir una organización capaz.

Asignar recursos a las actividades estratégicamente críticas.

Establecer políticas que soporten las estrategias.

Motivar a las personas para que persigan los objetivos.



Establecer recompensas cuando se alcancen los objetivos.

Crear una cultura empresarial que sustente la estrategia.

Instalar sistemas de información, comunicación y operativos.

### **Estrategia y planificación financiera**

De acuerdo con (Díez de Castro & López Pascual, 2006);

“Un plan financiero específica y cuantifica en términos monetarios el resultado de cada una de las diferentes alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se realicen, así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada estrategia”

#### **2.2.3.3. Descripción conceptual de la Variable Dependiente**

##### **2.2.3.3.1. ADMINISTRACIÓN**

En término de (Díaz Alonso, 2003, pág. 24) define: “La actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”.

Además, el autor (Gallardo Gallardo , 2007, pág. 6) define: “La administración es el proceso de trabajar con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales”.

##### **2.2.3.3.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Según (Gallardo Hernández, 2012, pág. 41):

Significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales

Además, (Gallardo Hernández, 2012, pág. 41) contempla dos grandes procesos:

La formulación estratégica permite establecer las bases estructurales de la organización, así como el análisis el entorno y establecimiento de objetivos, metas y estrategias a seguir.

La ejecución estratégica se refiere al establecimiento de los medios para asegurarse la ejecución exitosa de la formulación estratégica.

### **2.2.3.3.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El autor (Gallardo Hernández, 2012, pág. 42) establece que la planificación estratégica es:

Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivo y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.

#### **Objetivos de la Planificación Estratégica**

(Gallardo Hernández, 2012, pág. 44) establece los siguientes objetivos:

“Proporcionar un enfoque sistemático

Fijar objetivos

Conseguir los objetivos a través de ejecutar estrategias.

Orientar a toda la organización”

#### **Beneficios de la Planificación Estratégica**

El autor (Gallardo Hernández, 2012, pág. 45) destaca los siguientes beneficios de la planificación estratégica:

Alinea áreas clave del negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad, y a su vez una disminución de los costos

Fomenta la cooperación entre áreas o departamentos.

Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.

Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

#### **2.2.3.3.4. TOMA DE DECISIONES**

Según (Acevedo Borrero , Linare Barrantes , & Cachay Boza, 2010, pág. 3) definen a la toma de decisiones en el proceso administrativo como: “Se considera que las decisiones se enmarcan dentro de los conceptos de costos y ganancias, buscando lo más eficiente y el mayor rendimiento. El criterio de decisión es el lucro”.

#### **Clasificación de la toma de decisiones**

Los autores (Cabeza de Vergara, Vivero Santis, & Muñoz Santiago, 2004, pág. 6) escriben tres clasificaciones que intervienen en el proceso de Toma de Decisiones:

- **Decisiones de rutina:** Son elecciones estandarizadas en respuesta a problemas y soluciones alternativas relativamente definidos y conocidos. Es frecuente que los empleados encuentren una solución en las reglas establecidas o en los procedimientos operativos estándar o, lo que ocurre cada vez más a menudo, en software de cómputo.
- **Decisiones adaptativas:** Son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y sólo parcialmente conocidos y sus alternativas de solución. Las decisiones adaptativas implican por lo general la modificación y perfeccionamiento de anteriores decisiones y prácticas rutinarias.
- **Decisiones innovadoras:** Son elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas. Estas soluciones frecuentemente implican una serie de decisiones relacionadas entre sí, tomadas en el curso de varios meses, e incluso años. Dado que las decisiones innovadoras representan normalmente una tajante ruptura con el pasado, por lo general no siguen una secuencia lógica y ordenada. De hecho, a veces se les roma antes de que sea posible comprender plenamente

un problema. Para ser eficaces, los responsables de tomar decisiones deben tener especial cuidado en definir el problema indicado; asimismo, deben reconocer qué acciones anteriores pueden influir significativamente en las decisiones que se tomen en un momento dado.

### **Modelos de toma de decisiones en las organizaciones**

En términos de (Cabeza de Vergara, Vivero Santis, & Muñoz Santiago, 2004, pág. 6) señalan cuatro modelos de Toma de Decisiones que permiten resolver problemas y direccionan a la Toma de Decisiones:

- **Modo Racional:** Pretende aumentar la probabilidad de que las decisiones tomadas sean lógicas y estén bien fundamentadas por medio del seguimiento de un proceso racional y continuo que consta de siete pasos: Definición y diagnóstico del problema, establecimiento de metas, búsqueda de soluciones alternativas, comparación y evaluación de soluciones alternativas, selección entre soluciones alternativas, implementación de la solución seleccionada y, por último, seguimiento y control.
- **Modelo de racionalidad económica:** Este modelo se basa en el supuesto de que el hombre, como ser económicamente racional, escoge la mejor alternativa debido a que tiene conocimiento de todas las posibilidades y las consecuencias de cada una de éstas. Los pasos para tomar una decisión según este modelo son: Descubrir los síntomas del problema o la dificultad, determinan el objetivo que va a obtener o definir el problema que va a solucionar, desarrollar criterios para poder evaluar las situaciones alternas, identificar todas las alternativas, considerar las consecuencias de cada alternativa, escoger la mejor alternativa e implementar la decisión.
- **Modelo de racionalidad limitada:** Ese modelo plantea que el hombre elegirá la primera alternativa que satisfaga su nivel actual de aspiraciones, debido a que no posee toda la información y capacidades, es decir, no conoce todas las alternativa.
- **Modelo de racionalidad política:** Considera que la lucha por el poder genera conflictos, por lo que se hace indispensable mantener un orden jerárquico y una estructura adecuada dentro de la organización. Con éste modelo se pretende introducir el fenómeno del poder y de las relaciones que trae

en las organizaciones, las cuales junto con el entorno y la constante situación de incertidumbre influyen de manera directa o indirecta en los tomadores de decisiones.

### **Factores que influyen en la toma de decisiones**

Finalmente, (Cabeza de Vergara, Vivero Santis, & Muñoz Santiago, 2004, pág. 8) el proceso de toma de decisiones se ve influenciado en diversos aspectos que hacen que el decisor realice un mayor esfuerzo en evaluar la calidad de la decisión a tomar.

- **Importancia:** entre más importante sea la decisión, quien decide buscará más información y. realizará un análisis más profundo de la misma, por tanto dedicará mucho más tiempo en llegar a una solución.
- **Relación tiempo-costo:** existe una relación directa entre el tiempo que se utilice para tomar una decisión y el costo de ésta, por tanto, en la medida que demorarse en el proceso sea costoso para la empresa, el decisor intentará dar una respuesta al problema lo más pronto posible.
- **Incetidumbre:** entre mayor sea el riesgo que puede generar una situación más tiempo e información necesitará el encargado de tomar la decisión.
- **Complejidad:** una decisión es más compleja en la medida en que requiera más información y los resultados de la misma afecten al mayor número de factores dentro de la empresa, por lo tanto, decisiones complejas requieren más tiempo e información para ser tomadas.
- **Circunstancias en que se toma la decisión:** afectan directamente el tiempo, porque entre más urgente sea la decisión menos labor de análisis se podrá realizar.
- **Rasgos de personalidad de quien toma la decisión:** indudablemente, el gusto por la asunción de riesgos tiene gran impacto sobre la profundidad del análisis que realizará la persona antes de tomar una decisión. Entre más amante sea del riesgo, indudablemente trabajará mucho más con la intuición que con la razón y, por lo tanto, el análisis de la información será mucho menor.

## **Decisiones financieras de las empresas**

En palabras de (Bodie & Merton, 1999):

La primera decisión que una compañía ha de hacer es en qué negocio desea entrar. A esto se le conoce con el nombre de planeación estratégica. Se trata fundamentalmente de un proceso financiero de toma de decisiones, ya que requiere evaluar los costos y beneficios distribuidos a lo largo del tiempo.

Una vez que los directivos han decidido en qué negocios están, deben preparar un plan para adquirir fábricas, maquinaria, laboratorios de investigación, salas de exhibición, bodegas y otros activos duraderos, así como la capacitación del personal que los operará. Éste es el proceso de elaboración del presupuesto de capital.

La unidad básica del análisis del proceso es el proyecto de inversión. El proceso consiste en crear las ideas para los nuevos proyectos de inversión, evaluarlas, decidir cuáles emprender y luego ponerlas en práctica.

Una vez que una compañía haya decidido cuáles proyectos desea realizar, debe encontrar la manera de financiarlas. A diferencia de las decisiones relativas a la elaboración del presupuesto de capital, la unidad de análisis en las decisiones sobre la estructura de capital "no" es el proyecto individual de inversión, sino la totalidad de la empresa. En este tipo de decisiones se comienza determinando un plan de financiamiento factible para la empresa. Una vez establecido, se abordará la cuestión de la mezcla óptima de financiamiento.

Las determinaciones que una compañía realiza en todas las áreas de las decisiones financieras inversión, financiamiento y administración del capital de trabajo depende de su tecnología y del ambiente regulatorio, fiscal y competitivo donde trabaje. Las decisiones relativas a la política también están estrechamente interrelacionadas

## **Decisiones de inversión y de financiamiento**

Con respecto a las decisiones de inversión y financiamiento (Pascale, 2009) menciona:

En primer lugar, se debe señalar que las decisiones de inversión se producen en mercados reales, sea de productos o de trabajo. Las de financiamiento se producen en los mercados financieros.

Los primeros son más especializados, la información es difícil de obtener y tienen, por lo común, altos costos de transacción. Por el contrario, los mercados financieros tienen menores costos de transacción, la información y más fácil de obtener y son, por otra parte, fuentes altamente competitivas.

En segundo lugar, en las decisiones de inversión se debe estimar el valor de los proyectos, mientras que en los mercados financieros se puede considerar este valor en activos financieros similares.

En tercer lugar, los mercados de las inversiones reales son más imperfectos y, por tanto, dan lugar a muchas oportunidades de inversión con VPN positivo, en tanto que en los mercados financieros, en el común de los casos, hay menos de estas oportunidades

### **2.3. Hipótesis**

La planificación financiera impacta significativamente en la toma de decisiones de la empresa Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato

### **2.4. Señalamiento de las Variables**

**2.4.1. Variable Independiente:** Planificación financiera

**2.4.2. Variable Dependiente:** Toma de decisiones

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidad, enfoque y nivel de la Investigación**

##### **3.1.1. Modalidad básica de la Investigación**

El presente proyecto ha tomado como base la modalidad de campo.

En palabras de (Muñoz, 1995, pág. 93):

En la ejecución de los trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho de estudio.

La presentación de resultado se complementa con un breve análisis documental. En estas investigaciones, el trabajo se efectúa directamente en el campo (80 a 90 por ciento) y solo se utiliza un estudio de carácter documental para avalar o complementar los resultados (20 a 10 por ciento).

