

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

**TEMA:**

---

“GESTIÓN FINANCIERA Y EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)  
DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”

---

Trabajo de Titulación

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

**Autor:** Cpa. Cristian Francisco Soria Vega.

**Directora:** Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg.

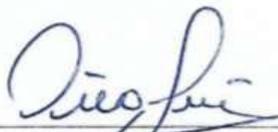
AMBATO – ECUADOR

2015

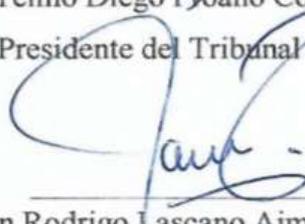
## AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Economista Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Magister, Ingeniera María Cristina Manzano Martínez Magister, Doctor Jaime Fabián Díaz Córdova Doctor, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“GESTIÓN FINANCIERA Y EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”**, elaborado y presentado por el señor Contador Público Autorizado Cristian Francisco Soria Vega, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera.

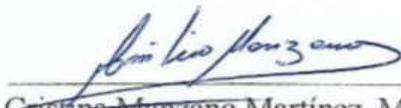
Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



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



Econ. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Mg.  
Miembro del Tribunal



Ing. María Cristina Manzano Martínez, Mg.  
Miembro del Tribunal



Dr. Jaime Fabián Díaz Córdova, Dr.  
Miembro del Tribunal

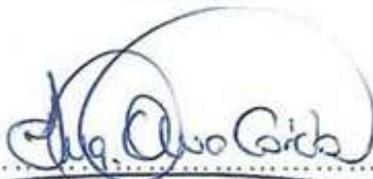
## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el proyecto de investigación con el tema: “**GESTIÓN FINANCIERA Y EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.**”, le corresponde exclusivamente a: Contador Público Autorizado Cristian Francisco Soria Vega, Autor bajo la Dirección de la Ingeniera Ana Consuelo Córdova Pacheco Magister, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Cpa. Cristian Francisco Soria Vega

**AUTOR**



Ing Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

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



.....  
Cpa. Cristian Francisco Soria Vega

c.c. 171467202-7

## DEDICATORIA

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.  
Con todo mi cariño y mi amor: A mi padre Francisco, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre Fanny, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A ti Verónica, porque a lo largo de este trabajo aprendimos que nuestras diferencias se convierten en riqueza cuando existe respeto, paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tú tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor, ahora puedo decir que este proyecto de investigación lleva mucho de tí, gracias por estar siempre a mi lado.

*“La verdadera ciencia está en ti, y en tu éxito, desde luego siempre que conspiras con el universo. Para cumplir tus sueños ideales”*

*Cristian Francisco Soria Vega*

## **AGRADECIMIENTO**

A la UTA, y a mis estimados maestros, que, a lo largo de mi carrera, me han transmitido sus amplios conocimientos y sus sabios consejos; especialmente a la Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco, que muy acertadamente, dirigió este proyecto de investigación con sus erudiciones, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mi estudio de magister con éxito, de igual manera agradecer por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como Directora de Tesis, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

*El poder radica en uno mismo, la dificultad es saber encontrarlo, lo sublime del poder depende de las virtudes de quien lo tenga para ser exitoso en la vida profesional”.*

*Cristian Francisco Soria Vega*

## ÍNDICE GENERAL

### PÁGINAS PRELIMINARES

Portada .....	i
Al Consejo de Posgrado .....	ii
Autoría de la Investigación .....	iii
Derechos de Autor .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Gráficos .....	xiii
Índice de Tablas .....	xv
Índice de Cuadros .....	xvii
Resumen Ejevutivo .....	xix
Executive Summary .....	xxi
Introducción .....	1

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.1.1. Macro Contextualización .....	4
1.2.1.2. Meso Contextualización.....	5
1.2.1.3. Micro Contextualización.....	6

1.2.2. Análisis crítico .....	7
1.2.3. Prognosis .....	9
1.2.4. Unidades de Observación .....	10
1.2.5. Formulacióndel Problema .....	10
1.2.6. Interrogantes (subproblemas).....	10
1.2.7. Delimitación del Objeto de Investigación.....	11
1.2.7.1. Delimitación Espacial .....	11
1.2.7.2. Delimitación Temporal .....	11
1.3. Justificación .....	11
1.4. Objetivos .....	12
1.4.1. Objetivo General .....	12
1.4.2. Objetivo Específico.....	12

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes investigativos .....	13
2.2. Fundamentaciones.....	17
2.2.1. Fundamentación filosófica .....	17
2.2.2. Fundamentación Social .....	17
2.2.3. Fundamentación Económica .....	18
2.2.4. Fundamentación Administrativa .....	19
2.2.5. Fundamentación Ontológica .....	20
2.2.6. Fundamentación Epistemológica .....	20
2.2.7. Fundamentación Axiológica .....	21
2.2.8. Fundamentación Metodológica.....	22
2.2.9. Fundamentación Legal .....	22
2.3. Categorías fundamentales .....	25
2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones de las variables .....	25
2.3.2. Marco Conceptual Variable Independiente.....	46
2.3.3. Marco Conceptual Variable Dependiente .....	54

2.3.4. Red de Inclusiones Interrelacionados .....	63
2.4. Hipótesis.....	66
2.5. Señalamiento de variables.....	66

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGIA**

3.1. Enfoque de la investigación .....	67
3.2. Modalidad de investigación. ....	68
3.2.1. Documental Bibliográfica .....	69
3.2.2. De Campo .....	69
3.3. Nivel o tipo de investigación .....	70
3.3.1. Investigación exploratoria.....	70
3.3.2. Investigación descriptiva.....	71
3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional).....	72
3.4. Población y muestra. ....	72
3.4.1. Población.....	72
3.4.2. Muestra.....	73
3.5. Operacionalización de las variables.....	74
3.5.1. Operacionalización de variable independiente: Gestión Financiera .....	74
3.5.2 Operacionalización de variable dependiente: EVA .....	75
3.6. Recolección de la información.....	76
3.7. Procesamiento y análisis de la información.....	77

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados.....	79
4.1.1. Encuestas para el área financiera de la Empresa.....	83

4.2. Interpretación de Datos .....	96
4.3. Verificación de Hipótesis .....	100
4.3.1. Calculo de chi-cuadrado.....	101
4.3.2. Selección del chi- cuadrado .....	102
4.3.3. Análisis de chi-cuadrado (tablas).....	103

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	104
5.2. Recomendaciones.....	105

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

6.1. Datos informativos .....	109
6.1.1. Título.....	109
6.1.2. Institución ejecutora .....	109
6.1.3. Beneficiarios .....	109
6.1.4. Ubicación .....	110
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	110
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	110
6.1.7. El Costo.....	111
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	111
6.3. Justificación .....	112
6.4. Objetivos .....	113
6.4.1. General .....	113
6.4.2. Específicos .....	113
6.5. Análisis de factibilidad.....	114

6.5.1. Socio Cultural .....	114
6.5.2. Organizacional .....	115
6.6. Fundamentación Científico - Técnica .....	115
6.6.1. Gestión Financiera .....	115
6.6.2. Valor Económico Agregado (EVA).....	116
6.6.3. Utilidad de las actividades ordinarias .....	121
6.6.4. Valor contable del activo .....	122
6.6.5. Costo promedio de capital.....	123
6.6.6. Áreas de aplicación financiera .....	125
6.6.7. Gerencia General.....	126
6.6.8. Finanzas y Contabilidad.....	126
6.6.9. Ventas, Créditos y Cobros .....	127
6.6.10. Estados Financieros.....	128
6.6.11. Modelo de Gestión Financiera para maximizar el EVA .....	131
6.7. Modelo Operativo y Metodología.....	142
6.7.1. Esquema de la Propuesta del Modelo de Gestión-para Maximizar EVA...	142
6.7.1.1. FASE I: Estados Financieros .....	145
6.7.1.2. Análisis Horizontal y Vertical.....	145
6.7.1.3. Análisis Financiero Comparativo año 2013 - 2014 .....	154
6.7.1.4. FASE II: Diagnóstico Estratégico Situacional .....	167
6.7.1.5. Problemas y Soluciones Estratégicos.....	186
6.7.1.6. Objetivos Estratégicos y Estrategias .....	189
6.7.1.7. Nuevas Políticas enfocadas a la creación EVA .....	197
6.7.1.8. Área Gerencial General.....	197
6.7.1.9. Finanzas y Contabilidad.....	200
6.7.1.10. Ventas, Créditos y Cobros .....	203
6.7.1.11. Informe de Resultados .....	205
6.7.1.12. Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos.....	206
6.8. Administración.....	209
6.8.1 Plan de Implementación del Modelo de Gestión Financiera .....	209
6.8.2. Acciones a desarrollar .....	209
6.8.3. Políticas .....	210

6.8.4. Requisitos para Modelo de Gestión Financiera .....	210
6.9. Presupuesto de Implementación.....	211
6.10. Cronograma de Actividades.....	212
6.11 Plan de Acción .....	214
6.12. Previsión de la Evaluación y Actuación .....	215
6.12.1 Matriz de Plan de Evaluación .....	217
Bibliografía .....	219
Anexos .....	228
ANEXO N°. 1 Certificado de autorización para la investigación empresa.....	229
ANEXO N°. 2 Ruc empresa “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A” .....	230
ANEXO N°. 3 Ficha observación .....	231
ANEXO N°. 4 Encuesta Parcialmente Estructurada Cliente Interno.....	232
ANEXO N°. 5 Guía entrevista Gerente Empresa “Plasticcaucho” .....	236
ANEXO N°. 6 Fotos de Personal “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A” .....	238
ANEXO N°. 7 Terminología Financiera.....	239

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico N°. 1 Árbol de Problemas .....	8
Gráfico N°. 2 Red de Inclusiones Conceptuales .....	63
Gráfico N°. 3 Constelación de Ideas. Variable Independiente.....	64
Gráfico N°. 4 Constelación de Ideas Variable Dependiente .....	65
Gráfico N°. 5 Gestión financiera.....	83
Gráfico N°. 6 Modelo de Gestión Financiero.....	84
Gráfico N°. 7 Eficiencia .....	85
Gráfico N°. 8 Políticas y procedimientos .....	86
Gráfico N°. 9 Indicadores Financieros .....	87
Gráfico N°. 10 Implementación Modelo de Gestión Financiero y EVA .....	88
Gráfico N°. 11 Niveles de morosidad .....	89
Gráfico N°. 12 Requerimiento de capital .....	90
Gráfico N°. 13 Conocimiento del EVA.....	91
Gráfico N°. 14 EVA .....	92
Gráfico N°. 15 Toma de Decisiones.....	93
Gráfico N°. 16 Trabajo en equipo .....	94
Gráfico N°. 17 Control financiero.....	95
Gráfico N°. 18 Gráfico del Chi - Cuadrado.....	103
Gráfico N°. 19 Valor Económico Agregado .....	120
Gráfico N°. 20 Utilidad de las Actividades Ordinarias .....	121
Gráfico N°. 21 Valor Contable del Activo .....	122
Gráfico N°. 22 Costo promedio de capital .....	123
Gráfico N°. 23 Áreas Financieras Creadas.....	125
Gráfico N°. 24 EVA relacionado con el Balance General .....	128
Gráfico N°. 25 Estructura de los Estados Financieros .....	130
Gráfico N°. 26 Propuesta: Modelo de Gestión.....	142
Gráfico N°. 27 Evolución Financiera .....	150
Gráfico N°. 28 Variación ventas, costo de venta y utilidad neta.....	153
Gráfico N°. 29 Cálculo EVA.....	157

Gráfico N°. 30 Contribución en la generación de valor .....	165
Gráfico N°. 31 Misión .....	176
Gráfico N°. 32 Visión.....	177
Gráfico N°. 33 Soporte Estratégico .....	186
Gráfico N°. 34 Áreas Financieras.....	197

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Tabla N°. 1 Población .....	73
Tabla N°. 2 Gestión financiera .....	83
Tabla N°. 3 Modelo de gestión financiera.....	84
Tabla N°. 4 Eficiencia .....	85
Tabla N°. 5 Políticas y procedimientos .....	86
Tabla N°. 6 Indicadores Financieros .....	87
Tabla N°. 7 Implementación Modelo de Gestión Financiero y EVA .....	88
Tabla N°. 8 Niveles de Morosidad .....	89
Tabla N°. 9 Requerimiento de capital .....	90
Tabla N°. 10 Conocimiento del EVA.....	91
Tabla N°. 11 EVA .....	92
Tabla N°. 12 Toma de decisiones.....	93
Tabla N°. 13 Trabajo en equipo .....	94
Tabla N°. 14 Control financiero .....	95
Tabla N°. 15 Frecuencias Observadas.....	100
Tabla N°. 16 Frecuencias Esperadas .....	101
Tabla N°. 17 Contingencia (cálculo del Chi-Cuadrado calculado X <sup>2</sup> c) .....	101
Tabla N°. 18 (Chi cuadrado en tablas) .....	102
Tabla N°. 19 Equipo responsable .....	110
Tabla N°. 20 Estado de Situación Financiera.....	149
Tabla N°. 21 Estado de Resultados .....	152
Tabla N°. 22 Índices Financieros .....	154
Tabla N°. 23 Razones Financieras .....	160
Tabla N°. 24 Cálculo de Utilidad de las actividades ordinarias.....	161
Tabla N°. 25 Cálculo de Inversión Neta.....	161
Tabla N°. 26 Costo promedio del capital .....	162
Tabla N°. 27 Porción del pasivo.....	162
Tabla N°. 28 Costo de la Deuda Anual del Pasivo.....	163
Tabla N°. 29 Costo de la Deuda Anual del Patrimonio.....	163

Tabla N°. 30 Costo promedio del capital .....	164
Tabla N°. 31 Cálculo del EVA.....	164
Tabla N°. 32 Presupuesto de Implementación .....	210
Tabla N°. 33 Cronograma de actividades.....	213

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro N°. 1 Características y bondades de enfoque cualitativo.....	67
Cuadro N°. 2 Operacionalización Variable Independiente: Gestión Financiera....	74
Cuadro N°. 3 Operacionalización Variable Dependiente: EVA .....	75
Cuadro N°. 4 Relación objetivos específicos-conclusiones y recomendaciones ...	78
Cuadro N°. 5 Encuesta estructurada clientes internos.....	82
Cuadro N°. 6 Modelos de Gestión Financiera.....	118
Cuadro N°. 7 Caracterización: Selección .....	168
Cuadro N°. 8 Priorización de Fortalezas .....	170
Cuadro N°. 9 Priorización de Oportunidades.....	171
Cuadro N°. 10 Priorización de Debilidades .....	172
Cuadro N°. 11 Priorización de Amenazas.....	173
Cuadro N°. 12 Matriz FODA .....	175
Cuadro N°. 13 Matriz de necesidades y alternativas de solución .....	179
Cuadro N°. 14 Matriz de estrategias de cambio.....	182
Cuadro N°. 15 Objetivos estratégicos .....	185
Cuadro N°. 16 Objetivo Estratégico 1.....	189
Cuadro N°. 17 Objetivo Estratégico 2.....	189
Cuadro N°. 18 Incremento de activos fijos .....	190
Cuadro N°. 19 Evitar que exista rotación de personal .....	190
Cuadro N°. 20 Incremento de patrimonio .....	191
Cuadro N°. 21 Crecimiento en el mercado.....	191
Cuadro N°. 22 Modificación MP .....	192
Cuadro N°. 23 Fidelidad del cliente .....	192
Cuadro N°. 24 Riesgo Liquidez .....	193
Cuadro N°. 25 Costo operacional.....	193
Cuadro N°. 26 Capacitación.....	194
Cuadro N°. 27 Presentación EEFF .....	194
Cuadro N°. 28 Área de Gerencia General .....	200
Cuadro N°. 29 Finanzas y Contabilidad.....	202

Cuadro N° 30 Ventas.....	204
Cuadro N° 31 Previsión de la Evaluación .....	216
Cuadro N° 32 Matriz del Plan de Evaluación .....	218

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

**Tema:**

**“GESTIÓN FINANCIERA Y EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”**

**Autor:** Cpa. Cristian Francisco Soria Vega.

**Directora:** Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg.

**Fecha:** 21 de Abril de 2015.

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se ejecuta en la Empresa “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”, de la ciudad de Ambato, con el objeto de identificar las áreas que generan o destruyen valor mediante la aplicación del indicador de valor económico agregado “EVA”, lo que permitirá proyectar a la organización hacia un desempeño óptimo, rentable y principalmente ingresar a una cultura de generación de valor.

La meta de la empresa es buscar, elevar el valor de la empresa a través de maximizar las utilidades para los accionistas, equilibrando el pasivo y el patrimonio a fin de minimizar los niveles de riesgo y tener una liquidez adecuada para afrontar los compromisos del corto plazo; es en esta búsqueda se comienza el verdadero reto de hallar el valor de la empresa e interpretarla, en vista del estudio efectuado, se propone el diseño de un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar el EVA de la Empresa “Plasticaucho” Industrial S.A., de la ciudad de Ambato, por la inadecuada apreciación de la rentabilidad.

El EVA sería una herramienta que brinda información imprescindible sobre ciertos aspectos y componentes financieros para poder analizar los resultados de la gestión financiera, entre ellos, los factores que inciden en la generación de valor en la empresa, y específicamente en el valor del negocio, incorporando activos que casi nunca se toma en cuenta y no aparecen en los estados financieros de la empresa como activos intangibles, como ejemplo el valor del conocimiento, el cual se encuentra depositado en los colaboradores de la empresa.

Además el EVA permite a la organización evaluar si el desempeño de la empresa es eficiente, ya que si se está creando valor, quiere decir que se está llegando a los objetivos optimizando recursos, y mientras más valor genere la empresa es más eficiente; la empresa tiene una utilidad en el resultado de sus estados financieros pero eso no garantiza que esté generando valor y con el EVA podemos determinar esto.

**Descriptor:**

Cultura, eficiencia, gestión financiera, herramienta, indicadores, información, recursos, rentabilidad, resultados, valor económico agregado.

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

**Theme:**

**"FINANCIAL MANAGEMENT AND ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)  
PLASTICAUCHO INDUSTRIAL COMPANY S.A."**

**Author:** Cpa. Francisco Soria Cristian Vega.

**Directed by:** Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg.

**Date:** April 21<sup>th</sup>, 2015

**EXECUTIVE SUMMARY**

This research is executed in Business "PLASTICAUCHO INDUSTRIAL SA" city of Ambato, in order to identify areas that create or destroy value by applying the indicator of economic value added "EVA", allowing to project the organization towards an optimal, cost and performance mainly entering a culture of value creation.

The goal of the company is seeking, raising the value of the company through maximizing profits for shareholders by balancing liabilities and assets in order to minimize the risk levels and have adequate liquidity to meet short-term commitments ; It is in this search the real challenge of finding the value of the company and interpret it in light of the study carried out, the design of a financial management model Maximizing proposed EVA Company "Plasticaucho" Industrial SA is started, the Ambato, by inadequate appreciation of profitability.

The EVA would be a tool that provides essential information on financial aspects and components to analyze the results of financial management, including the factors that influence the generation of value in the company, and specifically in business value, incorporating assets almost never taken into account and do not appear in the financial statements of the company as intangible assets, for

example the value of knowledge, which is deposited in the employees of the company.

Besides the EVA allows the organization to assess whether the performance of the company is efficient, because if you are creating value, it means that we are reaching the objectives optimizing resources, and the more value the company generates more efficient; the company has a profit on the outcome of its financial statements but that is not guaranteed to be generating value and the EVA can determine this.

**Keywords**

Culture, efficiency, financial management tool, indicators, information, resources, profitability, results, economic value added.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, constituye una guía valiosa para quienes ejercen la gerencia de las empresas industriales, que buscan aplicar un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar el EVA.

La competitividad exige a las empresas visualizar su futuro a través de un modelo de gestión, el mismo que debe tener seguimiento en los llamados indicadores de gestión desde cuatro perspectivas: de los empleados, de los procesos internos, del cliente externo y desde la perspectiva económico-financiera, para esto el gerente de una empresa tiene que tomar en cuenta que los factores claves del éxito desde las cuatro perspectivas antes indicadas se hallan íntimamente relacionados, por ejemplo, si una empresa motiva a sus empleados, el efecto se sentirá en la mejora de los procesos internos, esto a su vez repercutirá en la mejora de la calidad de los productos satisfaciendo de mejor manera al cliente externo, lo que finalmente repercutirá en un incremento de la riqueza de los inversionistas que llean en sociedad a la empresa.

A través de este estudio, se analizó el problema de la inadecuada apreciación de la rentabilidad que adolecía a la empresa, este estudio permitió potencializar la Gestión Financiera y el Valor Económico Agregado (EVA), para lo cual se organiza en el siguiente boceto normado por la Universidad Técnica de Ambato con los consiguientes capítulos:

**CAPÍTULO I.** Habla del problema, el mismo que tiene: Tema, planteamiento, contextualización; macro, meso, micro, análisis crítico: relación causa-efecto, pronosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos: general y específicos.

**CAPÍTULO II.** Se detalló el Marco Teórico con: Antecedentes investigativos, enfoque, modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación,

fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

**CAPÍTULO III.** Habla de la metodología, la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información para el desarrollo del siguiente capítulo IV.

**CAPÍTULO IV.** Estudia el análisis de resultados e interpreta datos, verifica la hipótesis y señala variables.

**CAPÍTULO V.** Se menciona las conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO VI.** Se presenta la propuesta diseñada con datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación; materiales de referencia: bibliografía y demás anexos que se ha utilizó para el proceso de esta investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA**

“GESTIÓN FINANCIERA Y EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”

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

Actualmente la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato, se dedica a la actividad industrial, se encuentra vinculada con la comercialización y fabricación de calzado, productos de caucho. Su manufactura abarca cinco líneas diferentes, siendo éstas: producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, plástico y artículos de caucho y eva; tiene problemas con la gestión financiera, debido a que se determina de manera empírica, y esto afectado al Valor Económico Agregado (EVA) de la valoración de su fabricación, lo que conlleva a desconocer la utilidad real obtenida de cada producto comercializado.

A través de la aplicación de una valoración dinámica mediante el método EVA contenida en la presente tesis, permitirá a la alta gerencia conocer las áreas generadoras y destructoras de valor, para la toma de decisiones dentro de la organización que al corto, mediano y largo plazo delinearán estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor, porque hasta el momento el empresario no alcanza a Maximizar el Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato.

## **1.2.1. Contextualización**

### **1.2.1.1. Macro contextualización**

Desde el inicio del siglo XXI, a nivel mundial, se evidencia *la necesidad de determinar la manera de valorar las diferentes grafías y métodos para organizar más valor al negocio, sea éste de agroindustria, minería, textiles, telecomunicaciones, banca, seguros, electrónica, industria automotriz, aeronáutica, diseños de procesadores para computadoras, software, medicina, servicios públicos (estatales), o servicio de información, entre otros; hoy en la actualidad, hay empresas como IBM, Kodak, Motorola, Xerox, Hewlett-Packard, GMC, Ford, Coca Cola, Microsoft, Intel, Telecom., JC Penny, AT&T, Quaker, Durman Esquivel; entre más de trescientas empresas de Europa, Asia, Norteamérica y Latinoamérica, echan mano de las diferentes métricas para medir la creación o destrucción del valor; sin embargo, de todas esas métricas, la de mayor uso es el EVA: “Valor Económico Agregado”.* (Bonilla, 2010, pág. 55)

Cuando se crea mayor valor al negocio, se lleva técnicas métricas apropiadas para cuantificarlo, entre ellas, la creación de valores para el accionista, así como del conocimiento, del cliente, del proveedor, del recurso humano, de las Tecnologías, Información y Comunicación (TIC), del medio ambiente; los mismos que generarán beneficios a la comunidad.

Por lo expuesto se considera adicionalmente, de gran escala a los activos intangibles, porque crean valor en el negocio; entre ellos la marca, las patentes, entre otros. EVA ha cobrado gran importancia, al punto de que, hoy, hay alrededor del 29% de empresas en los Estados Unidos de América lo están manejando como método o modelo para sacar a flote y crear valor en sus empresas. En el Ecuador el Valor del Negocio en las empresas, desconocen, solo llevan en un nivel mínimo o solo para cubrir una ordenación de producción, y familiarizar a los empresarios.

Por lo anterior expuesto, en el presente estudio se ha decidido incursionar en la industria de la comercialización, fabricación, esta investigación se proyecta en contribuir con el uso de modelos para cuantificar la creación o destrucción del valor, en la organización empresarial para mejorar la gestión financiera maximizando el Valor Económico Agregado (EVA).

#### **1.2.1.2. Meso contextualización**

La provincia de Tungurahua, es un distrito estratégico para la comercialización, esta provincia tiene la gran ventaja de estar ubicada en la zona central de nuestro país, a la vez cuenta con vías de primer orden, lo que facilita la operación de compra-venta de los productos, Las cifras según el último censo económico del INEC, 145 empresas se dedican a la fabricación de calzado, en la capital de Tungurahua. En el cantón Ambato, la manufactura y la producción de calzado da empleo a 3.199 personas, entre quienes confeccionan, distribuyen y comercializan los productos. Para el 4, 5 y 6 de julio, la Cámara de Calzado de Tungurahua Caltun prepara una Feria Internacional del Calzado en la ciudad de Quito. En este encuentro se buscan conseguir varias negociaciones los fabricantes. Se espera que durante esta Feria se muevan alrededor de USD 5 millones en la comercialización de corto, mediano y largo plazos.

Si verdaderamente se proyectarán las empresas de nuestra provincia mancomunadamente llegarían a un solo objetivo y mejorarían su proceso de gestión financiera maximizando el Valor Económico Agregado (EVA), en las empresas existentes que se dedican a la fabricación y comercialización, siempre y cuando exista un verdadero plan estratégico económico de valor agregado, se puede incrementar los negocios; lo cual, aumentaría la gestión empresarial optimizando la economía de los proveedores y la gestión financiera empresarial, en vista a la necesidad que presentan todas las empresas que comercializan, esto obliga a los administradores de las empresas de la provincia de Tungurahua, implantar nuevos parámetros para evaluar el Valor del Negocio..

### **1.2.1.3. Micro contextualización**

En la ciudad de Ambato hay muchas empresas que se dedican a la fabricación y comercialización y producción de calzado que tiene un gran posicionamiento en el mercado, debido a la calidad del producto como: Lady Rose, Incalsid; es así, porque aplican todas las estrategias necesarias, para mantenerse en el mercado; por lo que, se considera necesario implementar mejoras en el proceso de gestión financiera para maximizar el valor económico agregado en la compañía que es una empresa familiar, las actividades industriales de esta empresa se inician en 1931, su fundador Don José Filomentor Cuesta Tapia, orienta la manufactura de sus productos a la fabricación de artículos de caucho y calzado en general bajo la marca VENUS, manteniendo su obra en constante crecimiento y evolución. Al fallecimiento del fundador en 1957 se transforma en “Venus Industrializadora del Caucho S.A.”, posteriormente en 1968 los hermanos Cuesta-Holguín fundan PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

En 1972, la planta se traslada al Km .2½ Panamericana Norte de la ciudad de Ambato en el sector de Catiglata, donde inicia una nueva etapa de desarrollo y crecimiento, ocupando una superficie de 22.464 m<sup>2</sup>. En el 2003, la compañía traslada las operaciones de distribución de sus productos a las nuevas instalaciones, ubicadas en el Parque Industrial de la ciudad de Ambato, sobre un terreno cuya superficie es de 85.000 m<sup>2</sup>; además se continúa construyendo modernas instalaciones industriales. Las oficinas comerciales a nivel nacional, fueron inauguradas el 1 de julio de 1972 en las ciudades de Ambato, Quito y Guayaquil, 7 años más tarde en Cuenca y la más reciente en Santo Domingo de los Colorados el 12 de diciembre del 2002. En los 83 años de presencia en el mercado ecuatoriano e internacional siempre identifica sus productos con la marca “VENUS”, a más de apuntalar sus nuevas marcas.

Al valorar la empresa Plasticaucho Industrial S.A, mediante el método EVA, acrecentará el desempeño fundamentado en el valor, que surgirá al comparar la rentabilidad lograda por la compañía con el costo de los recursos tramitados para

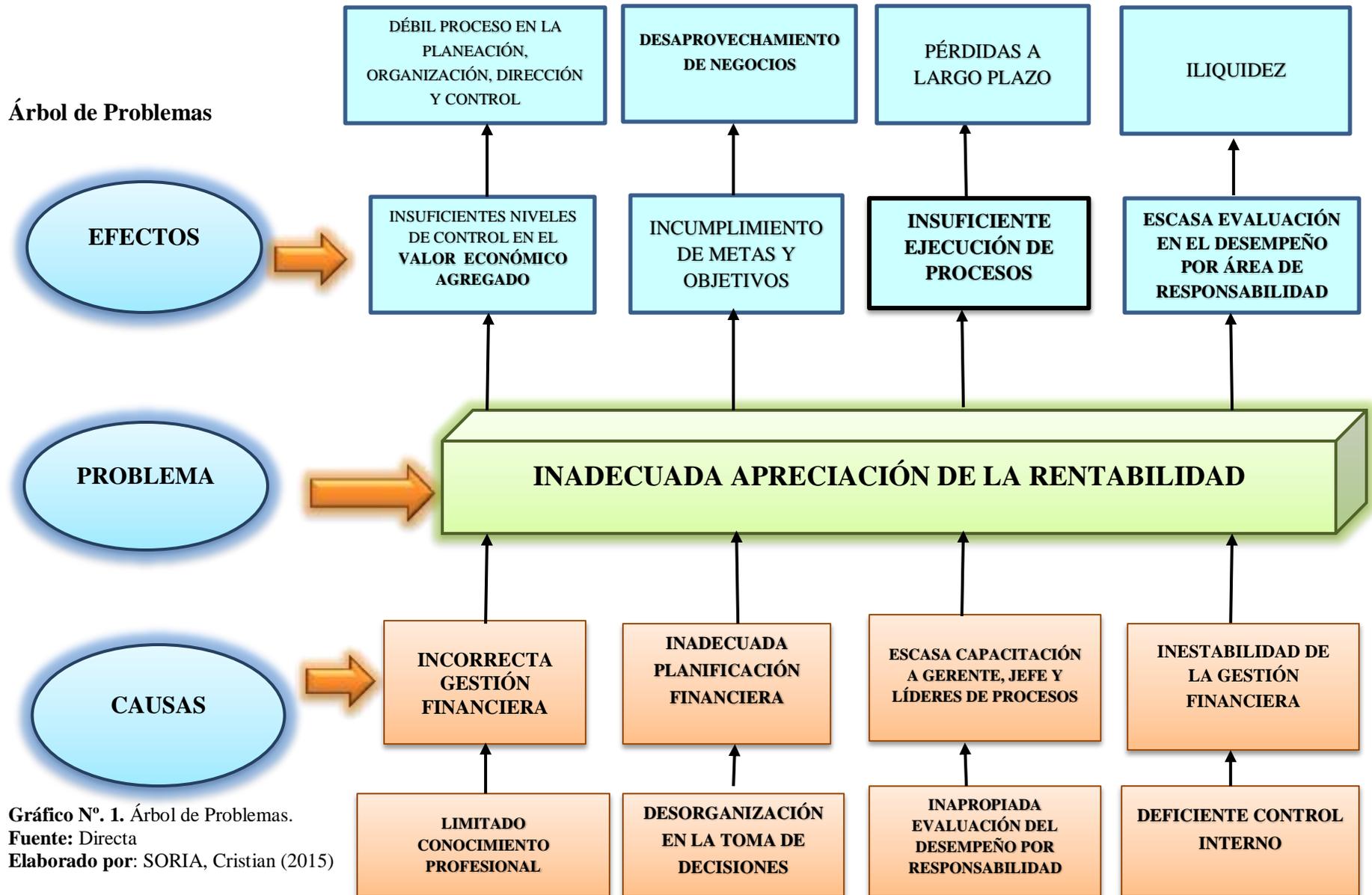
conseguirla, si el EVA es positivo, la compañía crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el EVA es negativo (la rentabilidad de la empresa no alcanza para cubrir el costo de capital), la riqueza de los asociados sufre un decremento, destruye valor; por lo que, se determina la necesidad de una planificación estratégica en relación con la gestión financiera para maximizar el valor económico agregado lo que permitirá obtener una mayor rentabilidad