##### **3.1.2. Enfoque**

El presente proyecto se cimenta en el enfoque mixto de investigación ya que el mismo combina de manera acertada al método cuantitativo y al cualitativo.

Para entender de mejor manera lo que es el enfoque mixto primero se definirá al enfoque cuantitativo para lo cual se han tomado sus características más relevantes.

##### **Enfoque cuantitativo:**

De acuerdo a (Vega , y otros, 2014, pág. 525), el enfoque cuantitativo es aquel que:

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente



Se fundamenta es un esquema deductivo y lógico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas.

Primero elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación.

Analiza las mediciones obtenidas por métodos estadísticos.

Establece una serie de conclusiones respecto a la hipótesis.

La forma confiable para conocer la realidad es a través de la recolección y análisis de los datos de acuerdo a ciertas reglas lógicas.

A continuación se define al enfoque cualitativo:

### **Enfoque cualitativo:**

Así mismo (Vega , y otros, 2014, pág. 526) menciona:

Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica como la descripción y la observación el fenómeno. El proceso es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación.

Su propósito es reconstruir la realidad, frecuentemente se le llama “holístico”. Se basa en un esquema inductivo.

Es frecuente en fenómenos sociales, su énfasis no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo, no lleva a cabo análisis estadístico

Los métodos de recolección de datos utilizan técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, integración con grupos o comunidades.

El investigador observa eventos ordinarios y actividades cotidianas tal y como suceden en ambientes naturales, está directamente involucrado con las personas que se estudian y con sus experiencias personales.

Ejemplos de este enfoque son los estudios fenomenológicos, etnográficos, antropológicos, estudios de teoría fundamentada, investigación holística, investigación-Acción, estudio de caso, investigación con grupos focales, estudios de historia de vida, análisis de contenido etc.

Una vez descritos ambos enfoques se procede a definir el enfoque mixto mostrando así la razón por la cual este es el enfoque más adecuado para la realización de esta investigación.

El enfoque mixto (multimétodo) constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativos y cuantitativos, donde ambos se combinan o entremezclan durante todo el proceso de la investigación o al menos en la mayoría de las etapas, requiere de un manejo completo de los enfoques y una mentalidad abierta, agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. Las ventajas de la investigación multimétodo son la complementariedad, ampliación de la comprensión teórica, incrementalidad de la validez y ampliación de las fronteras del conocimiento. (Vega , y otros, 2014, pág. 526)

### **3.1.3 Tipo de Investigación**

El actual proyecto utilizará la investigación descriptiva. Es así que (Carrasco Díaz, 2005) menciona lo siguiente:

La investigación descriptiva responde a las preguntas: ¿cómo son?, ¿dónde están?, ¿cuántos son?, ¿quiénes son?, etc; es decir nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado

Además (Rodríguez, 2005, pág. 25) señala lo siguiente:

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

## 3.2. Población, muestra y unidad de investigación

### 3.2.1. Población

“Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (López P. , 2004)

Cabe mencionar que la empresa cuenta con un total de 16 empleados sin embargo en este proyecto la población estará conformada por el personal administrativo de la empresa y los inversionistas que conocen muy bien el movimiento de la empresa.

### 3.2.2. Muestra

En palabras de (López P. , 2004):

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población.

Además (López P. , 2004) menciona que: el muestreo es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. El realizar el diseño muestral es importante porque: a) Permite que el estudio se realice en menor tiempo. b) Se incurre en menos gastos. c) Posibilita profundizar en el análisis de las variables. d) Permite tener mayor control de las variables a estudiar.

Debido a que en Curtiduría Pico la población es de 7 personas correspondientes al personal administrativo e inversionistas y al ser un número corto no se realizará muestreo estadístico y más bien se ha optado por escoger a los implicados directos con el tema.

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>INVERSIONISTAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

Tabla 2 Unidades de investigación

Fuente: Curtiduría Pico

Elaborado por: Pico, J. (2015)

Sin embargo a continuación se muestra el modelo estadístico para poder elegir la muestra:

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{pq\left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}\right)}}$$

P1: Proporción favorable de la variable independiente

P2: proporción favorable de la variable dependiente

p: probabilidad de éxito conjunta

q: Probabilidad conjunta de fracaso

n1: número de casos de la variable independiente

n2: número de casos de la variable dependiente

### **3.2.3. Unidad de Investigación**

Cómo se indicó anteriormente la unidad de investigación será el personal administrativo y operativo de la empresa Curtiduría Pico

### 3.3. Operacionalización de Variables

#### Variable Independiente: Planificación Financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (Quintero Pedraza, 2009)	Instrumentos financieros	Aplicación de instrumentos financieros	¿Considera que la planificación financiera es un instrumento que coadyuva al crecimiento empresarial?	Encuesta y observación
			¿Se han utilizado en forma inadecuada las herramientas de planificación financiera para poder alcanzar metas y objetivos?	
			¿Considera que son utilizados adecuadamente los recursos dentro de la organización?	
			¿Existen proyecciones de efectivo, que permitan a la empresa tener un panorama amplio sobre su nivel de liquidez?	
	Indicadores financieros	Frecuencia de cálculo de indicadores financieros	¿En la empresa se aplica la utilización de indicadores financieros?	
			¿Es usado con frecuencia el análisis financiero?	
			¿Existe análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima?	
	Estrategias financieras	Calidad de estrategias formuladas	¿Existen responsables de formular e implantar estrategias financieras?	
			¿Existen estrategias de inversión o financiación que sean utilizadas frecuentemente en la entidad?	

Tabla 3 Variable Independiente: Planificación Financiera

Fuente: Curtiduría Pico

Elaborado por: Pico, J. (2016)

**Variable Dependiente: Toma de decisiones**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El proceso de toma de decisiones implica Planear (Decidir), Accionar (implementar) y Medir / Evaluar (obtener la retroalimentación que posibilite hacer las correcciones y revisiones a los planes), con lo que vuelve a comenzar este proceso continuo. Planear significa decidir sobre objetivos y los medios para lograrlos. Provee las respuestas a dos preguntas clave: Que se desea? y Como va a ser logrado? La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede mejorar. Planeamiento y Control están tan íntimamente interrelacionados que a veces es difícil separarlos. (Herz, sf)	Decisiones programadas	Porcentaje de decisiones programadas	¿Los empleados están involucrados al momento de tomar decisiones programadas?	Encuesta y observación
			¿Existe un procedimiento para analizar las alternativas antes de tomar una decisión?	
			¿Considera que las decisiones erradas han sido las principales causales de los problemas que atraviesa la entidad?	
	Decisiones Financieras	Porcentaje de decisiones financieras	¿Se realizan cálculos del valor presente neto y de la tasa de rentabilidad antes de tomar una decisión sobre financiamiento?	
			¿Considera usted que las decisiones de financiamiento influyen directamente en el logro de los objetivos institucionales?	
			¿Considera que la información financiera de Curtiduría Pico a la hora de tomar decisiones es confiable?	
			¿Se utiliza la información obtenida de la planificación financiera en la toma de decisiones?	
			¿Existe algún método establecido en la empresa para decidir acerca de las decisiones de financiamiento?	
			¿Se analiza sobre la proporción de deudas y de fondos propios de la empresa antes de tomar una decisión?	

Tabla 4 Variable dependiente: Toma de decisiones  
 Fuente: Curtiduría Pico  
 Elaborado por: Pico, J. (2016)

### **3.4. Tratamiento de la información**

#### **3.4.1. Plan de recolección de Información**

##### **¿Para qué?**

Para determinar el impacto de la planificación financiera en la toma de decisiones de la empresa Curtiduría Pico de la Ciudad de Ambato para determinar acciones que mejoren el desarrollo financiero de la empresa

##### **¿Qué personas u objetos?**

Empresa Curtiduría Pico

##### **¿Sobre qué aspectos?**

**Variable Independiente:** Planificación financiera

**Variable Dependiente:** Toma de decisiones

##### **¿Quién?**

Investigador: Juan Carlos Pico

##### **¿A quiénes?**

Gerente y empleados curtiduría Pico

##### **¿Cuándo?**

En el segundo semestre del 2015

##### **¿Dónde?**

Curtiduría Pico, ubicada en la avenida Indoamérica; km 8 vía a Quito de la ciudad de Ambato, perteneciente a la Provincia de Tungurahua y a Ecuador.

##### **¿Cuántas veces?**

Las que se soliciten

### **¿Cómo?**

Mediante la aplicación de encuestas y la observación

### **3.4.2. Plan de procesamiento de la Información**

#### **3.4.2.1. Plan de procesamiento**

El plan de procesamiento consiste en:

Llevar a cabo la encuesta al personal de Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato para así poder obtener datos los cuales serán tabulados, utilizando la herramienta informática Excel, que con gráficos mostrará resultados de cada una de las preguntas aplicadas en la encuesta. Sin embargo haciendo referencia al entorno de la empresa se aplicará la observación y el apoyo bibliográfico.

#### **3.4.2.2. Plan de Análisis**

Para proceder a analizar los resultados se debe en primer lugar realizar la interpretación; la cual se facilita con el uso de gráficos de barras. Como resultado de esta interpretación y análisis se obtienen las conclusiones y recomendaciones de ahí la importancia de realizar este plan de análisis. A continuación se lleva a cabo la comprobación de la hipótesis mediante la aplicación de la prueba T de student que es la que más se acopla al número de muestra con el que se cuenta. Y finalmente el análisis de datos externos de la empresa



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Principales resultados

##### 4.1.1. Resultados encuesta

##### 4.1.1.1. Análisis e Interpretación de datos

Los resultados de haber aplicado la encuesta al personal de Curtiduría Pico se muestran a continuación a través de gráficos, tablas e interpretaciones que facilitan el entendimiento de los mismos. Cabe decir que se tabuló los datos obteniendo la frecuencia relativa es decir el porcentaje de representación de cada una de las respuestas que supieron manifestar en la entidad.

La encuesta estuvo conformada por 18 preguntas; en seguida se muestra a cada una de dichas preguntas

**Pregunta 1. ¿Se han utilizado en forma inadecuada las herramientas de planificación financiera para poder alcanzar metas y objetivos?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	6	86%
<b>No</b>	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 5 Inadecuada utilización de herramientas de planificación financiera  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Pico, J. (2016)



Gráfico 5 Inadecuada utilización de herramientas financieras  
 Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Pico, J. (2016)

### **Análisis e interpretación**

Después de haber realizado la tabulación de las encuestas al personal de Curtiduría Pico de la Ciudad de Ambato se puede observar que del total del personal encuestado el 14% que corresponde a 6 empleados están conscientes de que en la empresa se utilizan en forma inadecuada las herramientas de planificación financiera; y por consecuencia solo el 14% señala que dichas herramientas si son utilizadas adecuadamente.