Por lo anterior expuesto, se resume en que es preciso que la empresa cuente con una planificación estratégica enfocada a la maximización del valor económico agregado (EVA), en relación con la gestión financiera real de la fabricación y comercialización, para así saber hasta qué punto se podría competir con relación al costo; por tanto, la adecuada planificación estratégica ayudaría a definir, controlar y mejorar los procesos para disminuir los costos, esta herramienta gerencial ayudaría a manejar exitosamente los costos y el capital, y permitiría a los líderes empresariales crear valores mediante el perfeccionamiento de la estructura de costos, en este sistema, el costo de las actividades no sólo incluye la tasa de consumo de los recursos, como ocurre en el ABC tradicional, sino que también incluye la demanda de capital, al valorar económicamente una empresa se proyectará los flujos de caja futuros determinando la generación de efectivo y dando a conocer al inversionista la recuperación de su capital.

### **1.2.2. Análisis crítico**

Proviene del estudio efectuado en la empresa Plasticaucho Industrial S.A, a fin de que mejore su Gestión Financiera y el EVA, considerando lo siguiente, como lo demuestra en la Figura N° 1. Árbol de Problemas.

**Árbol de Problemas**



**Gráfico N°. 1.** Árbol de Problemas.  
**Fuente:** Directa  
**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

## **Relación causa-efecto**

Por la inadecuada apreciación de la rentabilidad en la empresa Plasticaucho Industrial S.A, se ha generado diferentes causas como: el limitado conocimiento profesional que ha ocasionado la incorrecta gestión financiera y la desorganización en la toma de decisiones, ocasionado por la inadecuada planificación financiera y la inapropiada evaluación del desempeño que se lleva por área de responsabilidad, esto ha creado malestar por la escasa capacitación a gerente, jefe y líderes del proceso, en la empresa existe un deficiente control interno e inestabilidad de la gestión financiera, ocasionando efectos como: el insuficiente nivel de control en el Valor Económico Agregado (EVA), el débil proceso en la planeación, organización, dirección y control, ocasionando el incumplimiento de metas y objetivos y el desaprovechamiento de negocios e insuficiente ejecución de procesos, provocando pérdidas a largo plazo, por la escasa evaluación en el desempeño por área de responsabilidad aumentando gasto y endeudamiento innecesario llegando a la iliquidez empresarial por el desconocimiento del capital económico real financiero, y la capacidad para cubrirlos con procesos de EVA.

El EVA es una herramienta de control gerencial que verificaría lo real contra lo planeado en las operaciones, mejorando la eficiencia de los Activos actuales, sin realizar inversión, a su vez se incrementaría las inversiones o rentabilidad superior al Costo de Capital Promedio Ponderado, siempre y cuando se aplique un modelo de gestión financiera para maximizar el EVA de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A, de la ciudad de Ambato.

### **1.2.3. Prognosis**

Si la empresa Plasticaucho Industrial S.A, no excluye la inadecuada apreciación de la rentabilidad, pone en riesgo su supervivencia, puesto que no tiene ningún indicador financiero ni económico para evaluar los logros o los fracasos de la gestión.

Por lo tanto no podrá medir ni demostrar ante las fuentes internas y externas la eficacia y eficiencia de la dirección; tampoco logrará adoptar los correctivos necesarios y oportunos, por lo que su futuro es incierto, lo que ocasionaría menos participación en el mercado, disminución en las ventas, disminución de sueldos para los empleados y pérdidas económicas para la empresa.

#### **1.2.4. Unidades de Observación**

Los sujetos de observación del presente trabajo investigativo, serán los siguientes:

- Fuentes Internas: Empleados y Gerente General de la empresa “Plasticaucho Industrial S.A”, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

#### **1.2.5. Formulación del problema**

¿De qué manera influye la inadecuada apreciación de la rentabilidad en la Gestión Financiera y el Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.6. Interrogantes (subproblemas)**

- ¿Cómo analizar sí, se lleva la Gestión Financiera en la situación actual de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato, para fijar estrategias o herramientas de control financiero?
- ¿Cómo establecer si se aplica o no el Valor Económico Agregado (EVA), como herramienta de mejora en el control de la Rentabilidad?
- ¿Qué relación tiene la gestión financiera y el valor económico agregado (EVA) de la empresa Plasticaucho Industrial S.A, de la ciudad de Ambato?

### **1.2.7. Delimitación del Objeto de Investigación**

- **Campo:** Administración Financiera
- **Área:** Gerencia de las operaciones del Valor Económico Agregado, Gestión Financiera
- **Aspecto:** Gestión Financiera – Valor Económico Agregado

#### **1.2.7.1. Delimitación Espacial**

La investigación se realiza en la empresa “Plasticaucho Industrial S.A, en el sector de Catiglata, Panamericana Norte Km.2 $\frac{1}{2}$ . Ambato-Ecuador (**Ver Anexo N°. 2 – RUC**). **Telf.:** 593 (3) 2998500, contacto@plasticaucho.com

#### **1.2.7.2. Delimitación Temporal**

El desarrollo de la presente investigación, se lo llevó a cabo de enero a junio 2014.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones: Establecer lineamientos para el correcto funcionamiento de la empresa, a través de instrumentos financieros, procedimientos adecuados para valorar el manejo de la rentabilidad, a fin de evitar impagos de los clientes, a su vez reconoce la importancia de la utilización del capital (activos operativos) y su costo asociado correspondiente (costo de capital).

Muestra claramente la relación entre el margen de operación y la intensidad en el uso del capital, de tal manera que puede utilizarse para señalar oportunidades de mejora y los niveles de inversión apropiados para lograrlos, se relaciona claramente los factores de creación de valor, como el precio y la mezcla de ventas con el valor creado.

Al utilizar esta herramienta EVA es consistente con las técnicas utilizadas para evaluar las inversiones como los son el valor presente neto y el flujo de efectivo descontado.

A través del estudio a efectuarse se puede analizar los problemas que posee en cuanto a costos, ventas, organización que se reflejará en sus estados financieros y con la determinación de sí, tiene la empresa una buena administración o no.

Se establecerá con esta investigación los márgenes adecuados para mejorar su gestión y evitar problemas futuros, buscando las medidas para el manejo de los activos y pasivos, esto proyectará a la empresa lograr un mejor desenvolvimiento para conocimiento de sus accionistas en lo que respecta a la gestión financiera para maximizar el valor económico agregado correctivo.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. General**

Analizar la inadecuada apreciación de la rentabilidad en la Gestión Financiera y el Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. Específicos**

- Determinar cómo se lleva la Gestión Financiera actualmente en la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato para fijar estrategias o herramientas de control financiero.
- Establecer si se aplica o no el Valor Económico Agregado (EVA), como herramienta de mejora en el control de la Rentabilidad.
- Proponer el diseño de un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar el EVA de la Empresa “Plasticaucho” Industrial S.A., de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Después de haber indagado algunos trabajos sobre el tema señalado en esta investigación, se evidencia de que no existen trabajos similares al que se sitúa; en consecuencia, esta indagación es explicativa por cuanto la alta gerencia y el personal de la empresa en mención, necesitan maximizar el valor económico agregado para mejorar la aplicabilidad de la misma y potencializar la gestión financiera en los procesos de fabricación y comercialización en relación al costo, respecto a la competencia; en este estudio no hay una relación directa con el tema, pero se ha encontrado otras fuentes como:

Según (Nuñez, 2010), determina:

Según el desarrollo del trabajo de investigación planteado en el estudio de la incidencia del cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa y financiera para mejorar resultados económicos de la empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato en el año 2010.

Dentro del cual se determina que en la empresa no existe un manejo coordinado de cada una de las perspectivas administrativas que le promueva una mejor participación y un alto nivel competitivo de la empresa en el mercado. Por lo tanto, en la empresa no existe un análisis de la evaluación financiera, por lo cual no se conoce la realidad económica afectando así a la toma de decisiones. En efecto, la empresa no cuenta con un cuadro de mando integral lo cual limita el manejo organizacional afectando al cliente y a la obtención de mejores resultados administrativos y económicos.

Por lo expuesto, es necesario que las empresas accedan a una mejor cobertura en el manejo coordinado de las siguientes perspectivas, ya sean financieras, de clientes, de aprendizaje y procesos con la finalidad de crear una imagen de acoplamiento de la información interna al servicio del cliente, las empresas para mejorar su manejo financiero debe establecer un análisis de los resultados económicos para poder tomar decisiones altamente competitivas y así posicionarse de mejor manera en la mente de los clientes; por tanto las empresas debe diseñar un modelo de gestión financiera para maximizar el valor económico agregado para la optimización de los recursos y el manejo administrativo-económico.

Según (Reinoso, 2009), plantea:

En el trabajo investigativo referenciado se puede determinar que en base al diagnóstico efectuado, se logró identificar las acciones necesarias que deben ejecutarse con el objeto de crear una cultura de generación de valor agregado así que la compañía se maneje en términos de competitividad y rentabilidad. Por lo cual El EVA histórico de la compañía que se ha venido generando es positivo lo que se define que se ha desarrollado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados; el propósito principal es mantener la generación de valor y tratar de incrementar en el corto plazo. Por lo que, la presente tesis está basada mediante la aplicación de cálculos financieros tomando como principal base que la demanda del mercado se mantiene constante. El estudio de mercado aplicado se lo ha realizado para determinar el nivel de participación de la empresa y también el determinar datos de la competencia directa de la compañía APRODIN.

El tratarse de un estudio financiero se debe tomar en consideración una tasa de crecimiento sostenido para mantener la estructura de ventas y costos y de balance general; esto a su vez implicaría que aunque se haya ejecutado una investigación de mercado la proyección debe estar sujeta a la tasa de crecimiento establecido.

### **Revista Indexada:**

(Escobar, 2011), prescribe:

El valor económico agregado también hace su aporte al crecimiento de la organización desde el punto de vista socio-humanístico, pues en la medida en que las personas forman parte de la organización hacen un aporte a la generación del indicador a través del capital humano, el cual debe ser visto como una inversión y no como un gasto más al interior de la empresa (Lacoutere, 2008, pág. 12), el capital humano, hoy por hoy, hace un buen aporte a la generación de valor, debido a que como bien sabemos los activos generadores de renta ayudan al cumplimiento de esta función, las personas con sus conocimientos generan las estrategias y colaboran para el cumplimiento de éstas, en la medida que se enfocan hacia la generación del valor, que en su mayoría son estrategias de largo plazo que generan renta adicional. Se puede determinar que las personas son en gran parte los gestores del valor en la organización, lo que conlleva, si se logran los objetivos planteados, a mejores remuneraciones o premios por el cumplimiento de los objetivos, mayor trabajo en equipo y un mejor ambiente laboral en la medida que todos sean partícipes de las mayores utilidades que se generan. Esto también genera que exista un mayor compromiso por parte de las personas para el cumplimiento de nuevas metas que apunten al permanecer y crecer, conceptos importantes que están orientados hacia la generación del valor.

Los empresarios deben tener en cuenta el factor rentabilidad y costo de capital como bases para la generación del valor, es decir, no solamente fijarse en la generación de utilidades, sino también tener en cuenta los inductores del valor, como medidas de eficiencia para el logro de los objetivos del valor agregado, a su vez deben realizar un seguimiento permanente a los costos indirectos de fabricación (CIF) es pieza clave para la generación del valor, puesto que en muchas organizaciones, al no tener muy bien de finido estos costos, se hace imposible realizar un control sobre ellos, lo que causa de forma inmediata una disminución de las utilidades operativas, generando, de esta forma, una disminución en la rentabilidad del activo.

Los empresarios deben tener en cuenta el concepto del apalancamiento financiero, donde tomar obligaciones con terceros resulta menos costoso que hacerlo con los propios dueños, contribuyendo, de esta forma, a la disminución del costo de capital, factor determinante para la generación del valor.

(Carmona, 2008), determina:

En este artículo exploratorio los investigadores consideran que a través del EVA, se puede comprobar como un concepto puramente académico, como una renta residual, sometida a un proceso de retórica que lo ha convertido en el valor añadido económico, en el proceso de retórica al observar una serie de factores exógenos por ejemplo: en que el EVA es el soporte que diferencia el rendimiento industrial de las empresas norteamericanas con respecto a las japonesas y endógenos por ejemplo la aureola de objetividad y ausencia de manipulación del EVA con respecto a otras magnitudes contables.

Este de retórica, en suma, ha proporcionado al EVA una serie de características distintivas como: objetivo empresarial único, concepto intuitivo y fácil de aplicar, capacidad para predecir el rendimiento bursátil, objetivo y difícilmente manipulable, y con un acrónimo atractivo y fácil de memorizar; por su parte estos autores han constatado que el proceso de difusión del EVA ha sido liderado por las publicaciones de índole profesional y por los países que ostentaban el liderazgo industrial y los mercados capitales más dinámicos.

El carácter exploratorio de este estudio realizado y plasmado por los autores en mención hace que la generalización de estas conclusiones requiera el estudio de modas que hayan cumplido el ciclo completo de creación, elaboración de retórica, difusión y caída, así como el uso de bases de datos que tengan un horizonte temporal más amplio; por lo que los administradores al realizar el estudio de las modas en contabilidad y control de gestión financiera están llamados a proporcionar relevantes percepciones respecto del funcionamiento en la práctica de muchas técnicas innovadoras, que deben ser el objeto de estudio del esfuerzo del investigador.

## **2.2. FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1. Fundamentación Filosófica**

La investigación utilizará el Paradigma Crítico Propositivo, por cuanto al constituirse un problema social la crítica se evidencia en los factores que aquejan a “Plasticaucho S.A”. Como es la incorrecta aplicación del valor económico agregado para evaluar la gestión financiera

La realización del presente proyecto de investigación está orientado bajo el enfoque, socio crítico propositivo, que permitirá adentrarse al investigador en el problema planteado, buscando la esencia del mismo, y diseñar una solución orientada a contribuir con el mejoramiento de la estructura social que conforma el personal de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato, en lo que respecta a la gestión financiera y el valor económico agregado.

### **2.2.2. Fundamentación Social**

*“Dar cuenta del funcionamiento de un tipo de sistema social constituye un problema central de la ciencia social. Pero en buena de la investigación social las observaciones no se hacen sobre el sistema en su conjunto, sino solo sobre una parte de él. De hecho, una unidad natural de observación es la persona individual; y en el desarrollo de los métodos de investigación cuantitativos ha aumentado grandemente la dependencia de los datos de nivel individual – sobre todo entrevistas, pero, ocasionalmente, registros administrativos de la conducta, la observación directa u otro tipo de datos -.” (Coleman, 2011, pág. 43)*

*“El estudio de los hechos sociales es el objetivo fundamental del análisis sociológico.*

*La realidad objetiva de los hechos sociales es el principio fundamental de la sociología, nosotros proponemos, como política de investigación fundamental para los sociólogos, que la realidad objetiva de los hechos sociales debe ser entendida como realización continua de las actividades concertadas de la vida cotidiana de sus miembros, los cuales conocen, usan y consideran como obvios los procedimientos ordinarios e ingeniosos para esta realización.” (Álvaro, 2003, pág. 95)*

Según lo expuesto por el autor, se identifica lo relevante que significa tomar en cuenta la fundamentación social dentro de una investigación de este tipo, puesto que los resultados se verán proyectados en la sociedad, al ser esta entidad productora de bienes tangibles que buscan cubrir necesidades de sus clientes.

### **2.2.3. Fundamentación Económica**

*“Una moderna teoría económica desarrollada a partir de la teoría del contrato distingue claramente entre acciones y reglas, o entre nivel constitucional y nivel operativo y refiere la fundamentación económica de la moral sólo a las reglas y no a las acciones. Las acciones se subordinan estrictamente a las reglas, de modo que la seguridad de la conducta del otro en una transacción se garantiza por la regla.” (Panchi, 2004, pág. 348)*

*“En las últimas décadas, concretamente a partir de los años cincuenta, el desarrollo de una teoría económica de la empresa toma cuerpo doctrinal dentro del contexto de las ciencias económicas y empresariales. Esta configuración del cuerpo teórico de la economía de la empresa viene a coincidir con nuevos impulsos en el desarrollo de la microeconomía. En su conjunto, se plantean nuevos enfoques para una orientación en la interpretación económica – institucional de la empresa, así como*

*para el desarrollo de todo el modelo teórico sobre el que descansa los actuales conocimientos, tanto para poder aclarar, como para poder aclarar, como para poder describir, explicar y configurar los procesos empresariales.” (García, 1994, págs. 3 - 4)*

La fundamentación económica tiene una estrecha conexión con las actividades empresariales, estas se encuentran regidas por reglamentos y leyes determinadas por lo tanto es necesario cumplirlas para que las organizaciones reflejen su buen manejo económico y obtengan resultados benéficos.

#### **2.2.4. Fundamentación Administrativa**

*“La fundamentación administrativa busca la satisfacción de las necesidades generales, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos. Los organismos, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben ejercerlas consultando el interés general. La función administrativa debe desarrollarse conforme a los principios, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficiencia, eficacia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia. Los principios anteriores se aplicarán, igualmente, en la prestación de servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen.” (Manrique, 2010, pág. 138)*

*“La fundamentación administrativa, se implican directamente con las decisiones, estimulan la gestión de calidad en la Administración, desarrollan y facilitan la obtención y utilización de la información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento.” (Horne, 2002, pág. 5)*

En concordancia con lo expuesto por el autor, se define a la fundamentación administrativa como el manejo e interés que deben demostrar los directivos de las empresas en satisfacer las necesidades tanto internas como externas para que su desenvolvimiento se califique de manera eficaz por la empresa en sí y por la sociedad a la que brinda sus productos y servicios.

### **2.2.5. Fundamentación Ontológica**

*“La fundamentación ontológica exige determinar la forma de existencia de los entes con los que trata la disciplina, el status ontológico de los objetos a los que se refieren los enunciados y las leyes de la teoría.”* (Rendón, 2005, pág. 46)

*“Ontología significa teoría del ser. Las dos grandes divisiones que podemos hacer en la filosofía son la ontología y la gnoseología, la teoría del ser y la teoría del saber, del conocer.”* (Morente, 2000, pág. 57)

La fundamentación ontológica exalta al ser humano y su buen vivir, en todos los sentidos, y sobre todo en el conocimiento que maneja para buscar el fin del mismo objetivo.

### **2.2.6. Fundamentación Epistemológica**

*“Consideraremos aquí a la epistemología como sinónimo de Filosofía de la Ciencia. A la epistemología la entenderemos como un proceso de búsqueda y una doctrina que refleja algunos resultados de esa búsqueda; como una actitud interrogadora ante la realidad y unas respuestas a esos cuestionamientos.”* (Rendón, 2005, pág. 5)

*“La tesis central es que la epistemología opera como crítica del conocimiento. El alcance más significativo en este respecto, por*

*supuesto esperable, es que en su formación el aprendiz pueda imitar la práctica científica en lo que tiene que ver, precisamente, con el ejercicio criterioso de la discusión de los resultados de las investigaciones; la limitación tiene que ver con el hecho de que las ciencias y sus respectivas epistemológicas son una herencia moderna en la que no se salvaguarda la época.” (Vargas G. , 2006, pág. 211)*

La epistemología se refleja similarmente como una fundamentación filosófica, que está encaminada a la búsqueda de respuestas sobre las interrogantes que se plantea el ser humano.

#### **2.2.7. Fundamentación Axiológica**

*“Este planteamiento es ciego para comprender el significado y la exigencia implícitos en la noción de la dignidad humana como un valor en sí mismo independiente de cualquier valoración. La exigencia del respeto y promoción de los derechos humanos, como consecuencias de valor práctico de la dignidad humana – es decir, que vinculan obligatoriamente nuestro trato con la persona – ancla en un requerimiento de tipo moral.” (Barrio, 2004, pág. 133)*

*“Representa tanto la idea de fundamentación ética como una limitación en el contenido de los derechos que podemos comprender dentro del concepto de derechos humanos.” (Hübner, 2004, pág. 126)*

La fundamentación axiológica se basa en los valores que hacen de los seres humanos unas mejores personas y la mejor convivencia entre todos en una sociedad compleja.

### **2.2.8. Fundamentación Metodológica**

*“En este apartado el objetivo es analizar los métodos que se adecuan al objeto de estudio de la bibliotecología, cuáles son éstos y cómo se aplican. Se puede dar el caso de que el objeto de estudio no esté aun totalmente delimitado, entonces por una parte se habrá de tener una hipótesis de cuál es ese objeto de estudio y por otra analizar los métodos que históricamente se han utilizado y que han dado resultados positivos, infiriendo de esta manera, tomando en cuenta todos nuestros supuestos filosóficos, teóricos y extra teóricos, si nuestra hipótesis es correcta o, si no lo es, cambiarla.” (Rendón, 2005, pág. 51)*

*“Puede afirmarse que, de manera genérica, la acción de investigar consiste en aquella actividad de la persona humana que se dirige al descubrimiento de algo desconocido. Tiene, pues, su origen en la curiosidad innata de las personas, en ese deseo de conocer cómo y qué son las cosas y cuáles son sus razones y motivos.” (Gallego, 2007, pág. 111)*

En total acuerdo con lo expuesto por los autores, la fundamentación metodológica se aplica perfectamente a la investigación planteada, puesto que está enfocada a cumplir los objetivos y una buscar una solución factible y beneficiosa al problema en cuestión.

### **2.2.9. Fundamentación Legal**

La Empresa Plasticaucho Industrial S.A, con número de RUC 890010667001, comercializa y fabricación de calzado, productos de caucho y EVA, está sujeta a disposiciones legales relacionadas como cualquier empresa comercial como son:

- **Código de Comercio.**

*“Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generan valor agregado.”. Citación: Asa14 \p 4 \n \l 12298 (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, 2010, pág. 4)*

*“Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar (Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2014, pág. 4), “la productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrio, equitativo, eco – eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.”*

- **Ley de Régimen Tributario Interno.**

*“Art. 94.- Para efectos de esta Ley el término sociedad comprende la persona jurídica; la sociedad de hecho; el fideicomiso mercantil y los patrimonios independientes o autónomos dotados o no de personería jurídica, salvo los constituidos por las instituciones del Estado siempre y cuando los beneficiarios sean dichas instituciones; el consorcio de empresas, la compañía tenedora de*

*acciones que consolide sus estados financieros con sus subsidiarias o afiliadas; el fondo de inversión o cualquier entidad que aunque carente de personería jurídica, constituya una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros.” (LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2010, pág. 30)*

## IMPUESTO A LA RENTA

*“Art. 23.- Sistemas de determinación.- La determinación del impuesto a la renta se efectuará por declaración del impuesto a la renta se efectuará por declaración del sujeto pasivo, por actuación del sujeto activo, de modo mixto, mediante convenios tributarios o por el sistema de estimación objetiva global.”. (LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2010, pág. 11)*

## RETENCIONES EN LA FUENTE

*“Art. 43.- Retenciones en la fuente de ingresos del trabajo con relación de dependencia.- Los pagos que hagan los empleadores a los contribuyentes que trabajan con relación de dependencia, originados en dicha relación, se sujetan a retención en la fuente con base en las tarifas establecidas en el artículo 36 de esta Ley y de conformidad con el procedimiento que se indique en el Reglamento.” (LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2010)*

## IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

*“Art. 51.- Objeto del Impuesto.- Establéese el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en*

*todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.”*  
(LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2010)

*“Art. 59.- Hecho generador.- El IVA se causa en el momento en que se realiza el acto o se suscribe el contrato que tenga por objeto transferir el dominio de los bienes o la prestación de los servicios, hecho por el cual se debe emitir obligatoriamente la respectiva factura, nota o boleta de venta.”* (LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2010)

- **Código de Trabajo**

*“Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.”*  
(Código de Trabajo, 2014, pág. 2)

## **2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.3.1. Visión Dialéctica de Conceptualizaciones de las Variables del Problema.**

#### **Variable Independiente:**

- **Gestión Financiera**

*“La gestión financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera*

*para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa; el objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.” (Marín, 2014).*

La Gestión Financiera, se define como un conjunto de gestiones o actividades que van encaminadas al logro de los objetivos planteados por la alta gerencia de una organización o empresa.

Este tipo de gestiones financieras están íntimamente ligadas con las dependencias administrativas, como con las contables – financieras, estas deben proveer de información relevante de cada una de las actividades de su dominio respectivamente, para que esta información resulte de base objetiva para la toma de decisiones corporativas.

- **Planeación – organización**

*“La planeación es un proceso retroalimentado mediante el cual un problema se detecta, define y valora su relevancia, así como el diseño de fines deseados (factibles o no en presupuesto y tiempo), políticas o estrategias adecuadas a la solución, organización y evaluación de todo el comportamiento.” (Ramírez, 2011, pág. 65)*

La planeación es un conjunto de acciones que se encargan de supervisar un proceso o actividad empresarial, para la detección de inconvenientes y de esta manera darles solución óptima para que el desarrollo de las actividades empresariales llegue a una eficiente finalización.

- **Dirección – ejecución**

*“Es una base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas” (Hernández F. , 2005)*

El término Dirección, es el que mejor está relacionado con la alta gerencia de una organización, es la principal función que debe realizar un profesional en administración, puesto que en este cargo empresarial se debe ejecutar el direccionamiento y control de todos los recursos que forman parte de una empresa.

- **Seguimiento de procesos – actividades – estrategias.**

*“Se entiende por seguimiento el examen continuo o periódico que efectúa la administración, la finalidad del seguimiento es lograr la ejecución eficiente y efectiva, mediante el suministro a la dirección en todos los niveles, de una información retroalimentada que le permita perfeccionar los planes operacionales y adoptar oportunas medidas correctivas en el supuesto de deficiencias y limitaciones. Así pues, el seguimiento forma parte del sistema de información gerencial y constituye una actividad interna.” (Agricultura, 2010, pág. 50)*

En concordancia con el autor, se entiende por seguimiento como la actividad de gran importancia que realiza el departamento administrativo para evitar tener traspies en los procesos, o estrategias que se desarrollan dentro de una empresa.

- **Evaluación, medición y monitoreo**

*“La evaluación es una actividad objetiva y rigurosa, que obtiene resultados válidos y confiables acerca de una acción o proceso.*

*La rigurosidad asegura que los resultados y los procesos para obtenerlos fueran adecuados, transparentes y repetibles y con objetividad.” (Ortegón, 2011, pág. 107)*

En total acuerdo con el autor, se identifica a la evaluación, medición o monitoreo, como una actividad de gran importancia para garantizar el óptimo desempeño de las actividades o procesos que se desarrollan en las empresas.

- **Análisis Financiero**

*“El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión.” (Baena, 2010, pág. 12)*

En referencia de lo expuesto por el autor se define al análisis financiero, como un conjunto de acciones o un proceso de indagación de información de datos tanto cualitativos como cuantitativos que han formado parte de la dirección y desenvolvimiento financiera de la empresa en cuestión. Esta información y su manejo son de trascendental relevancia para la toma de decisiones de los directivos de la organización.

- **Indicadores Financieros**

*“Esta nota recoge la presentación de indicadores basados en el análisis del balance, del estado de resultados y del presupuesto, aportando una serie de ratios y la definición correspondiente para determinar su cálculo. Respecto a los indicadores financieros, se recogen los siguientes: liquidez inmediata, liquidez a corto plazo, liquidez general, endeudamiento, relación de endeudamiento y*

*cash flow.*” (ACCID, 2011, pág. 199)

Los indicadores financieros se especifican como, cálculos que se determinan para dar resultados cuantificables que establecen información financiera de relevancia para precisar la estabilidad que posee una empresa, por medio de ratios financieros.

- **Indicadores de Liquidez**

*“Mide la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo y así poder conocer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para cancelar sus pasivos corrientes y convertirlos en efectivo.”* (Hernández, 2010, pág. 190)

Son resultados calculados bajo una fórmula determinada como indicador de liquidez que representa la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus deudas de corto plazo.

- **Indicador de Gestión de Actividad**

*“Índice que sirve para medir y evaluar el desempeño gerencial de una empresa por medio de sus metas, objetivos y responsabilidades. Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del gobierno. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia.”* (Hernández, 2010, pág. 189)

El indicador de gestión se vincula directamente con el desarrollo positivo o negativo que depende de la alta gerencia de una organización, esto sirve para determinar con precisión la efectividad con la que se maneja la empresa.

- **Indicador de Solvencia**

*“La solvencia se mide con el índice de solvencia, que se expresa como un porcentaje. El índice de solvencia de una empresa muestra en qué proporción se financia el activo con el fondo de los accionistas (o capital propio) y en qué proporción con el pasivo externo (o capital en préstamo). Cuanto mayor es este índice, tanto mayor es la proporción que el fondo de los accionistas representa en el total de los recursos financieros de una empresa.” (Trabajo, 2011, pág. 107)*

La solvencia de una empresa se puede medir con su respectivo indicador, y su resultado se expresa en porcentajes, y demuestra en qué medida se financia el activo.