Se debe considerar que en su mayoría; el personal tiene claro que no se utilizan en forma correcta las herramientas de planificación financiera. Y si se las aplica se lo realiza de una forma empírica, sin mayor conocimiento de cómo se deben aplicar dichas herramientas

**2. ¿Considera que son utilizados adecuadamente los recursos dentro de la organización?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

Tabla 6 Utilización adecuada de recursos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pico, J. (2016)

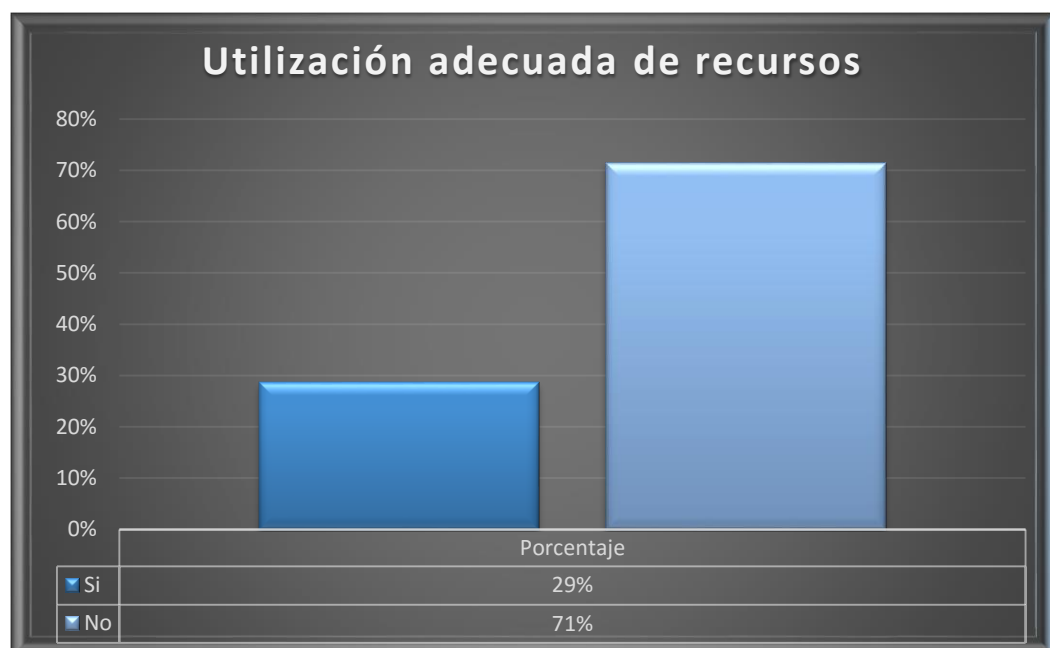


Gráfico 6 Utilización adecuada de recursos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pico, J. (2016)

**Análisis e interpretación**

Según la tabulación de las encuestas 2 de los empleados es decir el 29% indica que si se utilizan en forma adecuada los recursos de la organización; sin embargo 5 empleados que corresponden al 71% mencionaron todo lo contrario

Según las respuestas obtenidas se observa que la mayoría de empleados ha percibido que en la organización la utilización de recursos no se está llevando a cabo de una forma eficiente; y esto en gran parte se debe a la falta de planificación.

**3. ¿Considera que la planificación financiera es un instrumento que coadyuva al crecimiento empresarial?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	6	86%
<b>No</b>	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 7 Planificación financiera y crecimiento empresarial  
 Fuente: Lista de verificación  
 Elaborado por: Pico, J. (2016)

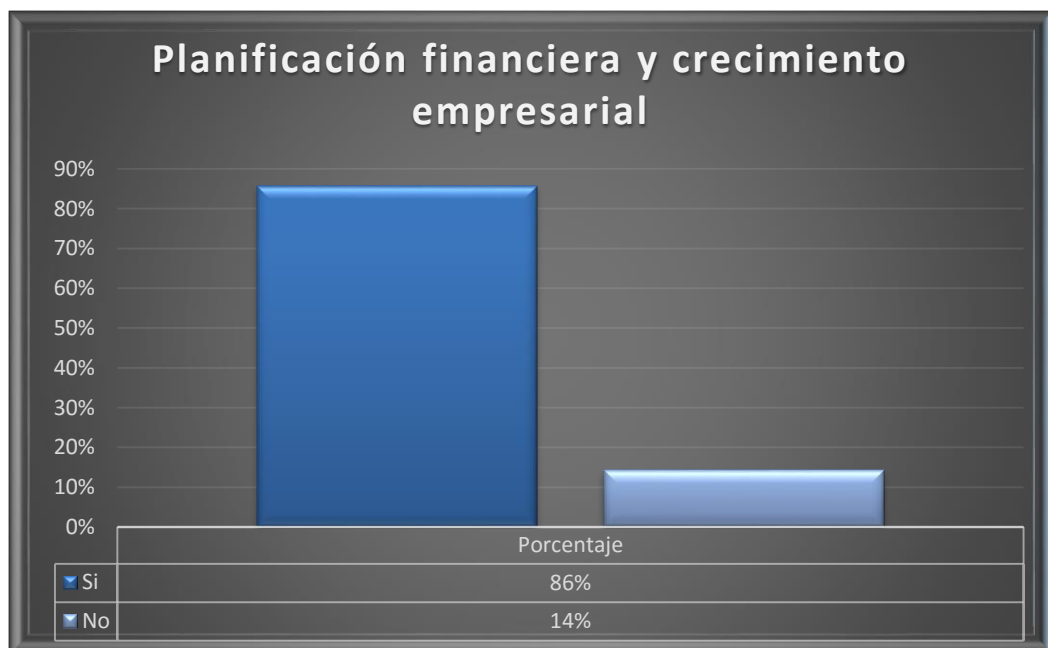


Gráfico 7 Planificación financiera y crecimiento empresarial  
 Fuente: Lista de verificación  
 Elaborado por: Pico, J. (2016)

**Análisis e interpretación**

Según los datos de las encuestas el 86% de los empleados respondieron que si coadyuva la planificación financiera al crecimiento empresarial; mientras que tan

solo un empleado es decir el 14% considera que el crecimiento empresarial no es coadyuvado por la planificación financiera

En la empresa la mayoría de empleados están conscientes que la planificación financiera es esencial para que una empresa consiga crecimiento y éxito; pues consideran que en una organización el éxito no es cuestión de suerte.

#### 4. ¿Existe análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	1	14%
<b>No</b>	6	86%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 8 Análisis de ingresos y egresos  
 Fuente: Lista de verificación  
 Elaborado por: Pico, J. (2016)

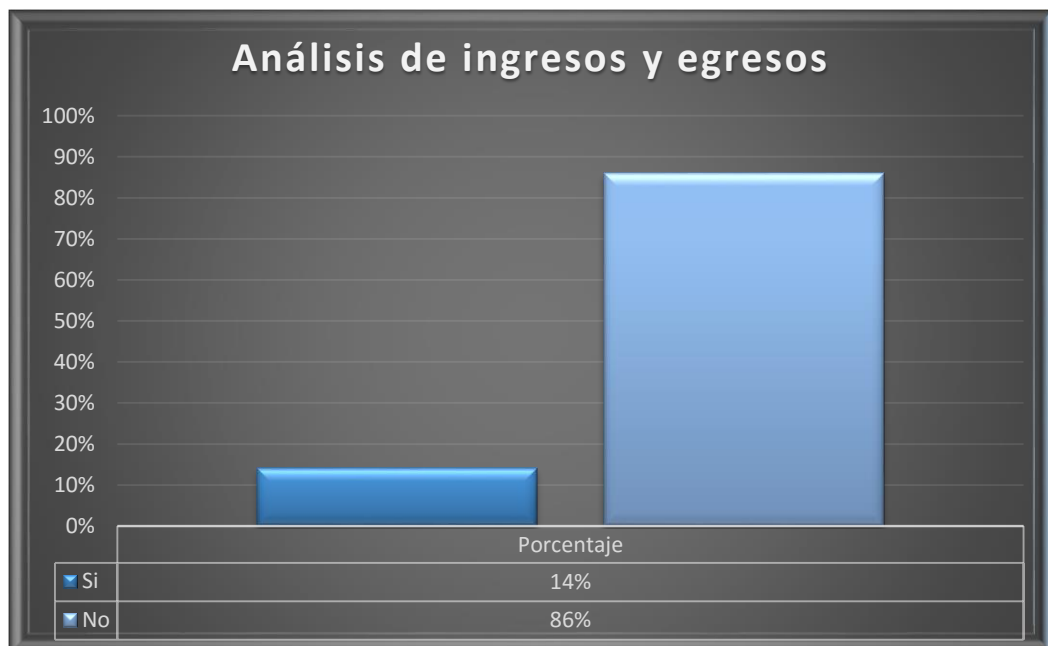


Gráfico 8 Análisis de ingresos y egresos  
 Fuente: Lista de verificación  
 Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

El 14% del personal encuestado señaló que en la empresa si existe análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima lo que contrasta con el 86% restante que respondieron negativamente

Como se observa en la empresa no se realiza análisis de ingresos y egresos al momento de adquirir materia prima; es decir que este procedimiento no se basa en una adecuada planificación y se lo realiza sustentándose en la experiencia.

### 5. ¿Existen proyecciones de efectivo, que permitan a la empresa tener un panorama amplio sobre su nivel de liquidez?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 9 Proyecciones de efectivo  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

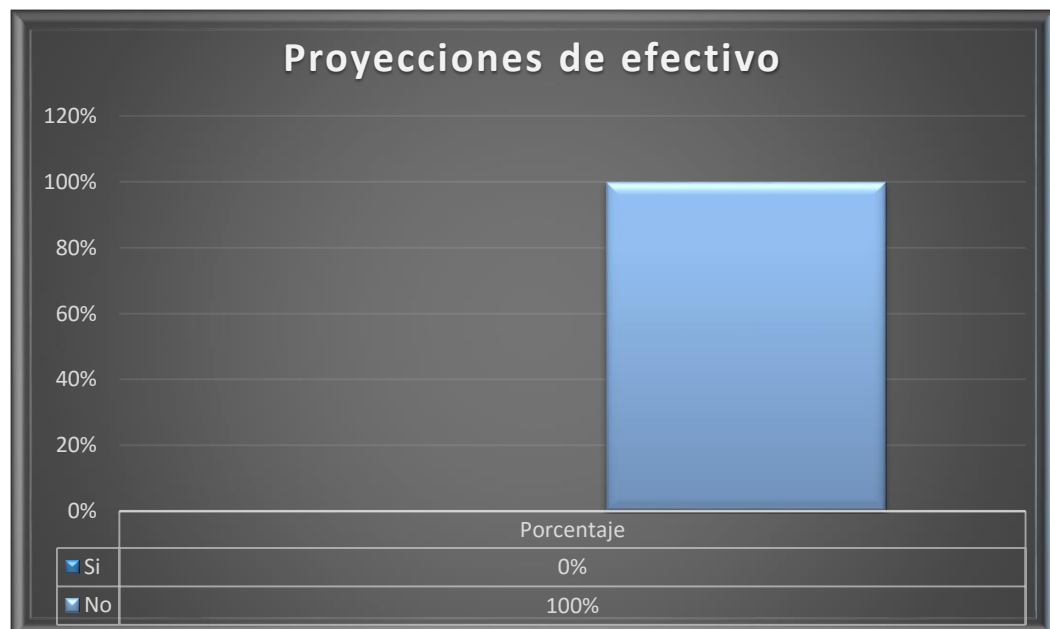


Gráfico 9 Proyecciones de efectivo  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

El total del personal encuestado señaló que en la empresa no se realizan proyecciones del efectivo que le permitan a la organización tener un panorama amplio sobre su nivel de liquidez

Al no realizar proyecciones de efectivo se muestra que en la empresa no se está manejando adecuadamente este activo, no se conoce si existe un buen nivel de liquidez o si la empresa necesita refinanciarse, etc.