- **Indicador de Rentabilidad**

*“De rendimiento o de lucratividad, se emplea para medir el resultado de la administración en la empresa, controlar los costos y gastos y así convertir las ventas en utilidades.” (Hernández, 2010, pág. 190)*

El indicador de rentabilidad, se puede conocer con el nombre de rendimiento o lucratividad, que sirve para concretar con precisión el manejo de los costos y gastos de una empresa y la capacidad de esta de convertirse en las utilidades deseadas.

- **Indicadores de Análisis Financieros**

*“Un indicador de análisis financiero es una relación entre dos variables simples o compuestas que amplía y complementa la información ofrecida por ambas tomadas independientemente. El análisis de un indicador relevante, que convierte los datos aislados en información, muestra relación entre las variables que la componen.” (Carballo, 2010, pág. 54)*

Los indicadores en general son fórmulas determinadas que relacionan datos interdependientes para generar información financiera precisa, de esta manera el análisis financiero se puede plantear de forma verás y basado en datos calculados técnicamente. Este tipo de indicadores son de gran relevancia en esta actividad dentro de una organización.

- **Diagnóstico Financiero**

*“El diagnóstico analiza la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes. Su estrategia y la relación con el entorno deben enmarcar el diagnóstico para conocer lo que ha sucedido y comprender el comportamiento de la actividad. La secuencia de analizar para comprender, comprender para saber, saber para prever y prever para actuar evita errores del análisis rutinario.*

*Como parte del diagnóstico se inscribe el económico – financiero, que aborda áreas tales como el crecimiento, la rentabilidad, la productividad de procesos y recursos, la liquidez, la solvencia, la estructura de financiación, el valor y el riesgo.” (Carballo, 2010, pág. 147)*

En concordancia con lo expuesto por el autor, el diagnóstico financiero forma

parte de todas las actividades financieras de una organización, puesto que las acciones se deben realizar previo el análisis o diagnóstico de la situación; para evitar errores y preservar la estabilidad económica – financiera de la misma.

- **Productividad**

*“La productividad puede definirse como lo producido en un tiempo; en el lenguaje empresarial es la producción del número de objetos en un tiempo; también puede medirse la velocidad de creación intelectual, como rapidez de creación.*

*La productividad es similar a la potencia física, por eso ambos conceptos pueden compararse mediante sus fórmulas.*

*La productividad se realiza por medio del trabajo en equipo en un tiempo; con la potencia también se hace trabajo en un tiempo.*

*Entonces puede analizarse que la productividad y la potencia, son similares, lo único que las diferencia es que la primera mide la velocidad de transformación de un sistema, que involucra a seres humanos, recursos naturales y artificiales; y la segunda se utiliza para medir la potencia física en unidades de energía.” (Lopez, 2012, págs. 125 - 126)*

La productividad es la capacidad que posee una empresa para producir física como intelectualmente un bien o servicio, en un tiempo determinado. De esta actividad se desprenden múltiples acciones tanto materiales como humanas, que se realizan para hacer que la productividad sea utilizada a su máximo nivel y según el requerimiento que la empresa amerita.

- **Innovación – creatividad**

*“Se define a la innovación como la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o con mejoras significativas, o como un proceso, un método de comercialización, o un método*

*organizacional nuevo en una práctica empresarial, organización de trabajo o en relaciones externas.” (OCDE, 2012, pág. 37)*

Según lo citado por el autor, se define a la innovación como la invención o creación de elementos o características nuevas en condiciones tanto internas como externas, en todos los aspectos o recursos que posee una empresa u organización.

- **Rentabilidad**

*“La rentabilidad es el retorno medido sobre la inversión en el período de tiempo.” (Restrepo, 2010, pág. 4)*

Acerca de la rentabilidad, el autor lo expresó de manera determinada, sin embargo se puede definir como la capacidad que maneja una empresa para sacar beneficios pecuniarios extras, aparte de la recuperación de la inversión que se realizó ante dicho negocio u organización, en un período determinado de tiempo.

- **Calidad de vida laboral**

*“En este sentido, los planes de formación a medida son claves para que la política laboral funcione. También se apuesta fuertemente por políticas de responsabilidad social corporativa, que principalmente incluyan facilidades al empleado para conciliar su vida laboral y familiar, y que culminen en la creación de culturas corporativas que aglutinen todas sus peticiones vitales, sociales, económicas y laborales.” (Lacalle, 2012, pág. 78)*

El recurso que más valor como talento tiene en una organización es sin duda el recurso humano, por lo tanto las empresas decretan políticas para la mejora del clima laboral en su entidad, por lo tanto se determina a la calidad de vida laboral del personal como un elemento imperativo para el eficiente desarrollo laboral que beneficie a la empresa en sí.

- **Liquidez**

*“Es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Las entradas de dinero previstas (cobros) son suficientes para cubrir las salidas (pagos.)”* (Caldas, 2014, pág. 188)

Ante lo expresado por la autora, se procede a definir a la liquidez como la capacidad de la empresa de convertir los activos que posee en dinero en efectivo, mismo que se utiliza para cubrir las deudas a corto plazo que tiene la empresa. Es decir que mientras más rápido pueda convertirse el activo en efectivo, es representativo decir que la empresa tiene mayor liquidez.

- **Eficiencia**

*“Término de amplio uso, y no sólo en economía, con significado impreciso o variable, pero generalmente relacionado con la eliminación del derroche. La eficiencia aumenta con la reducción del desperdicio y es máxima cuando el desperdicio es nulo.”* (Ricossa, 2010, pág. 226)

Para definir a la eficiencia se puede determinar objetivamente que es la optimización de los recursos múltiples que posee una entidad u organización evitando los desperdicios de los mismos.

- **Eficacia**

*“La eficacia en hacer lo correcto, alcanzar las metas.”* (Ricossa, 2010, pág. 228)

Para definir concretamente a la eficacia, se puede decir que es el logro de los objetivos planteados por la empresa.

- **Desempeño**

*“La estrecha concepción se centra en indicadores financieros asumidos para reflejar el cumplimiento de los objetivos económicos de la firma. A este concepto se le llama desempeño financiero.” (Martínez, 2010, pág. 97)*

El desempeño corporativo puede ser revaluado por indicadores para que sean precisados, de manera determinante y verás, de esta manera se puede saber si el desempeño financiero como administrativo está cumpliendo con los objetivos deseados.

- **Endeudamiento**

*“El endeudamiento se refiere a la suma de partidas o emisiones de obligaciones y otros valores negociables, deudas con entidades de crédito y deudas con empresas de grupo, organizaciones y asociadas, acreedores a corto y largo plazo.” (Ortega, 2010, pág. 133)*

El endeudamiento son las obligaciones pecuniarias que conlleva una empresa por cuestión de necesidades que no pudieron ser cubiertas por los recursos que tienen en el momento que se los precisó.

- **Sobre Activos Totales**

*“Mide la relación entre el importe de los fondos propios y los fondos ajenos de la empresa. Cuanto mayor sea el valor de este ratio, mayor es el riesgo financiero de la empresa y viceversa.” (Caldas, 2014, pág. 191)*

Según lo expresado por el autor, se da sobre el total de activos que la empresa

tiene a momento de darse las obligaciones económicas. Y mientras mayor sea este endeudamiento mayor es el riesgo que corre la empresa de perder dichos activos por su compromiso.

- **Leverage o apalancamiento**

*“Se puede definir apalancamiento, dado para la empresa, como la utilización de aquellos recursos económicos, propios o externos, que le permitan un incremento en la utilidad operacional, y, por consiguiente, un mayor margen en el ingreso por acción. El incremento del apalancamiento (derivado de la utilización de activos fijos) aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia incapacidad de atender los pagos de los compromisos adquiridos.” (Baena, 2010, pág. 263)*

Dependiendo por la definición que expone el autor, se determina que el apalancamiento o Leverage, es un término financiero, que se le otorga al nivel que posee una empresa u organización dependiente de una deuda, ya sea esta con elementos internos o externos.

- **Concentración de endeudamiento**

*“El ratio de endeudamiento, como aproximaciones al poder de los stakeholders, son condicionantes de la buena reputación de la compañía.” (Álvarez, 2010, pág. 212)*

Para la información que poseen las entidades crediticias es fundamental la reputación e imagen corporativa que maneja una empresa, para que se le otorgue la confiabilidad que amerita para dichas actividades.

## Variable Dependiente:

- **Valor Económico Agregado (EVA)**

*“El EVA podría definirse como la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. En otras palabras, el EVA es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.” (Amat, 2012, pág. 36)*

El valor económico agregado o EVA conocido así por sus siglas en inglés, es el valor que queda del cálculo de restar de los ingresos, los egresos y además las utilidades requeridas por los accionistas de la empresa.

- **Medición del cálculo del EVA**

*“Para calcular el EVA se opera de la siguiente manera:*

*Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después del impuesto (UAIDI)*

*- Valor contable del activo X Costo promedio de capital*

---

*EVA*

El valor económico agregado se define planteando la fórmula de cálculo que expreso el autor.

- **Coste de Capital**

*“El coste de la utilización de capital por parte de las empresas, en*

*el equilibrio a largo plazo, debe ajustarse a la rentabilidad de las mismas. El coste de utilización del capital puede interpretarse como el coste de oportunidad de invertir en lugar de prestar.”*  
(Ivars, 2013, pág. 147)

El coste de capital tiene una estrecha relación, con el EVA, y se define como uno de los aspectos que determinan el valor que tiene la empresa en el momento. El coste de capital es la utilidad mínima que debe resultar de la realización de una inversión que tenga fundamentos de ganar ante los accionistas de una empresa.

- **Sistema de reporte**

*“El sistema de reportes consta de políticas y procedimientos de la compañía, diseñados y operados para proveer seguridad razonable sobre la confiabilidad de la presentación de reportes financieros de una compañía y sobre su proceso para preparar y presentar razonablemente estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados. Incluye políticas y procedimientos para mantener registros de contabilidad, autorizar ingresos y desembolsos, y salvaguarda de activos.”* (Mantilla, 2013, pág. 80)

En concordancia con lo expuesto por el autor, se define a un sistema como un conjunto de actividades o procedimientos a seguir para que estas actividades tengan una secuencia lógica, para que los reportes financieros se determinen de manera veraz y oportuna.

- **Necesidades operativas de fondos**

*“El fondo de maniobra necesario, también conocido como necesidades operativas de fondos (NOF), está constituido por las inversiones mínimas necesarias que la empresa realiza en la*

*explotación para mantenerse operativa. Es decir, forman parte del ciclo de maduración (stock, clientes y tesorería mínima necesaria para hacer frente a los pagos del día a día) y de la financiación automática que reduce las necesidades financieras del ciclo de caja.” (Ortiz, 2013, pág. 23)*

Las necesidades operativas de fondo NOF son también conocidas como fondo de maniobra necesario u operativa, se obtiene de la resta del activo corriente pasivo menos el pasivo corriente operativo. El NOF se obtiene de manera sencilla o espontánea.

- **Capital**

*“Se puede denominar como capital, al grupo social cuyo patrimonio e ingresos depende directamente de los movimientos de los instrumentos financieros en los diferentes mercados del mundo y no, únicamente, de los resultados de una empresa o sector particular.” (Gomez, 2011, pág. 31)*

El capital tiene que ver con el trabajo y la producción y con el valor económico de las cosas que posee una empresa.

- **Análisis de empresas comparables**

*“Se comparan los múltiplos de la empresa a valorar con los que tienen las empresas comparables. Al no llevar incorporada en la valoración la prima de control es un método muy válido para inversor que presenta un perfil estrictamente financiero.” (Villa, 2010, pág. 47)*

En base a lo planteado por el autor, se puede expresar que el análisis de empresas comparables, es una actividad relevante para los inversionistas, que buscan

entidades para emplear su capital, es decir debe realizar una indagación y comparar entre las empresas que tengan características similares para determinar cuál es la mejor opción y la más segura.

- **Apalancamiento del EVA**

*“El apalancamiento, ósea el uso de la deuda, es rentable para la empresa cuando el rendimiento del activo supera el coste financiero de la deuda. Aumentando el peso de los activos en relación con el patrimonio neto (siempre que el uso de la deuda sea rentable) es otra forma de incrementar la rentabilidad.”*  
(Amat, 2013, pág. 128)

Se puede determinar objetivamente, con respecto a este concepto, que el apalancamiento del EVA, se encarga de medir el cambio en el volumen de ventas.

- **Evaluación de proyectos**

*“La evaluación de proyectos representa la última etapa en el proceso de planificación estratégica de proyectos. La limitación de recursos y las consideraciones de dependencias, permite a las organizaciones a seleccionar aquellos proyectos que tengan mejor cumplimiento de los objetivos.”* (BPM, 2010, pág. 69)

Al desarrollar un proyecto de cualquier índole, es preponderante hacer un seguimiento y por ende una evaluación, para que se logre los objetivos planteados al inicio del proyecto, el resultado del proyecto debe tener como resultado la efectividad en sus actividades.

- **Planificación estratégica**

*“La planificación estratégica denominada en inglés – Strategos planning -, surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces.” (Cuesta, 2012, pág. 35)*

La planificación estratégica se define como un conjunto de actividades que sirven para plantear de manera técnica las estrategias dentro de un proyecto administrativo – financiero.

- **Motivación – Compensación**

*“Lógicamente, la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción del rol, la experiencia, etc.*

*Por tanto, el estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo requiere analizar la motivación, así como las principales teorías e investigaciones que se han desarrollado sobre el tema.” (Martínez, 2012, pág. 21)*

La motivación es un factor imperativo dentro del clima laboral de los empleados de una organización, este elemento tiene diversos trasfondos, para que la motivación sea óptima dentro del personal.

- **Bono Objetivo**

*“Un bono es un documento, más propiamente denominado título de deuda, emitido generalmente por el Estado, la corporación edilicia o cualquier entidad pública, con el objeto de reunir fondos procedentes de una cantidad grande de acreedores o compradores*

*de los bonos puestos en venta o circulación.” (Palacios, 2010)*

Como plantea el autor, el bono es un documento denominado título de deuda. Del cual su objetivo es reunir fondos.

- **Mejora esperada**

*“Combina principios, prácticas y métodos a partir de la gestión de la calidad, Gestión de Cambios y mejora de la capacidad. Las organizaciones aprenden a realizar mejoras graduales y a gran escala en la calidad del servicio, en la eficiencia operativa y en la continuidad del negocio.” (Government, 2010, pág. 10)*

Dentro de una organización o empresa desde su inicio, siempre está enfocada a la mejora en todos sus elementos tanto internos como externos, es por esto que emplea estrategias y las practica operativamente para su desarrollo y mejora esperada.

- **Riesgo del plan**

*“El riesgo del plan dependería de la solvencia y de las garantías del propio emisor para hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones, como puede ser la amortización del título emitido. Dentro del riesgo también aparecen posibles pérdidas de valor por variación de las cotizaciones.” (Moya, 2010, pág. 86)*

Todo plan tiene un riesgo que correr, puesto que existen múltiples factores financieros que se pueden cambiados por diferentes acciones. Esto debe ser controlado y tratar que el riesgo sea mínimo para que no tenga efectos de relevancia.

- **Administración**

*“La administración es un proceso que está relacionado con las áreas funcionales de una institución con el propósito de lograr eficacia y eficiencia en su gestión. La eficacia tiene que ver con el logro de metas y la eficiencia es lograr aquellas metas haciendo la mejor utilización de los recursos disponibles.” (Bahamondes, 2010, pág. 90)*

La administración debe ser realizada por un profesional que lleve a la organización o empresa al éxito requerido, con el desarrollo necesario y la mejora continua en sus procesos, la administración es el conjunto de actividades de gestión y operativas para el alcance de las metas corporativas con efectividad que es el resultado de la suma de la eficacia y la eficiencia.

- **Difusión – entrenamiento**

*“Suma de ejemplares de una publicación, remitidos a suscriptores.” (Mondría, 2010, pág. 80)*

La difusión es la transmisión o comunicación de elementos de relevancia para las actividades en cuestión. Que también se puede interpretar con un entrenamiento del personal ante la falta de adiestramiento en algún tema en cuestión.

- **Comunicaciones**

*“La comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir como tal.*

*La comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado.*

*Efectivamente, en las organizaciones están compuestas por individuos, y todo lo que ocurre en ella, desde el trabajo diario hasta las relaciones humanas, debe ser entendido en términos de comunicaciones. Esta comunicación en la organización permite:*

- *La relación con los demás,*
- *Aprender a trabajar,*
- *Estar informado de lo que está sucediendo a nuestro alrededor,*
- *Conocer políticas y procedimientos de la dirección,*
- *Dirigir equipos, etc.” (Martínez, 2012, pág. 2)*

Las comunicaciones en la vida personal como laboral de las personas es de total y vital importancia, sin este medio sería imposible que las actividades lleguen a una importante finalización.

La comunicación dentro de una empresa es de fundamental relevancia para el logro de los objetivos y la efectividad de las relaciones tanto laborales como interpersonales.

- **Entrenar a los entrenadores**

*“Es anticipar una secuencia lógica y coherente del desarrollo de las tareas que nos lleva a alcanzar objetivos previamente definidos. Es la actividad que el entrenador sigue para poder definir las líneas de orientación del entrenamiento.” (Raposo, 2010, pág. 19)*

Para que el entrenamiento de las técnicas y ciencias financieras como tal, depende de un entrenamiento de un profesional que sirva de guía, para evitar errores innecesarios y procurar el logro de los objetivos.

- **Visión estratégica de perspectivas**

*“Es una herramienta de gestión que ayuda a la implementación*

*del plan estratégico, mediante la identificación de variables clave de los procesos y consta de las perspectivas de control, de finanzas, del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento.” (Rojas, 2014, pág. 79)*

En un plan estratégico se debe tomar en cuenta varias perspectivas para que dicho plan cumpla su cometido o metas planteadas, estos elementos se definen como stakeholders, que son los elementos o recursos tanto internos como externos que posee la empresa.

- **Cientes externos**

*“Los clientes externos son los árbitros finales de la calidad del producto y del servicio. La empresa debe conocer las necesidades y requisitos del cliente.” (Pérez, 2010, pág. 24)*

Los clientes externos son las personas que perciben la calidad en los productos y servicios que ofertan las empresas, por ende deben mantener la óptima efectividad en los procesos, para fomentar una buena imagen corporativa ante los clientes.

- **Procesos internos**

*“Se dan sobre la presentación de reportes financieros, es un proceso extensivo que incluye algunas etapas, incluyendo planeación de la auditoría, evaluación del proceso que uso la administración para desempeñar su valoración de la efectividad del control interno.” (Mantilla, 2013, pág. 87)*

Los procesos internos en una empresa, se pueden controlar con una auditoria, sobre sus reportes financieros, para determinar la efectividad de los procesos y controlar las actividades financieras, para que se califiquen de manera precisa y veras.

- **Empleados**

*“Son las personas que son captadas y atraídas, integradas en sus tareas, retenidas en la empresa, ayudadas a desarrollarse y evaluadas por la organización.” (Cuesta M. d., 2010, pág. 53)*

Los empleados forman parte de los recursos humanos que permiten el logro de los objetivos en una organización, son la fuerza laboral y el elemento principal para el desarrollo de los procesos corporativos.

- **Financiera**

*“Son las fuentes de recursos de que dispone la empresa, tanto propios (patrimonio neto) como ajenos (pasivo), y materializados como inversiones en el activo y en el gasto corriente.” (Ortiz, 2013, pág. 8)*

La información financiera es un ente de vital importancia en los procesos y actividades empresariales, esta debe ser controlada por la misma empresa como por entidades de control externas.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.3.2. Marco conceptual Variable Independiente**

#### **GESTIÓN FINANCIERA**

##### **Definición**

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

La gestión financiera, se relaciona fundamentalmente con la gestión administrativa y el aspecto económico, y se sustenta en el conjunto de actividades destinadas a la administración de los elementos y cuentas financieras de la empresa con un propósito específico y común de la empresa en sí.

El administrador financiero debe encargarse de la toma de decisiones, con base fundamental en la información financiera como de su respectivo análisis.

### **Funciones de la Gestión Financiera**

*“Se puede citar:*

- *Cuenta DE los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.*
- *La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.*
- *El análisis financiero: incluyendo la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.*

En determinante acuerdo con lo expresado por el autor en cuestión, se puede definir la relevancia de las funciones de la gestión financiera dentro de una empresa, estas funciones están encaminadas a la efectividad en la toma de decisiones que están bajo la responsabilidad del área administrativa o de los directivos corporativos.

Lo preponderante en las funciones de la gestión financiera es el análisis de la información como de los indicadores financieros que están a cargo del área contable de la entidad productora, para lo cual es de total relevancia el manejo

adecuado y profesional de dicha información; ya que de esta se derivarán las estrategias como las actividades operativas designadas por el gestor administrativo.

## **ANÁLISIS Y PLANEACIÓN FINANCIERA**

### **Definición:**

Transforma la información financiera (Balance general, Estado de resultados), de modo que pueda utilizársela para estar al tanto de la posición financiera de la Organización.

Evaluar los requerimientos de producción y hasta qué punto es posible satisfacerlos y determinar si se requiere del financiamiento adicional. Estas funciones comprenden la elaboración del balance general, al igual que el estado de resultados y otros estados financieros relacionados con el desempeño de la Organización.

### **Funciones**

Entre las funciones de la gestión financiera se pueden citar, *“la determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.”*

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

*“El análisis financiero se ocupa del estudio de las posiciones de equilibrio de las partidas de activo y de pasivo empresarial, tanto*

*en el corto plazo como en el largo plazo; en el corto plazo se centra fundamentalmente en la liquidez, mientras que en el largo plazo se analiza la capacidad para devolver las deudas.*

*El **objetivo** del análisis depende de para quién se realice; si fuera para el gestor de la empresa, la finalidad sería identificar las debilidades para poder introducir mejoras, mientras que si fuera para un posible inversor, la identificación de esas mismas debilidades serviría para evaluar la oportunidad y el precio de la inversión.” (Corona, 2014, págs. 7 - 8)*

En concordancia de lo expuesto por los autores, se puede determinar el nivel de importancia que ocupa el análisis financiero en el área administrativa - financiera en una entidad con o sin fines de lucro. Para emitir cualquier juicio de valor en la toma de decisiones de los directivos corporativos, se emplea como base de las mismas el análisis financiero, puesto que tiene como objetivo principal definir las debilidades y riesgos que puede tener la empresa para tratar de proporcionar estabilidad en todos los procesos financieros.

*“ÁREAS PRINCIPALES DE INTERÉS EN EL ANÁLISIS FINANCIERO:*

*El análisis financiero consiste en un estudio detallado del Balance de situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.*

*Debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, así como de los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, podemos señalar cinco áreas principales de interés:*

- La estructura patrimonial de la empresa*
- El fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo*
- El flujo de fondos*
- El resultado económico de las operaciones*
- Rendimiento y rentabilidad” (Rubio, 2010, pág. 3)*

Tomando en cuenta la importancia de los elementos financieros y contables que se encuentran inmersos en las áreas de interés que trata el análisis financiero; se plantea como preponderante realizar dicho análisis con técnicas que manejen profesionalmente este tema para obtener resultados veraces y confiables.

Las técnicas que se usan con más frecuencia al realizar el análisis financiero son las que se expresan a continuación:

**Comparación.-** Es una técnica en donde se realizan comparaciones para determinar las similitudes y diferencias entre balances y estados financieros, para encontrar los denominados hallazgos. De esta manera se puede encontrar errores e indagar sus procedencias para corregirlos y hacer que los datos sean precisos y confiables.

**Representación Gráfica.-** Son visualizaciones gráficas de los datos contables o información financiera, de manera dinámica y fácil de analizar.

**Ratios.-** Son utilizados para determinar situaciones futuras mediante cálculos ya establecidos de índices financieros de importancia para la estabilidad financiera, por lo que permite adelantarse a la toma de decisiones corporativas – financieras para evitar contratiempos o divergencias en los procesos financieros.

Al hablar de las finanzas en una empresa, se puede plantear el nivel de importancia que tiene en dicha entidad, puesto que es la base para manejar los recursos económicos, financieros y contables empresariales, es por esto que el análisis financiero es uno de los cimientos para la toma de decisiones efectiva.

## **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **Definición**

*“La administración Financiera analiza, pronostica y planea las finanzas de una compañía: mide los riesgos, evalúa y selecciona las inversiones; decide que monto, donde y cuando hallar las*

*fuentes de dinero; y determina cuánto dinero debe retornar a los inversionistas en el negocio”. (Escribano, 2008, pág. 31)*

*“La administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas financieras y no financieras, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos” (Lawrence, 2007, pág. 120)*

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

*“La administración financiera se ocupa de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios; estas personas son los que administran proactivamente los asuntos financieros de una determinada empresa, sea esta de servicios, comercial o manufacturera, grande o pequeña, pública o privada, con o sin ánimo de lucro.*

*El administrador financiero o analista financiero en la organización, puede llegar a realizar tareas como proyecciones financieras (ventas, costos, gastos), recaudo de dinero (flujo de caja), manejo de clientes (créditos, descuentos), evaluación de proyectos de inversión o financiación, lectura de indicadores – entre otras funciones -, que lo conduzcan al objetivo básico financiero que es la creación de valor de la empresa y su posicionamiento a nivel productivo y competitivo dentro de su sector, en la región, o a nivel nacional e internacional.” (Baena, 2010, pág. 3)*

La administración financiera, debes ser realizada bajo la responsabilidad de un profesional en administración y finanzas; este tipo de actividades a realizarse dentro de este parámetro, es multifuncional y debe tener en cuenta un sinnúmero de acciones tanto administrativas como contables y financieras, para que el administrador cumpla con eficiencia y eficacia las perspectivas que requiere la empresa u organización.

*“El objetivo básico en la administración financiera de toda empresa es el de maximizar el valor de la empresa; en otras palabras, significa incrementar el valor de riqueza o de su misma inversión, de los accionistas, propietarios o inversionistas.*

*Es importante resaltar que la maximización de las utilidades, al igual que maximizar la productividad, minimizar los costos, aprovechar la capacidad instalada o incrementar la utilidad operacional, no son objetivos básicos, pero sí conllevan a que la empresa genere valor, especialmente cuando son proyectados a largo plazo.” (Baena, 2010, pág. 3)*

En concordancia con lo expresado por el autor en cuestión, se puede plantear al objetivo de la administración financiera, con actividades que procuren la estabilidad y desarrollo empresarial en base a la eficiente gestión del directivo o administrador financiero.

Como actividades de relevancia dentro de la objetividad de la administración financiera se puede determinar como principales; a la maximización de la productividad y la minimización de los costos empleados para la misma, alcanzar el logro de los objetivos optimizando los recursos disponibles, es decir concretamente, efectivizando las gestiones y actividades tanto estratégicas como operativas de la administración financiera.

## **Funciones básicas de la Administración Financiera**

*“Normalmente es desarrollada mediante la utilización de tres funciones:*

### ***Preparación y análisis de la información financiera***

*La preparación es un proceso al cual le corresponde la recopilación de los estados financieros básicos y la información cualitativa relevante a nivel interno y externo de la empresa. El proceso de análisis, se deriva de la interpretación de los datos obtenidos en razones o indicadores financieros. La información, analizada y comparada en su conjunto, permitirá la toma de decisiones sobre la empresa en lo pertinente a su situación financiera.*

### ***Determinación de la estructura de inversión***

*La estructura de inversión de la empresa está conformada por todos aquellos bienes y derechos adquiridos para la realización de su actividad operacional.*

### ***Estructura financiera***

*Al definir las proporciones de inversión en los activos fijos, la empresa podrá recurrir a sus necesidades de financiación.”*  
(Baena, 2010, págs. 4 - 5 - 6)

El autor en cuestión, define las funciones principales que debe realizar el administrador financiero, estas funciones se determinan como fundamentales y deben ejecutarse con las herramientas técnicas apropiadas, para obtener los

resultados requeridos, y que estos sirvan para el mejoramiento de la toma de decisiones.

### **2.3.3. Marco conceptual Variable Dependiente**

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **Definición:**

*“En la actualidad las compañías de hoy se enfrentan a un gran reto, que es el de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Para esto, es necesario, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a esta situación tan cambiante. Este proceso lo llamaremos dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor agregado. (Dirección Estratégica, 2013)*

*“Tiene como objetivo establecer y coordinar los lineamientos, políticas de operación, el plan de estrategias que incorpora diversas tácticas y el de comunicaciones para el cumplimiento de la misión y visión institucional con la finalidad de contribuir a la definición de su razón social en un proceso conocido como planeamiento estratégico”. (Warren , G., & Bennis , 2001, pág. 25)*

En consecuencia, la dirección estratégica aparece así con el fin de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permitiera formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación

de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones, tareas, los recursos necesarios y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas.

*“El direccionamiento estratégico permite establecer, desplegar y controlar las metas fundamentales de la alta gerencia y los correspondientes medios, para asegurar su logro a todos los niveles de la organización. La administración por políticas define la metodología para establecer, implantar y controlar el direccionamiento estratégico.”* (Vargas, 2007, pág. 126)

La dirección estratégica, proporciona a la entidad que la desarrolla una perspectiva de dirección, que le permite crear metas de corto y largo plazo para encaminar a la organización objetivamente y que en conjunto se sigan estos direccionamientos para el desarrollo estratégico y se lo lleve a la práctica de mejor manera y uniformemente.

*“El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión.*

- **La misión** es, entonces la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma.
- **La visión** colectiva son ideas generales que facilitan el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un horizonte. (Dirección Estratégica, 2014)

### **Áreas de Direccionamiento Estratégico**

*“Constituyen decisiones de rumbo más concretas que establecen taxativamente las acciones hacia las cuales se enfocará la gestión.”* (Vargas, 2007, pág. 126)

## **Objetivo del Direccionamiento Estratégico**

*“En esta parte se considerarán particularmente aspectos teóricos para realizar el análisis del proceso de dirección organizacional tales como: misión, visión, políticas, objetivos y metas, fases del negocio, cultura organizacional y estrategias.” (Vidal, 2004, pág. 105)*

Para definir las áreas como los elementos que forman parte del direccionamiento estratégico se debe puntualizar, que la misma proporciona la identidad corporativa a una entidad ya que consiste en establecer la misión, visión y los principios o valores corporativos, es decir en el direccionamiento estratégico se delinean los parámetros de existencia como los objetivos a largo plazo que desea alcanzar la empresa en conjunto con los directivos y el personal que debe tener un margen de actitud como de aptitud para apoyar a la empresa a alcanzar la efectividad de las actividades, y el sustento de las mismas.