### 6. ¿En la empresa se aplica la utilización de indicadores financieros?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	1	14%
<b>No</b>	6	86%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 10 Utilización de indicadores financieros

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

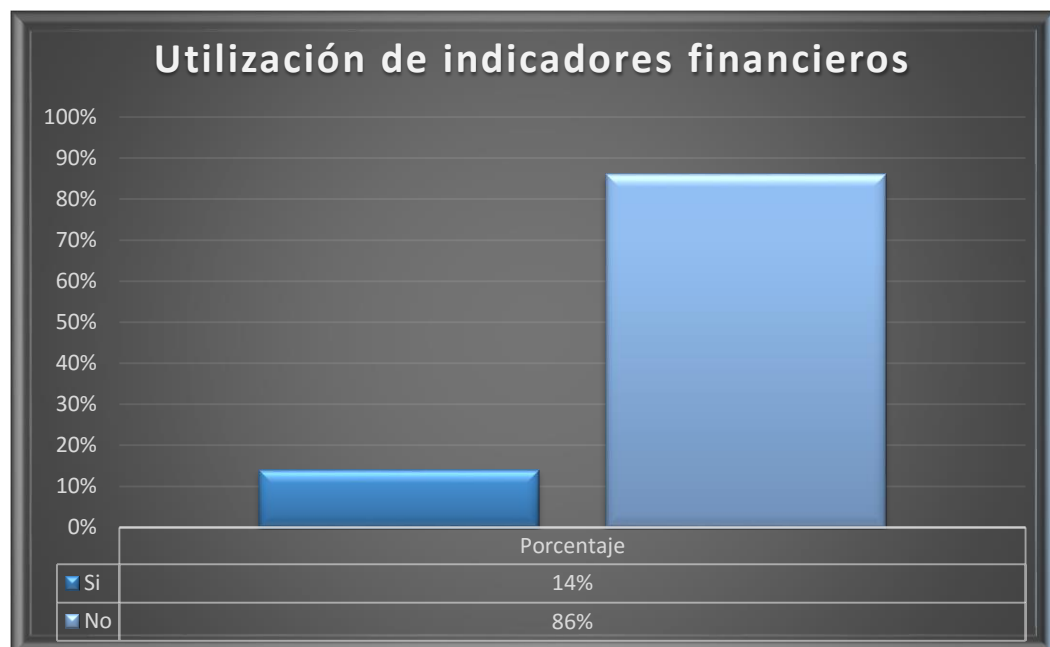


Gráfico 10 Utilización de indicadores financieros

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

Apenas un empleado que corresponde al 14% señaló que si se utilizan indicadores financieros en la empresa; mientras que el restante 86% menciona que no se aplica ningún indicador

La utilización de indicadores financieros es esencial para diagnosticar a una empresa y de acuerdo a las respuestas de las encuestas se observa que no se está aplicando dicho instrumento.

### 7. ¿Es usado con frecuencia el análisis financiero?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	2	71%
<b>No</b>	5	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 11 Análisis financiero  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

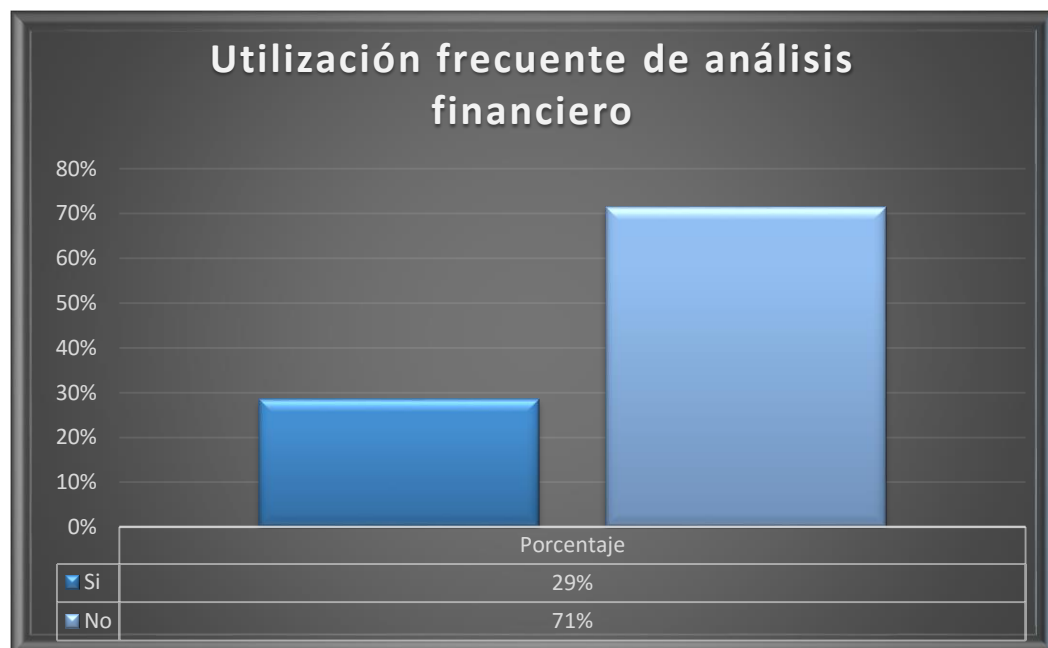


Gráfico 11 Análisis financiero  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)



## Análisis e interpretación

El 29% del personal es decir 2 empleados han respondido que si se usa en forma frecuente análisis financiero mientras que el 71% correspondiente a 5 empleados señalaron lo contrario.

En la empresa está claro que no se usa frecuentemente análisis financiero; y además la mayoría e empleados supieron manifestar que en realidad no se usa esta herramienta.

### 8. ¿Existen responsables de formular e implantar estrategias financieras?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	1	14%
<b>No</b>	6	86%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 12 estrategias financieras

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

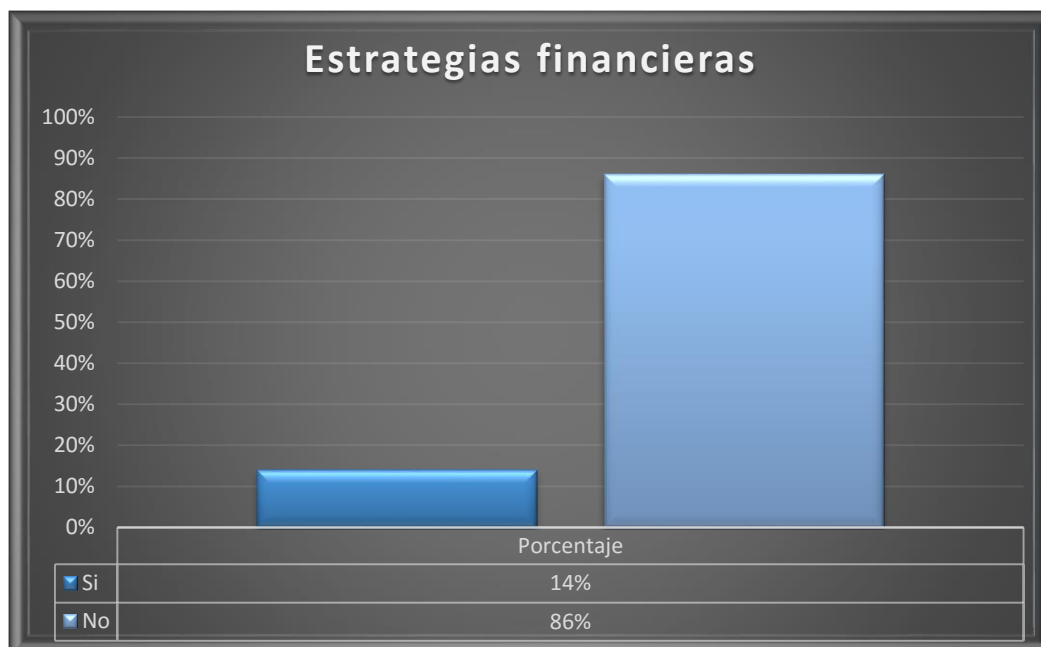


Gráfico 12 estrategias financieras

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

Del resultado de la tabulación se observa que el 14% correspondiente a un empleado señala que si existen responsables de formular estrategias financieras; mientras que por consecuencia los seis empleados correspondientes al 86% respondieron que no existe un responsable.

La mayoría del personal conoce que en la empresa no existe un responsable de formular estrategias financieras sacando a relucir otro problema como lo es la inadecuada segregación de funciones.

### 9. ¿Existen estrategias de inversión o financiación que sean utilizadas frecuentemente en la entidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	71%
No	5	29%
Total	7	100%

Tabla 13 estrategias de inversión y financiamiento

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

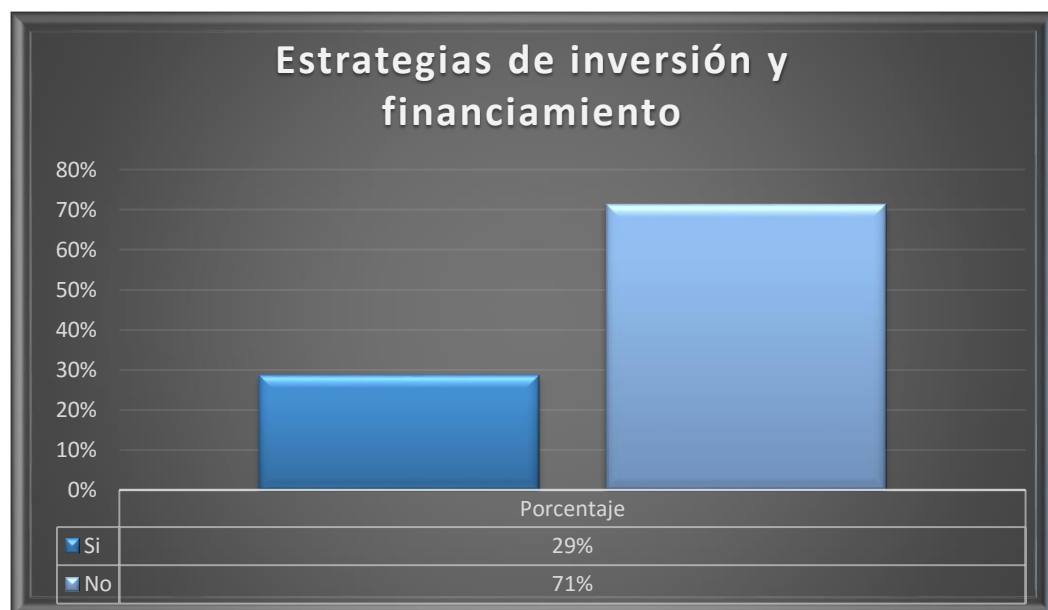


Gráfico 13 estrategias de inversión y financiamiento

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

Al obtener los datos de la encuesta se observa que el 71% de empleados señalan que no existen estrategias de inversión y financiamiento que sean utilizadas frecuentemente en la entidad; por ende solo dos empleados es decir el 29% señaló que si existen estrategias.

Al no manejarse con estrategias la gerencia no posee los lineamientos necesarios para planificar cuándo, cómo y cuánto invertir o solicitar financiamiento, de ahí la importancia de tener una planificación financiera

### 10. ¿Los empleados están involucrados al momento de tomar decisiones programadas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	2	71%
<b>No</b>	5	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 14 Empleados y decisiones programadas

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)



Gráfico 14 Empleados y decisiones programadas

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

El 29% del personal encuestado respondió que los empleados si están involucrados a hora de tomar decisiones programadas; sin embargo el restante 71% señaló que no lo están.

Al hablar de involucramiento no se refiere a que un empleado opina sobre un tema en específico sino más bien al flujo de información que se da en la organización y dentro del cual si están involucrados los empleados como protagonistas y generadores de información vital para tomar decisiones programadas.

### 11. ¿Se realizan cálculos del valor presente neto y de la tasa de rentabilidad antes de tomar una decisión financiera?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Tabla 15 Valor presente neto y tasa de rentabilidad

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

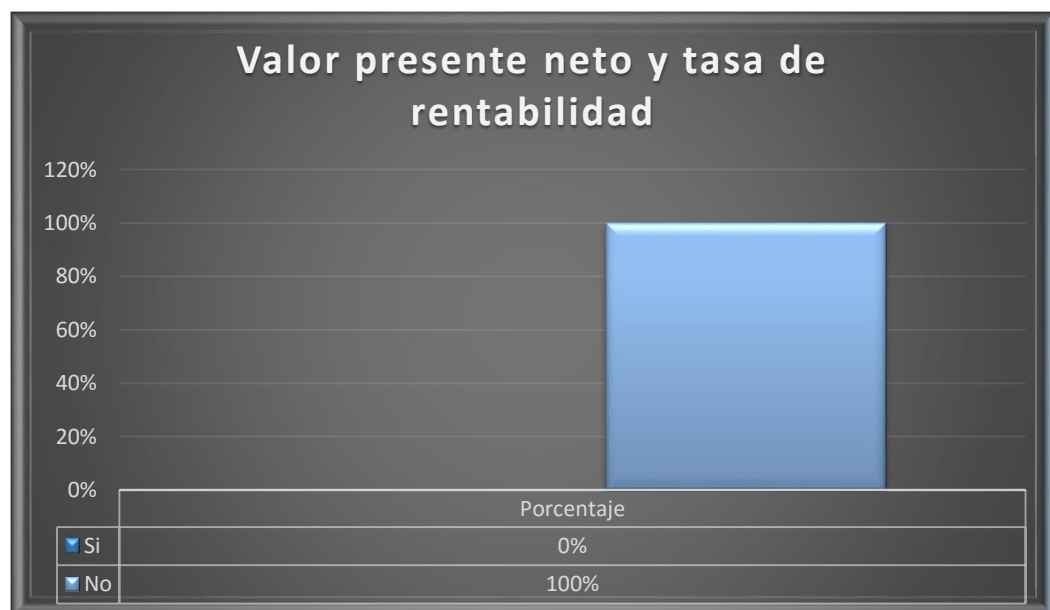


Gráfico 15 Valor presente neto y tasa de rentabilidad

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

El 100% de empleados encuestados respondieron que no se realizan cálculos de Valor presente neto y de tasa de rentabilidad ante de tomar una decisión financiera.

El desconocimiento de como efectuar os cálculos del valor presente neto y de la tasa de rentabilidad da a entender que a la administración le hace falta una fuente sólida en la que pueda basarse al momento de tomar una decisión financiera.

### 12. ¿Existe un procedimiento para analizar las alternativas antes de tomar una decisión?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	14%
No	6	86%
Total	7	100%

Tabla 16 Análisis de alternativas

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

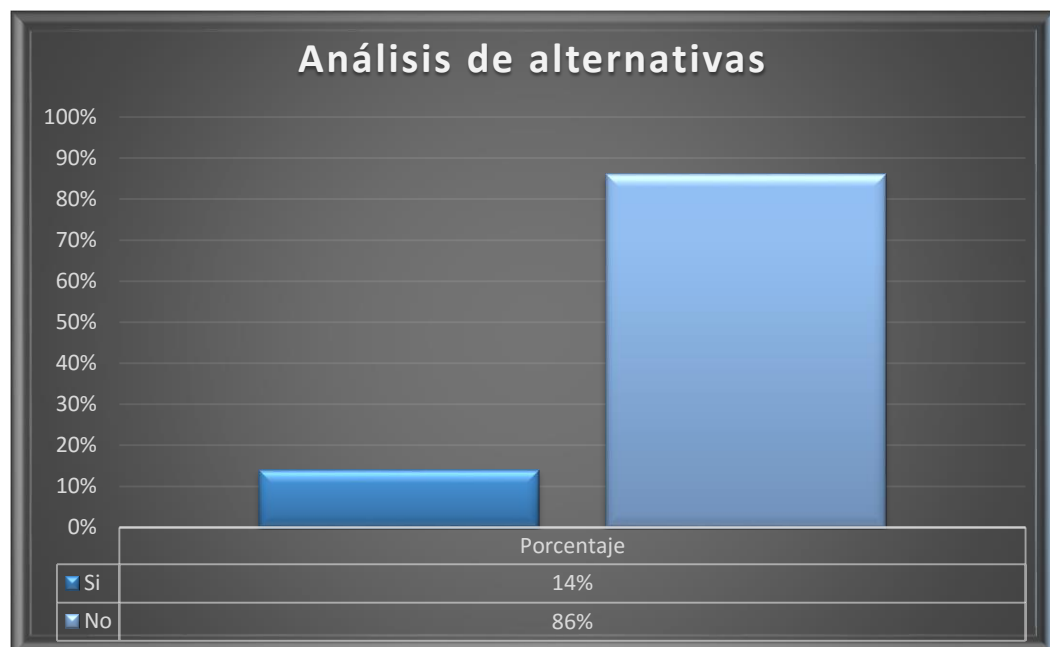


Gráfico 16 Análisis de alternativas

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

### Análisis e interpretación

El 14% de los empleados respondieron que no existen procedimientos establecidos para realizar el análisis de las alternativas antes de tomar una decisión y por consecuencia el 86% correspondiente a 6 empleados respondieron lo contrario.

Si no existe un procedimiento previamente establecido para tomar una decisión se percibe que por consecuencia no están tomando decisiones en la forma adecuada y más bien se lo hace intuitivamente.

### 13. ¿Considera que las decisiones erradas han sido las principales causales de los problemas que atraviesa la entidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Tabla 17 Decisiones erradas  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (201)



Gráfico 17 Decisiones erradas  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

El 100% del personal ha respondido que los problemas de la entidad han sido producto de decisiones erradas.

Como se observa existe consciencia en el personal de la empresa respecto a los problemas que son producto de una toma de decisiones erradas

### 14. ¿Se analiza sobre la proporción de deudas y de fondos propios de la empresa antes de tomar una decisión?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Tabla 18 Análisis deudas y fondos propios  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

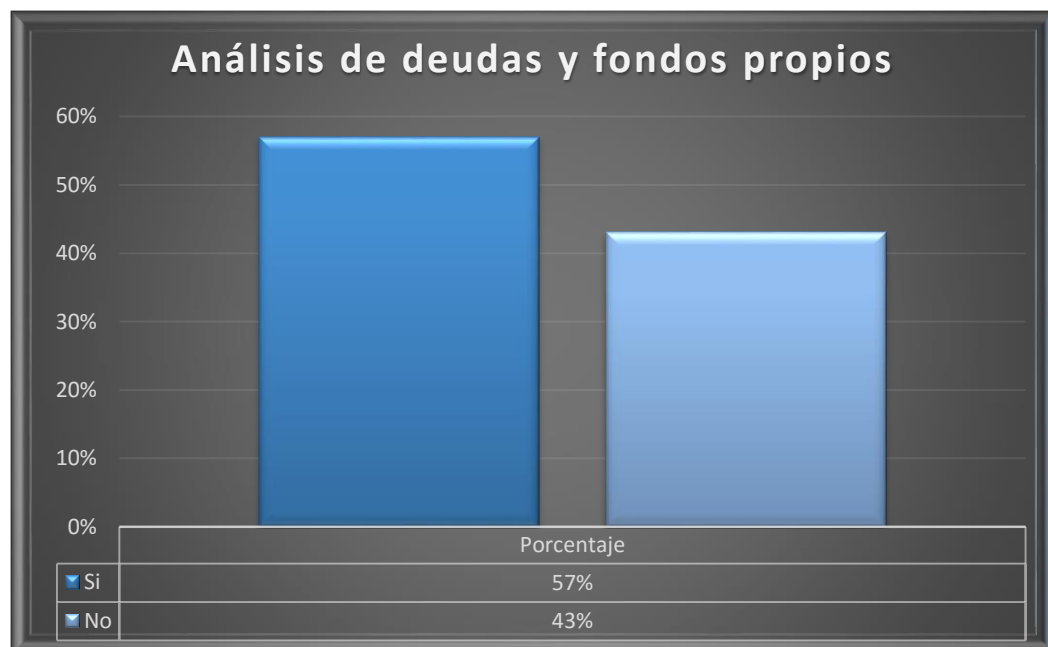


Gráfico 18 Análisis deudas y fondos propios  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

El 57% del personal señala que si se realiza un análisis de deudas y fondos propios de la empresa antes de tomar una decisión; y por consecuencia el 43% que corresponde a 3 empleados respondieron lo contrario.

Como se observa más de la mitad del personal señalan que si se realiza análisis de deudas y fondos propios sin embargo dicho análisis no se efectúa con base en herramientas financieras.