## **CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

### **Definición:**

*“El crecimiento empresarial y/o desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.”. (Chiavenato, 2000, pág. 140)*

*“El crecimiento empresarial se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo*

*actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional”. (Escribano, 2008, pág. 129)*

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

*“En un sentido estricto, el crecimiento empresarial supone modificaciones estructurales e incrementos de tamaño de la empresa que originan que ésta sea diferente a su estado anterior. El crecimiento económico no tiene sentido sin un crecimiento empresarial, es decir, es el crecimiento de la empresa el que influye positiva o negativamente sobre el crecimiento económico de una comunidad determinada.” (Hernández F. , 2010, pág. 52)*

Toda empresa ya sea en los inicios de sus actividades, como en su tiempo de madurez, tiene como uno de sus metas claves el crecimiento empresarial, para que su imagen corporativa tenga una apreciación positiva, estable y reconocida en su mercado competitivo que los destaque de manera objetiva y efectiva.

### **Objetivo de Crecimiento Empresarial**

*“El crecimiento también puede ser una estrategia adoptada por la empresa, cuyo objetivo es el aumento de la rentabilidad o de la participación del mercado definido como crecimiento real, o cuanto menos, el mantenimiento de la rentabilidad o de la cuota de mercado actual definido como crecimiento estable.” (Hernández F. , 2010, pág. 52)*

Para plantear el objetivo del crecimiento empresarial, se debe ejecutar un proceso que determine estrategias que requiera la empresa, con respecto a su rentabilidad y crecimiento real o estable.

### **Tipos de Crecimiento Empresarial**

*“Según el tipo de operación que utiliza la empresa para modificar su estructura de tamaño podemos distinguir entre el crecimiento interno y el crecimiento externo.*

*En esta concepción del crecimiento empresarial donde nos vamos a centrar para tratar de identificar el conjunto de estrategias de crecimiento.*

*Así, el **crecimiento interno** consiste en incrementar las inversiones de la empresa mediante un desarrollo interno; se puede realizar por la explotación de los productos – mercados tradicionales de la empresa o por la diversificación (nuevos productos o nuevos mercados). Por su parte, el **crecimiento externo** se realiza en base a la fusión, adquisición, participación o control de otras empresas y en base a la cooperación o alianzas estratégicas.”*

*(Hernández F. , 2010, pág. 53)*

El crecimiento empresarial está relacionado y depende de los aspectos tanto internos como externos, para que el desarrollo necesario sea objetivo y completo. Internamente depende de los recursos disponibles como el humano, financiero, etc., y con respecto al crecimiento externo tiene que ver con empresas de su alrededor que sean útiles para formar alianzas estratégicas que les permitan obtener las metas positivas respectivamente.

## VALOR ECONÓMICO AGREGADO

Al respecto existen diferentes autores que definen al Valor Económico Agregado de la siguiente manera:

*“Es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera” (Amat 1999 pág.12).*

*“El producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos” (Cuevas 2000, pág. 57)*

*“Es una medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor, que al ser implementada una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite medir la calidad de las decisiones gerenciales.” (Tullí 1999, pág. 45)*

De acuerdo a las anteriores definiciones se puede afirmar que el Valor Económico Agregado (EVA) es una medida de desempeño basada en valor, que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una compañía con el costo de los recursos gestionados para conseguirla.

*“El sistema de valor agregado – SVA – o valor económico agregado por sus siglas en inglés – EVA – (Economic Value Added), eso quiere decir, que el SVA o EVA consideran la proactividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial; en otras palabras, el EVA es lo que queda, una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una contabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando la*

*rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.*

*El sistema de valor agregado o EVA representa los indicadores de desempeño económico y de estrategia en una empresa, para crear valor a sus dueños mediante la generación de fondos en retorno del capital invertido y fortaleza patrimonial que asegure la continuidad de la empresa bajo positivos márgenes de liquidez, solvencia y productividad.” (Baena, 2010, pág. 211)*

El valor económico agregado (EVA) también es conocido por sistema de valor agregado, concretamente se define como el cálculo que da como resultado la cuantía que resulta de la utilidad, que le queda a la empresa después de devengar todos los costos y gastos generados en el ejercicio económico o de producción. Es decir tiene que ver con la rentabilidad que una empresa desea percibir después de realizar sus actividades empresariales y que además está enfocada en el aumento del mismo, para que la productividad también crezca con la imagen corporativa.

### **Importancia del EVA**

*“La importancia del SVA o EVA radica en que es un indicador que integra los objetivos básicos de la empresa, operacionales y financieros, teniendo en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio, pero también el costo y el riesgo de dichos recursos.*

*El SVA o EVA se analiza a largo plazo, de manera que permita implementar estrategias tendientes a incrementar el valor y adoptar una política salarial (con el propósito de disminuir gastos de administración y de ventas) acorde con los objetivos del SVA o EVA.” (Baena, 2010, pág. 211)*

El EVA es un indicador financiero, que puntualiza de manera relevante los resultados objetivos de la empresa según las metas alcanzadas tanto estratégica como operativamente, además califica la gestión administrativa – financiera que generaron los directivos en sus decisiones acotando los objetivos planteados por el EVA que se verifican a largo plazo. Estas decisiones financieras deben evitar al máximo enfrentar riesgos financieros innecesarios.

### **Objetivos del EVA**

*“El sistema de Valor Agregado o EVA, pretende:*

- 1. Que se pueda calcular para cualquier empresa.*
- 2. Que se aplique tanto al conjunto de una empresa como a cualquiera de sus partes (áreas de responsabilidad, unidades de negocio, filiales, entre otros).*
- 3. Considerar todos los costos que se producen en la empresa, entre ellos el costo de la financiación aportada por lo accionistas.*
- 4. Que permita considerar el riesgo con el que opera la empresa.*
- 5. Controlar prácticas que perjudiquen a la empresa, tanto a corto como a largo plazo.*
- 6. Aminorar el impacto que la contabilidad puede tener en ciertos datos contables, como por ejemplo las utilidades.*
- 7. Ser fiable cuando se comparan los datos de varias empresas.*

*El EVA debería tener las ventajas que tienen los indicadores tradicionales: claridad, facilidad de cálculo y alta correlación con la rentabilidad del accionista.” (Baena, 2010, págs. 211 - 212)*

### **Estrategias para aumentar el EVA**

*“De forma sintética, podría decirse que existen cuatro estrategias básicas para incrementar el EVA de una empresa:*

- Aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más.*
- Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del coste de la financiación.*
- Reducir los activos que rindan por debajo del coste del pasivo.*
- Reducir el coste promedio de la financiación.*

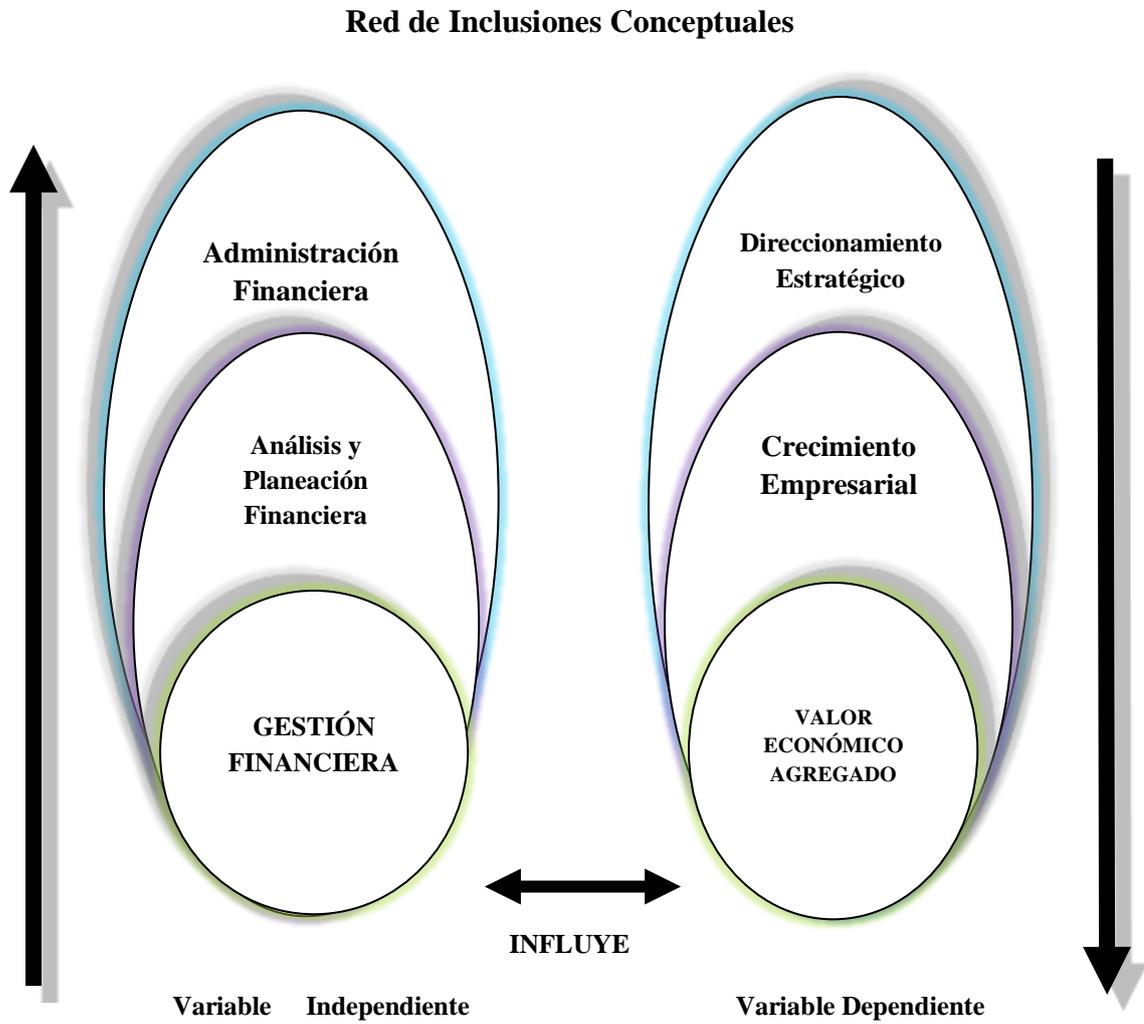
*Con alguna de las estrategias expuestas, o combinaciones de ellas, se puede aumentar el EVA.” (Amat, 2013, pág. 116)*

Según lo expuesto por los autores, tanto los objetivos como las estrategias que se desprenden del EVA, son totalmente beneficiosas, para evaluar y monitorear las actividades de gestión administrativas y financieras de las organizaciones. El EVA es un indicador que resulta factiblemente manejable por cualquier tipo de entidad interesada en aplicarlo a sus actividades, con respecto a su cálculo como a los resultados precisos y veraces que se obtienen del mismo.

Al sacar conclusiones para la toma de decisiones gerenciales, y realizar análisis financieros que resulten de importancia taxativa, es recomendable utilizar este indicador que maneje resultados apropiados y de base fundamental para interpretar la estabilidad que la empresa requiere objetivamente.

### 2.3.4. Red de Inclusiones Interrelacionados

#### Subordinación Conceptual



**Gráfico N°.2.** Red de Inclusiones  
**Investigación:** Fuente Directa  
**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

## Constelación de Ideas

### Variable Independiente

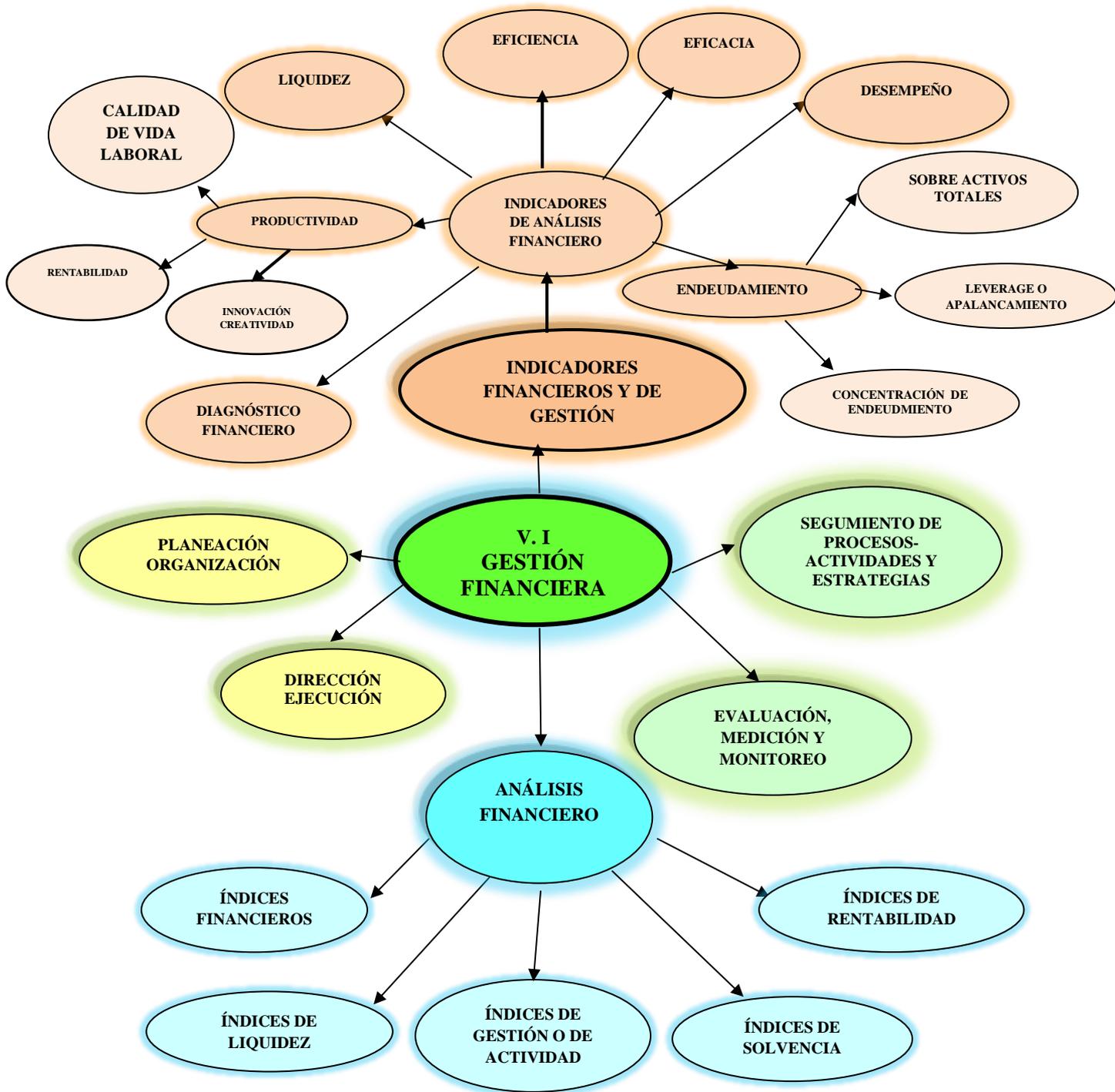
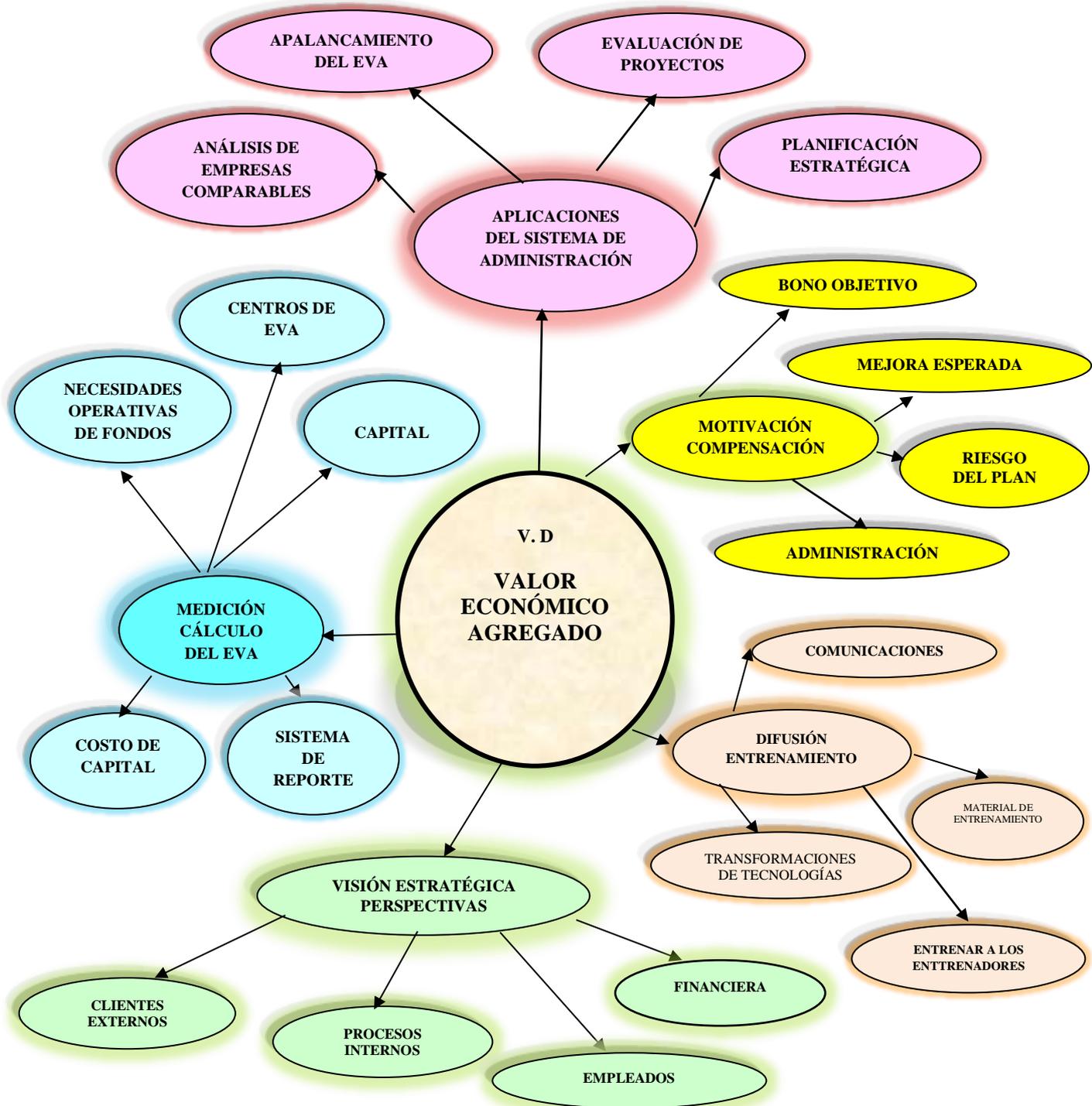