### 15. ¿Se utiliza la información obtenida de la planificación financiera en la toma de decisiones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Tabla 19 Planificación financiera y toma de decisiones  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)



Gráfico 19 Planificación financiera y toma de decisiones  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)



## Análisis e interpretación

El 100% del personal encuestado responde que no se utiliza la información obtenida de la planificación financiera en la toma de decisiones

Como se puede observar es claro que en la empresa no se realiza planificación financiera en forma adecuada se lo realiza más bien en forma extremadamente básica y por esta razón dicha información no puede ser utilizada a la hora de tomar decisiones.

### 16. ¿Considera usted que las decisiones de financiamiento e inversión influyen directamente en el logro de los objetivos institucionales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Tabla 20 Logro de objetivos institucionales  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

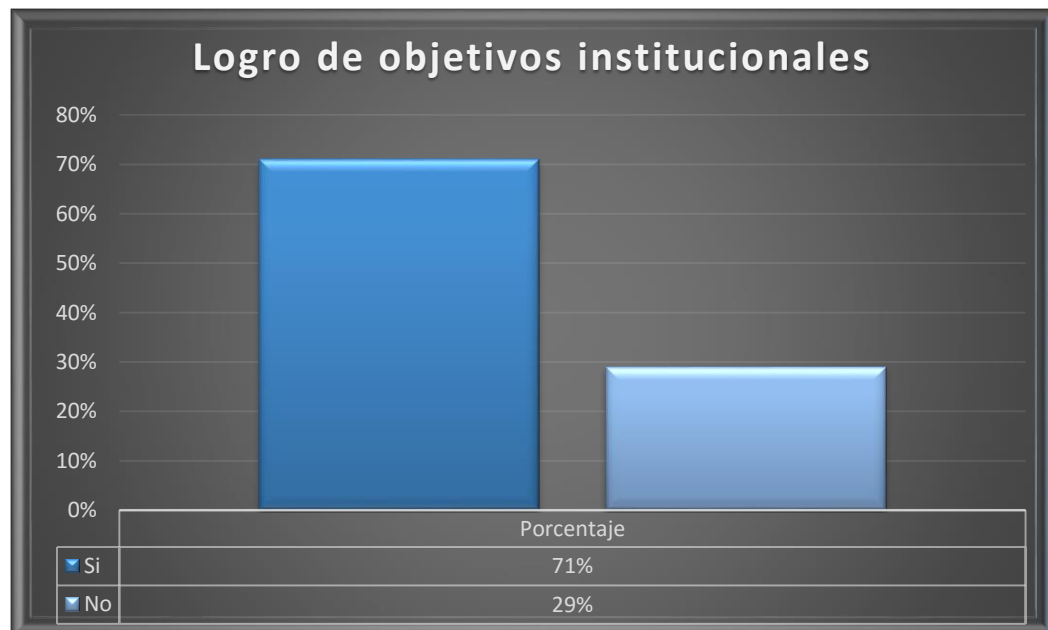


Gráfico 20 Logro de objetivos institucionales  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

El 71% del personal encuestado respondió que las decisiones de financiamiento e inversión si influyen en el logro de objetivos institucionales. Por consecuencia dos empleados es decir el 29% restante respondieron lo contrario.

Las decisiones de financiamiento e inversión influyen en el logro de los objetivos organizacionales puesto que estas decisiones son de carácter delicado y por lo tanto están ligadas con los objetivos ya que estos siempre involucraran a los recursos económicos

### 17. ¿Considera que la información financiera de Curtiduría Pico a la hora de tomar decisiones es confiable?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	3	43%
<b>No</b>	4	57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 21 Confiabilidad de la información financiera

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

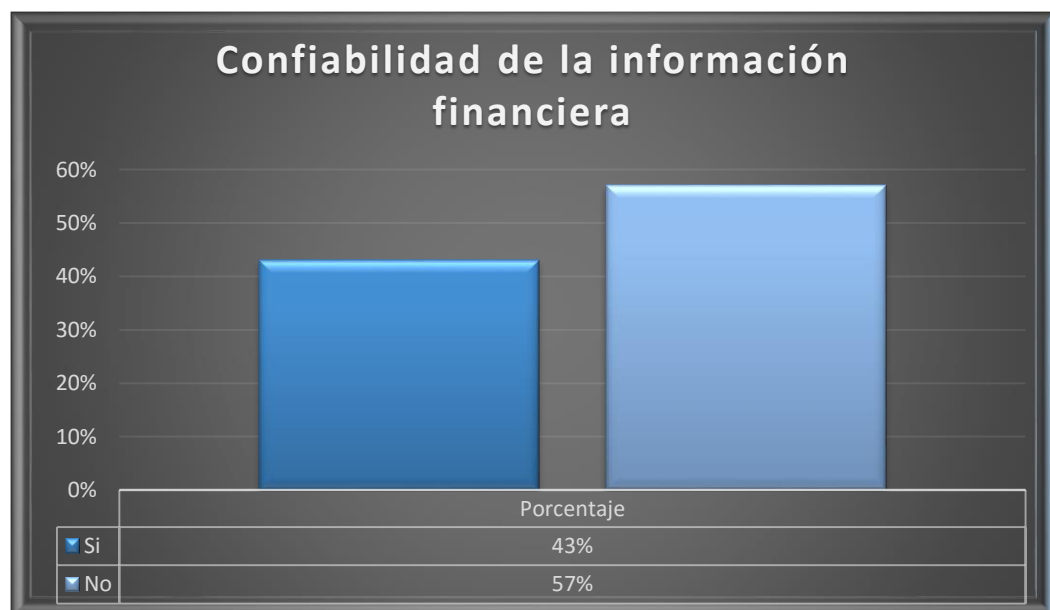


Gráfico 21 Confiabilidad de la información financiera

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Análisis e interpretación

El 43% del personal respondió que la información financiera de curtiduría Pico es confiables, mientras que el restante 57% equivalente a 4 empleados señaló que no lo es.

Existen criterios divididos con respecto a esta pregunta sin embargo de la observación realizada se puede decir que en realidad la información financiera no es una fuente confiable para poder tomar decisiones ya que las misma no es producto de un proceso definido y controlado.

### 18. ¿Existe algún método establecido en la empresa para decidir acerca de las decisiones financieras?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	14%
No	6	86%
Total	7	100%

Tabla 22 Método de decisiones financieras  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

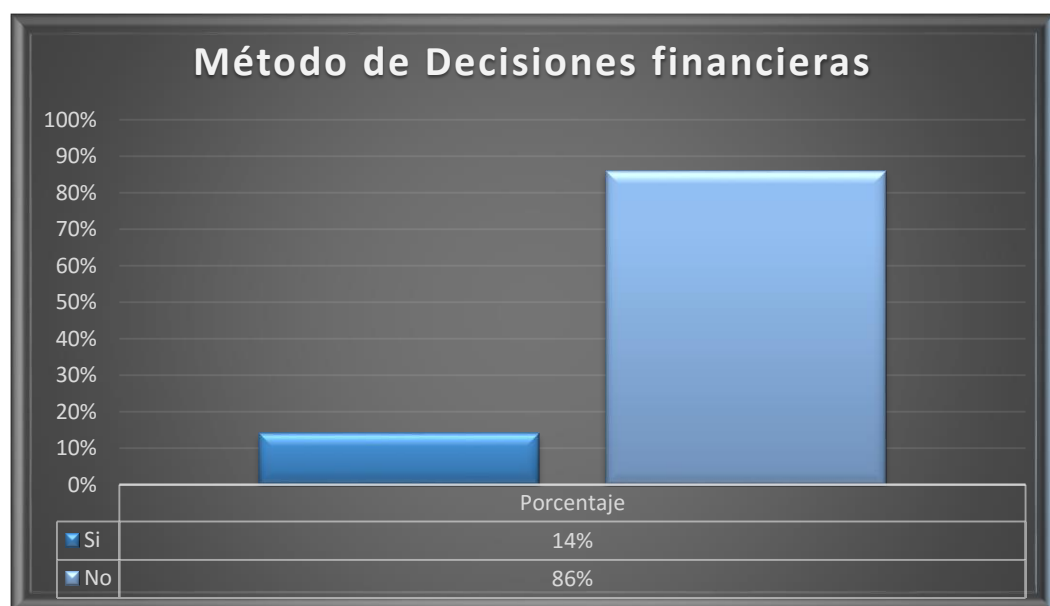


Gráfico 26 Método de decisiones financieras  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

## **Análisis e interpretación**

El 14 % de los empleados encuestados han respondido que si existen métodos establecidos con respecto a la toma de decisiones financieras. Por consecuencia el 86% restante que equivale a empleados respondieron lo contrario.

Con estos resultados se observa claramente que en la empresa a la hora de tomar decisiones financieras no se sigue un método establecido sino más bien se lo realiza en base al criterio del gerente quien es la autoridad que se encarga de tomar decisiones.

### **4.1.1.2. Comprobación de hipótesis**

La comprobación de la hipótesis mediante la prueba t de student requiere que se seleccionen dos preguntas representativas de cada una de las variables. A continuación se muestran las preguntas seleccionadas y los respectivos cálculos.

## **Variable Independiente**

### **12. ¿Se han utilizado en forma inadecuada las herramientas de planificación financiera para poder alcanzar metas y objetivos?**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	6	86%
<b>No</b>	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 23 Inadecuada utilización de herramientas de planificación financiera VI.

Fuente: Lista de verificación

Elaborado por: Pico, J. (2016)

## Variable Dependiente

### 12. ¿Existe un procedimiento para analizar las alternativas antes de tomar una decisión?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	14%
No	6	86%
Total	7	100%

Tabla 24 Análisis de alternativas VD  
Fuente: Lista de verificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

A continuación se procede a realizar la comprobación de la hipótesis mediante la aplicación de la prueba t de student

#### 1) Planteo de hipótesis

##### a) Método Lógico

**H<sub>0</sub>:** No hay diferencia estadística significativa entre la planificación financiera y la toma de decisiones de la empresa Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato

**H<sub>1</sub>:** Si hay diferencia estadística significativa entre la planificación financiera y la toma de decisiones de la empresa Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato

##### b) Modelo Matemático

H<sub>0</sub>; P1 = P2; P1 - P2 = 0

H<sub>1</sub>; P1 ≠ P2; P1 - P2 ≠ 0

##### c) Modelo Estadístico

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{pq\left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}\right)}}$$

P1: Proporción favorable de la variable independiente

P2: proporción favorable de la variable dependiente

p: probabilidad de éxito conjunta

q: Probabilidad conjunta de fracaso

n1: número de casos de la variable independiente

n2: número de casos de la variable dependiente

## 2) Regla de decisión

$$\alpha = 0.025$$

$$gl = n1 + n2 - 2$$

$$gl = 7 + 7 - 2 = 12$$

$$t_{\alpha 0.025; 12} gl = 2.1788$$

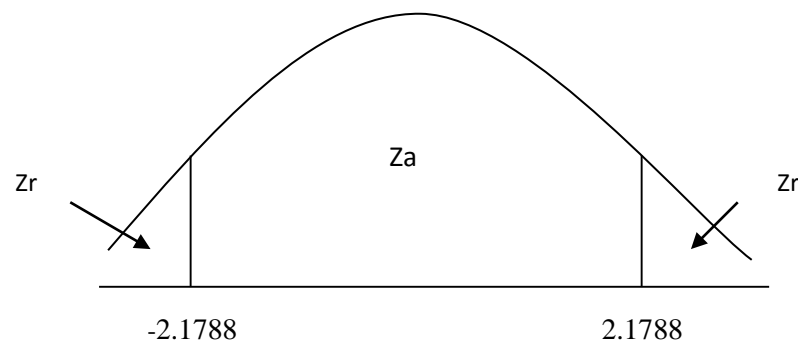


Gráfico 23 Verificación de hipótesis  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

Se acepta la hipótesis nula si el valor de t a calcularse ( $t_c$ ) está entre  $\pm 2.1788$  con un  $\alpha$  de 0,025 y 12 gl con ensayo bilateral

### 3) Cálculo de t de student

$$P1 = 6/7 = 0.857142857$$

$$P2 = 1/7 = 0.142857142$$

$$p = 7/14 = 0.5$$

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{pq\left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}\right)}}$$

$$t = \frac{0.857142857 - 0.142857142}{\sqrt{(0.5)(0.5)\left(\frac{1}{7} + \frac{1}{7}\right)}}$$

$$t = 2.672612422$$

### 4) Conclusión

Como t calculado es igual a 2.672612422 y es un valor que no se encuentra entre  $\pm 2.1788$  se acepta la H1 y se rechaza la Ho, esto significa que si hay diferencia estadística significativa entre la planificación financiera y la toma de decisiones de la empresa Curtiduría Pico de la ciudad de Ambato

#### 4.1.2. Otros resultados

##### 4.1.2.1. Análisis Financiero

Una de las herramientas más útiles para diagnosticar financieramente a una empresa es el uso de indicadores financieros, a continuación se muestra el cálculo de indicadores con información proporcionada por la empresa.

Cabe mencionar que dichos indicadores revelan la realidad de la empresa con respecto a sus finanzas

<b>Capital de trabajo 2015</b>		
<b>Datos</b>	Activo Cte =	\$ 240.000,45
	Pasivo Cte =	\$ 220.216,03
<b>Formula</b>	CT=Ac Cte - P Cte	\$ 19.784,42
<b>Índice de liquidez corriente 2015</b>		
<b>Datos</b>	Activo Cte =	\$ 240.000,45
	Pasivo Cte =	\$ 220.216,03
<b>Formula</b>	ILC=Ac Cte/P Cte	\$ 1,09
<b>Índice de liquidez inmediata 2015</b>		
<b>Datos</b>	Efec y equiva =	\$ 20.000,90
	Pasivo Cte =	\$ 220.216,03
<b>Formula</b>	CT=Ef y eq/P Cte	\$ 0,09

Tabla 25 Indicadores Liquidez  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

<b>Apalancamiento financiero 2015</b>		
<b>Datos</b>	Total pasivo =	\$ 299.206,46
	Total patrimonio =	\$ 46.578,75
<b>Formula</b>	AF = T Pasivo/T Patrimonio	\$ 6,42
<b>Endeudamiento total con terceros 2015</b>		
<b>Datos</b>	Total pasivo =	\$ 299.206,46
	Total activo =	\$ 345.785,21
<b>Formula</b>	ET = (T Pasivo/T Activo)*100	\$ 86,53
<b>Endeudamiento a corto plazo 2015</b>		
<b>Datos</b>	Pasivo corriente =	\$ 220.216,03
	Total activo =	\$ 345.785,21
<b>Formula</b>	ECP = (Pasivo Cte. / T Activo)*100	\$ 63,69
<b>Endeudamiento a largo plazo 2015</b>		
<b>Datos</b>	Pasivo no corriente =	\$ 78.990,43
	Total activo =	\$ 345.785,21
<b>Formula</b>	ELP = (Pasivo no Cte. / T Activo)*100	\$ 22,84

Tabla 26 Indicadores Endeudamiento  
Elaborado por: Pico, J. (2016)



#### **4.1.2.2. Análisis Sector**

Para tener una idea más clara de cómo se encuentra el sector en el que se desenvuelve la empresa a continuación se muestran datos basados en documentos y estadísticas.

En la ciudad de Ambato se encuentran 74 microempresas dedicadas a la curtiembre; mientras que en cuanto a Pymes existen 19 pequeñas y medianas empresas lo que da a notar que las empresas artesanales y pequeños negocios son los predominantes de la ciudad. (INEC, 2014)

Las curtiembres de la ciudad han tenido en total de ingresos \$20.049.700 (INEC, 2014)

Una de las empresas más representativas de la ciudad es Curtiduría Tungurahua; a pesar de que se ha visto afectada por los problemas económicos que aturden al país actualmente, los cueros que produce Curtiduría Tungurahua se exportan a China, Italia, Francia, Portugal, España, Centro América, Estados Unidos y otros países. La calidad, el cumplimiento y la tecnología que emplea en sus procesos, catapultaron a esta firma en el 2008. El año pasado, las ventas llegaron a los USD 13,1 millones. (Moreta, 2015)

#### **4.2. Limitaciones de estudio**

Es importante hacer mención que como en todo trabajo existieron limitaciones respecto a la objetividad de las encuestas que se realizaron: sin embargo se pudo realizar el trabajo con normalidad.

#### **4.3. Conclusiones**

Gracias a las técnicas de recolección de datos como la observación y la aplicación de encuestas se concluye que en la empresa la planificación financiera si incide en la toma de decisiones; los resultados muestran que no se aplican herramientas de planificación y que además no existe un procedimiento para analizar alternativas antes de tomar una decisión. Además por el duro momento que atraviesa la empresa

se sobreentiende que las decisiones se enfocan netamente en el ámbito de inversión y financiamiento y al o tener una planificación adecuada no se tiene una certeza de que se está haciendo lo correcto

De acuerdo a los resultados obtenidos en este proyecto de investigación en la empresa Curtiduría Pico la planificación financiera no se efectúa de forma adecuada, esto se debe a que no se aplican herramientas de análisis financiero, ni instrumentos de proyección; lo que repercute a la hora de tomar decisiones; ya que las decisiones son no programadas, no nacen de un análisis de datos sino por lo contrario nacen de la experiencia, de la intuición, sin métodos ni estudio de alternativas. La principal causa de la limitada planificación financiera es el desconocimiento y la falta de capacitación del personal sobre este tema. Si un tema no se conoce; no se lo puede poner en práctica y precisamente esto es lo que sucede en Curtiduría Pico. Es necesario citar otras causas más específicas como la falta de aplicación de proyecciones, de indicadores financieros, o de análisis financiero, también una causa es la falta de formulación de estrategias financieras y a la vez la inadecuada segregación de funciones ya que no existe una persona que encabece dicho proceso

Las consecuencias de tomar decisiones desacertadas al momento han sido significativas; la empresa disminuyó en ventas, ha dejado de exportar, mantiene deudas con los inversionistas y todo esto por no saber planificar adecuadamente las finanzas. A diario nos enfrentamos a situaciones que requieren decisiones; sin embargo en una empresa este tema debe tener un análisis más profundo; y si bien es cierto no solo la planificación financiera impacta en la toma de decisiones; pero por tratarse de cómo se proyecta el uso de los recursos económicos la planificación se convierte en la clave para que la gerencia tome decisiones acertadas y de esta forma incrementa dichos recursos.

Curtiduría Pico es una empresa que posee una estructura organizacional pequeña; las acciones que la pueden llevar al crecimiento empiezan por la cabeza de equipo quien debe descentralizar el proceso de toma de decisiones, realizar análisis con procesos y con una base; de forma que no se afecte directamente a los recursos económicos puesto que las principales decisiones se enfocan a las inversiones y a fuentes de financiamientos.

#### **4.4. Recomendaciones**

Es importante que en la empresa se realice una reestructuración de su forma de administrar puesto que la gerencia es quien debe proporcionar los lineamientos para que no solo se ejecute una planificación financiera adecuada sino para que cada uno de los procesos se lleve a cabo de la manera correcta.

Además con respecto al tema específico de la planificación financiera la organización en conjunto debe capacitarse sobre este tema, conocer cuál de sus instrumentos es el que más se acopla a la empresa, conocer cómo se lo debe ejecutar y además es importante mencionar que el análisis financiero es un tema que va ligado a la planificación financiera y por esta razón es primordial que se realice en forma frecuente aplicación de análisis y de indicadores financieros.

Se recomienda que las decisiones no sean tomadas a la ligera, que el personal; pero principalmente el gerente se faculte respecto al tema para que pueda así decidir lo mejor para su organización, además tomar en consideración que una decisión debe basarse en datos en resultados y no solamente en simple observación.

Para que la empresa tenga crecimiento es necesario que implemente acciones como un modelo de planificación financiera que le permita tomar decisiones acertadas.

A continuación se muestra el modelo de planificación:

**Curtiduría Pico**

**Planificación Financiera**

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
<b>ETAPA I. Diagnóstico de la empresa</b> Antecedentes de la empresa Estructura orgánica Procedimientos actuales sobre planificación financiera Re estructuración de procedimientos y políticas	Entrevista al gerente y obtención de documentos fuente en caso de existir	<b>Investigador:</b> Juan Carlos Pico	2 días
<b>ETAPA II. Definición de estrategias financieras para el ejercicio fiscal</b>	Definir estrategias de inversión. Ejemplo: Dedicar sistemática un porcentaje de los recursos a la tecnología Definir estrategias de financiación. Ejemplo: Mantener una determinada proporción entre recursos propios y ajenos Definir estrategias de amortización. Ejemplo: Minimizar el riesgo tratando de amortizar los antes posible las inversiones Definir estrategias de dividendos. Ejemplo: Establecer una tasa de crecimiento anual del dividendo Definir estrategias de circulante. Ejemplo: Decidir no tener existencias, mantener siempre un determinado nivel de existencias, etc.	<b>Investigador:</b> Juan Carlos Pico <b>Gerente</b>	15 días
<b>ETAPA III. Elaboración de presupuesto</b>	Determinación del punto del equilibrio: $PE = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$ El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias (en monto de dinero) para que la empresa opere sin pérdidas	<b>Investigador:</b> Juan Carlos Pico <b>Gerente</b> <b>Contador</b>	15 días

	ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.		
	Presupuesto Maestro: de ventas, producción, materias primas, compras, mano de obra, gasto indirectos de fabricación		
<b>ETAPA IV. Elaboración del flujo de caja</b>	<p>Los componentes del flujo son los siguientes:  Periodo 0 Periodo 1 .... Periodo n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ingresos por Ventas</li> <li>+ Intereses por Depósitos</li> <li>+ Otros Ingresos</li> <li>+/- Ganancias/Pérdidas de Capital</li> <li>- Costos Fijos</li> <li>- Costos Variables</li> <li>- Pago de Intereses por Créditos</li> <li>- Depreciaciones Legales</li> <li>- Pérdidas del Ejercicio Anterior</li> <li>= Utilidad Antes de Impuestos</li> <li>- Impuesto de Primera Categoría (17%)</li> <li>= Utilidad Después de Impuestos</li> <li>+ Depreciaciones Legales</li> <li>+ Pérdidas del Ejercicio Anterior</li> <li>-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital</li> <li>= Flujo de Caja Operacional</li> <li>- Inversión Fija</li> <li>+ Valor Residual de los Activos</li> <li>- Capital de Trabajo</li> <li>+ Recuperación del Capital de Trabajo</li> </ul>	<p><b>Investigador:</b>  Juan Carlos Pico  <b>Gerente</b>  <b>Contador</b></p>	5 días

	+ Préstamos - Amortizaciones = Flujo de Capitales = Flujo de Caja		
<b>ETAPA V. Cálculo de indicadores</b>	<p>Se deben realizar el cálculo de indicadores como por ejemplo:</p> <p><b>Capital neto de trabajo (CNT).</b> Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.</p> <p>CNT = Pasivo corriente - activo corriente</p> <p><b>Índice de solvencia (IS).</b> Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la actividad</p> $IS = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <p><b>Índice de la prueba del ácido.</b> Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pe dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya q éste es el activo con menor liquidez.</p>	<b>Investigador:</b> Juan Carlos Pico <b>Gerente</b> <b>Contador</b>	5 días

	$\text{Ácido} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <p><b>Rotación de inventario (RI).</b> Éste mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.</p> $RI = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$		
--	--	--	--

Tabla 27 Modelo Planificación  
Elaborado por: Pico, J. (2016)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Borrero , A., Linare Barrantes , C., & Cachay Boza, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data, Industrial Data. Revista de Investigación*, 18-27.
- Araque , W. (s.f.). *Observatorio Pyme Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/gerencia%20financiera%20en%20la%20empresa.pdf>
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (Décima Cuarta ed.). Santa Fe: CENGAGE Learnig.
- Bodie, Z., & Merton, R. (1999). *Finanzas*. Mexico, Mexico: Prentice Hall.
- Brealey, R., & Myers, S. (1996). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cabeza de Vergara, L., Vivero Santis, S. M., & Muñoz Santiago, A. E. (2004). Aproximación al proceso de toma de decisione en la empresa Barranquillera. *Pensamiento & Gestión*, 1-38.
- Cámara de Industrias de Tungurahua. (2010). *issuu.com*. Obtenido de [http://issuu.com/gialrod/docs/estudio\\_-\\_estadisticas\\_tungurahua](http://issuu.com/gialrod/docs/estudio_-_estadisticas_tungurahua)
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: San Marcos.
- Chourio, M. (2013). *Planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del estado Zulia*. Maracaibo.
- Cuchipe, S. (2013). *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la compañía de transporte mixto JORDANRED S.A. barrio La Calera, parroquia Eloy Alfaro, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el periodo económico 2009-2011*. Latacunga.
- DECRETO EJECUTIVO N. 987. (2011). *Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno LORTI*.
- Díaz Alonso, A. (2003). *Tutorial para la Asignatura Administración Básica I* (Vol. I). México, México: Fondo Editorial FCA.
- Díez de Castro, L., & López Pascual, J. (2006). *Dirección Financiera*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Gallardo Gallardo , E. (2007). *Fundamentos de la Administración*. Académico.



- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. (Primera ed.). México, México: Alfaomega.
- H. Congreso Nacional. (2004). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno LORTI*.
- INEC. (2014). *redatam.inec.gob.ec*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2014&MAIN=WebServerMain.inl>
- Jaramillo Garza, J., & García, J. (2015). Modelo Probabilístico para medir, pronosticar, y prevenir la quiebra de las empresas PYME en Nuveo León México. *Revista Académica de Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/planeacion-financiera.html>
- Jaramillo, L. (2003). ¿Qué es Epistemología? *Redalyc*, 7.
- La Hora. (17 de Junio de 2013). *La Hora*. Obtenido de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101522236#.VEb2iGd5OgY>
- León García, O. (1999). *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*. (Tercera ed.). Cali, Colombia: Oscar León García.
- López, A. (2014). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1389/realidad-empresa.htm>
- López, P. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Moreta, M. (2015). Cuero ecuatoriano de exportación. *Líderes*.
- Muñoz, C. (1995). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ortega Castro, A. L. (2002). *Planificación Financiera Estratégica* (Primera ed.). México, México: McGraw Hill.
- Pascale, R. (2009). *Decisiones Financieras*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Pico, G., & Pulgar León, A. (2006). *Gestión Financiera y Pariticipación en el Mercado de Capitales a través del Asesor de Inversiones*. Venezuela: Redalyc.
- Pita, S., & Pértegas, S. (09 de 05 de 2002). *posgradoune*. Obtenido de [http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti\\_cuali2.pdf](http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf)

- Prieto, D. (2002). Problemas contemporáneos de la Axiología. *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202002000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202002000300002)
- Quintero Pedraza, J. (2009). Planificación Financiera. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcq3.htm>
- Ramírez , R., Coreas , T., & González , J. (2014). *Planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las Empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos del municipio de San Salvador*. San Salvador.
- Recalde, H. (2011). *Slideshare*. Obtenido de [http://www.slideshare.net/hector\\_recalde/mtodologa-de-la-investigac](http://www.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac)
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco.
- Salinas Vásquez, V. (2014). *El Cuero producción industrial y artesanal e el Ecuador*. Cuenca.
- Sánchez Prieto, A. (2010). *La Planeación Financiera. Soporte para Decisiones Estratégicas*.
- Soto, C., & Vilani, D. (2011). Paradigma, epistemología, ontología y método para la investigación transformadora. Valencia, Carabobo, Venezuela. Obtenido de [http://www.nucleovalencia.com.ve/revista/publicaciones/vilani\\_soto.pdf](http://www.nucleovalencia.com.ve/revista/publicaciones/vilani_soto.pdf)
- Vega , G., Ávila , J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo , G. (2014). *PARADIGMAS EN LA INVESTIGACIÓN. ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO*. Queretaro.
- Verona Martel, M. J., & Déniz Mayor, J. J. (2009). *Gestión Financiera* (Segunda ed.). Las Palmas de Gran Canaria, España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

# ANEXOS

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891748465001  
**RAZON SOCIAL:** CURTIDURIA PICO  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** BALLADARES PICO ADELA FERNANDA  
**CONTADOR:**

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 07/09/2012      **FEC. CONSTITUCION:** 25/07/2012  
**FEC. INSCRIPCION:** 07/09/2012      **FECHA DE ACTUALIZACION:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
 PRODUCCION DE CUEROS CURTIDOS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
 Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: LA CONCEPCION Calle: AV. INDOAMERICA  
 Número: 5/N Intersección: GUANAJATO Y ENCARNACION Referencia ubicación: FRENTE A LA GASOLINARA AMERIC,  
 CASA DE DOS PISOS, COLDR CELESTE Telefono Trabajo: 032450220 Celular: 099898752 Fax: 032450220  
**DOMICILIO ESPECIAL:**

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
  - \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
  - \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
  - \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
  - \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO B TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Documento: DPMDT01150      Lugar de emisión: AMBATO/OBJETIVO 1566      Fecha y hora: 07/09/2012 09:08:07

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891748465001  
RAZON SOCIAL: CURTIDURIA PICO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 25/07/2012  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

PRODUCCION DE CUEROS CURTIDOS  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CUERO SALADO  
FABRICACION DE JUGUETES CANINOS  
ALQUILER DE MAQUINARIA PARA LA PRODUCCION DEL CUERO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ZAMBA Barrio: LA CONCEPCION Calle: AV. INDIOAMERICA Número: 64  
Intersección: GUANAJUATO Y ENCARNACION Referencia: FRENTE A LA GASOLINARA AMERIC, CASA DE DOS PISOS. COLOR  
CELESTE Teléfono Trabajo: 032455229 Celular: 099898752 Fax: 032455220



**RECUERDE:**

- Actualizar su RUC cuando se produzcan cambios en su información.
- Entregar y solicitar comprobantes de venta válidos y vigentes en todas sus transacciones.
- Declarar a tiempo sus impuestos.

SU FECHA MÁXIMO  
DE PAGO ES EL:

**20**

DE CADA MES

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MFM0101108

Lugar de emisión: AMBATO/OLIVAR 1550

Fecha y hora: 07/05/2012 09:06:01

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CURTIDURÍA PICO DE LA  
CIUDAD DE AMBATO**

**Objetivo:**

Obtener información acerca de la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones de la Empresa Curtiduría Pico de la Ciudad de Ambato

**Preguntas:**

1. **¿Se han utilizado en forma inadecuada las herramientas de planificación financiera para poder alcanzar metas y objetivos?**

Si	
No	

2. **¿Considera que son utilizados adecuadamente los recursos dentro de la organización?**

Si	
No	

3. **¿Considera que la planificación financiera es un instrumento que coadyuva al crecimiento empresarial?**

Si	
No	

**4. ¿Existe análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima?**

Si	
No	

**5. ¿Existen proyecciones de efectivo, que permitan a la empresa tener un panorama amplio sobre su nivel de liquidez?**

Si	
No	

**6. ¿En la empresa se aplica la utilización de indicadores financieros?**

Si	
No	

**7. ¿Es usado con frecuencia el análisis financiero?**

Si	
No	

**8. ¿Existen responsables de formular e implantar estrategias financieras?**

Si	
No	

**9. ¿Existen estrategias de inversión o financiación que sean utilizadas frecuentemente en la entidad?**

Si	
No	

**10. ¿Los empleados están involucrados al momento de tomar decisiones programadas?**

Si	
No	

**11. ¿Se realizan cálculos del valor presente neto y de la tasa de rentabilidad antes de tomar una decisión financiera?**

Si	
No	

**12. ¿Existe un procedimiento para analizar las alternativas antes de tomar una decisión?**



Si	
No	

**13. ¿Considera que las decisiones erradas han sido las principales causales de los problemas que atraviesa la entidad?**

Si	
No	

**14. ¿Se analiza sobre la proporción de deudas y de fondos propios de la empresa antes de tomar una decisión?**

Si	
No	

**15. ¿Se utiliza la información obtenida de la planificación financiera en la toma de decisiones?**

Si	
No	

**16. ¿Considera usted que las decisiones de financiamiento e inversión influyen directamente en el logro de los objetivos institucionales?**

Si	
----	--

No	
----	--

**17. ¿Considera que la información financiera de Curtiduría Pico a la hora de tomar decisiones es confiable?**

Si	
No	

**18. ¿Existe algún método establecido en la empresa para decidir acerca de las decisiones financieras?**

Si	
No	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**