Gráfico N°3. Constelación de Ideas V.I  
 Fuente: Investigación directa  
 Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

## Constelación de Ideas

### Variable Dependiente



**Gráfico N°. 4.** Constelación de Ideas V.D.  
**Fuente:** Investigación directa  
**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

## **2.4. HIPÓTESIS**

### **Hi**

La Gestión Financiera sí, influye en la aplicación del Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A., de la ciudad de Ambato.

### **Ho**

La Gestión Financiera no, influye en la aplicación del Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A., de la ciudad de Ambato

## **2.5. Señalamiento de Variables**

- **Variable independiente:** Gestión Financiera
- **Variable dependiente:** Valor Económico Agregado (EVA)
- **Unidad de observación:** Empresa Plasticaucho Industrial S.A
- **Términos de relación:** en la

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La actual indagación es predominante cuali-cuantitativo por las siguientes razones:

- El proceso de indagación a realizarse es conocido y observado diariamente por alta gerencia y el investigador que es parte de la empresa en estudio.
- La toma de decisiones para la acción se tomarán solo por alta gerencia y el área financiera que beneficiará con su conocimiento al investigador.
- Los resultados que se obtengan serán destinados exclusivamente al investigador y a la Empresa Plasticaucho Industrial S.A para el cumplimiento de los objetivos o propósitos que vendrá hacer los requisitos principales para el desarrollo de la propuesta. Las fuentes Internas (personal) no tiene que conocerlos ni discutirlos.

(Hernández, 2008, pág. 115), identifica el enfoque cualitativo en cuanto a las características, proceso y bondades de la siguiente manera:

CARACTERÍSTICAS	PROCESO	BONDADES
Explora los fenómenos en profundidad	Inductivo	Profundidad de significados
Se conduce básicamente en ambientes naturales	Recurrente	Amplitud
Los significados se extraen de los datos	Analiza múltiples realidades subjetivas	Riqueza interpretativa
No se fundamenta en la estadística	No tiene secuencia lineal	Contextualiza el fenómeno

**Cuadro N°. 1.** Características y bondades del enfoque cualitativo

**Fuente:** Hernández (2010)

**Investigado por:** SORIA, Cristian (2015)

En primera pretensión, es significativo establecer que el enfoque de la investigación es cualitativo como se mencionó anteriormente, ya que interpreta el análisis de la problemática de la insuficiente apreciación de la rentabilidad en la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato.

(Abril, 2011), describe el enfoque cuantitativo en su texto como:

*“Es un método basado en los principios metodológicos de positivismo y neopositivismo y que adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación. La investigación cuantitativa desarrolla y emplea modelos matemáticos, teorías e hipótesis que competen a los fenómenos naturales”.*

(Babaresco, 2014)

Se utilizará el enfoque para estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos relacionados en la aplicación de la encuesta y entrevista de la Gestión Financiera y el EVA y sus relaciones para establecer criterios que permitan llegar a evidenciar la hipótesis, porque se obtendrán datos numéricos que serán tabulados estadísticamente, a través del programa SPSS, procediendo de las realidades existentes, pues así se discute la validez del conocimiento, por tanto lo que hay que hacer es mirar los hechos basándose en la bibliografía existente, en lo que respecta a la inadecuada apreciación de la rentabilidad; las alternativas de solución se encontrarán en el análisis e interpretación de cada encuesta y entrevista.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El Módulo de Proyectos de Investigación Educativa, compilado por (Merino, J. & Naranjo, G, Herrera, L., 2008), contiene al cómo y con qué se va a indagar el procedimiento, el esbozo de la indagación, la característica y el nivel de la metodología toma en consideración a la población y muestra, la definición y operacionalización de las variables u objetivos, como el tipo de indagación

planeada, los instrumentos y finalmente las técnicas y procedimientos de recolección para la investigación de antecedentes.

El presente estudio conjuga una investigación de campo con una bibliográfica y documental, destinada a enmendar la demanda que exige el área financiera para maximizar el valor económico agregado y tengan conocimiento los accionistas sobre el capital para elevar la rentabilidad en la empresa de estudio en mención.

La modalidad básica de la investigación, se muestra a continuación:

### **3.2.1. Documental bibliográfica.**

Se empleará en la investigación bibliográfica-documental; tesis de grado, libros, artículos, papers estén o no disponibles en el circuito comercial, manuales, revistas indexadas, internet, informes técnicos relacionados con el problema detallado en el presente trabajo, a través de informe técnico del Departamento Financiero y registro financiero de años anteriores y el costo promedio del capital.

*“La Investigación Documental Bibliográfica, consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.”. (Díaz, 2007, pág. 123).*

### **3.2.2. De Campo**

Porque se indagó en la zona de los hechos de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato, se retoma y se plantea los objetivos del Proyecto de Titulación; ha sido procedente aplicar a las Fuentes Internas (personal), una encuesta-cuestionario estructurado al área de Finanzas sobre Gestión Financiera y una entrevista-guía entrevista (gerente), sobre el Valor Económico Agregado (EVA).

### 3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria será útil para la identificación de cursos alternativos de acción debido a que el estudio se realizará, en la Empresa Plasticaucho Industrial S.A”.

*La investigación exploratoria tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconoce otros cursos de acción, propone pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualiza cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de la organización, es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones. (Taylor, 2002, pp. 87,98).*

A través de la investigación exploratoria se evidencia la realidad de la empresa, Fundamentándose en el planteamiento del problema de investigación, en la formulación de la hipótesis de trabajo y en la orientación de la selección de la metodología a emplearse.

*“Explica que se realiza cuando no se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador”. (Díaz, 2007, pág. 123)*

*“Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos de investigación. Se efectúan normalmente. Los estudios exploratorios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”. (Alejandro, 2001, pág. 109)*

Por lo expuesto se considera que la investigación exploratoria se maneja, cuando los problemas se encuentran en una etapa preliminar, a su vez se utiliza cuando el tema o asunto es nuevo y cuando los datos son difíciles de recopilar, esta investigación es flexible y puede responder. La investigación exploratoria se utiliza a menudo para generar hipótesis formales.

Las alternativas de solución mitigarán el impacto del problema de la insuficiente apreciación de la rentabilidad en la Empresa Plasticaucho Industrial de la ciudad de Ambato, esta exploración coadyuvará a las fuentes internas a mejorar la gestión financiera y el valor económico agregado para el conocimiento de accionistas o alta gerencia de la empresa en estudio.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos, en esta investigación se trabaja sobre hechos reales e interpretando correctamente los hechos, sin embargo se tiene desventajas como: Saber muy poco sobre los motivos implícitos, creencias, actitudes y preferencias, e inclusive la percepción del investigador puede desviar los datos de observación, a pesar de que llevan tiempo y son costosos, son difíciles de observar ciertos tipos de conductas, como actividades personales, los investigadores a la observación no le toman como un complemento de la encuesta.

*“La Investigación Descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*  
(Danhke, (1989) cfr por Hernández, et al (2003) p. 117).

El tipo descriptivo hace énfasis en detallar características de la Gestión Financiera desde la dirección enfocada en la aplicación de herramientas o estrategias, que permitan la toma de decisiones, y descubrir si, se acepta o no, al EVA, es decir si

el EVA es positivo, la compañía creará valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el EVA es negativo (la rentabilidad de la empresa no alcanzará para cubrir el costo de capital), la riqueza de los accionistas sufrirán un decremento y destruyen valor.

### **3.3.3. Investigación Asociación de Variables (correlacional)**

Este tipo de investigación permitirá referirse y estudiar en conjunto las variables, es decir, tener una relación directa entre la Variable Independiente que es: Gestión Financiera, y la Variable Dependiente: Maximizar el Valor Económico Agregado (EVA) en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A” de la ciudad de Ambato.

Al asociar las variables, contribuirá a la mediación que vendrá a favorecer a la empresa para que ésta pueda incrementar su bajo nivel de rentabilidad y de esa forma pueda manejar la gestión financiera de manera eficiente, eficaz y efectiva y cubrir sus necesidades.

(Allen Webster (2001: 651)), la prueba del chi-cuadrado es una de las instrumentos no paramétricas más ventajosas, es toda una familia de distribuciones, ya que existe una distribución para cada grado de libertad, se considera que el chi-cuadrado es una prueba no paramétrica que viene a medir disconformidades entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste), enseñando en qué medida hay diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar en el oposición de hipótesis, para lo cual se utiliza para comprobar la independencia de las dos variables entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1. Población**

En la actual indagación se trabajó con las Fuentes Internas del Área de Finanzas de la empresa Plasticaucho Industrial S.A”, el universo se tomó de los datos correspondientes al Primer Semestre del año 2014.

## Población

CANTIDAD	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTAS
26	Área de Finanzas	Encuesta
1	Gerente	Entrevista

**Tabla N°1.** Población

**Fuente:** Directa

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

### 3.4.2. Muestra

Cuando el universo es pequeño no se procede a retomar la muestra en el presente estudio, ya que sencillamente se utiliza las referidas técnicas a la población existente para el vigente estudio.

Los sujetos de la investigación, que fueron determinados son: el área financiera y el gerente de la empresa, puesto que son de valioso aporte, como protagonistas del desarrollo operativo de la gestión financiera de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente: Gestión Financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
<p><b>Gestión Financiera:</b></p> <p>Es una <b>herramienta</b> para <b>administrar los recursos</b> que se tienen en una empresa y asegurar que estos sean suficientes en cubrir los gastos a que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el <b>gestor financiero</b>. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los <b>ingresos</b> y <b>gastos</b> de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Herramienta</li> <li>✓ Administrar recursos</li> <li>✓ Gestor Financiero</li> <li>✓ Ingresos</li> <li>✓ Gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estratégicas</li> <li>✓ Tácticas</li> <li>✓ Operativas</li> <li>✓ Rentabilidad financiera</li> <li>✓ Rentabilidad sobre activo total.</li> <li>✓ Rentabilidad sobre Patrimonio</li> <li>✓ Rentabilidad sobre Ventas</li> <li>✓ Rentabilidad económica</li> <li>✓ Margen de gastos de operación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera?</li> <li>2. ¿Cree usted que un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la gestión financiera?</li> <li>3. ¿El área financiera ha tomado en cuenta en implantar indicadores financieros a largo plazo?</li> <li>4. ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Área Financiera sobre los niveles de gestión financiera?</li> <li>5. ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera?</li> <li>6. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?</li> <li>7. ¿Quién lleva la gestión financiera de la empresa?</li> <li>8. ¿Cómo califica usted el nivel de conocimiento financiero por el gerente general o personas que llevan a cabo la gestión financiera de la empresa?</li> <li>9. ¿Cree usted que la gestión presupuestaria es eficiente?</li> <li>10. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que se debe mejorar la información acerca de la gestión presupuestaria?</li> <li>11. ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión para maximizar el EVA de la Empresa "Plasticaucho S.A", de la ciudad de Ambato?</li> </ol>	<p>Fuente Interna:</p> <p>Encuesta al personal que trabaja en el área de Finanzas. Cuestionario</p>

**Cuadro N°.2.** Variable Independiente: Gestión Financiera

**Fuente:** Bibliográfico Documental

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

### 3.5.2. Variable Dependiente: Valor Económico Agregado

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><b>Maximizar el Valor Económico Agregado:</b> La maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas a largo plazo.</p>	<p>Maximización del Rendimiento</p> <p>Inversión de los Accionistas</p>	<p>Utilidad/capitales Ventas/Activo económico de la empresa</p> <p>Administración financiera</p> <p>Creación de valor para los accionistas</p> <p>Sistema de compensaciones e incentivos</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>1. ¿Conoce usted el indicador EVA, que es? ¿En caso afirmativo describa brevemente en qué consiste?</p> <p>2. ¿Existe algún método de cálculo para el indicador EVA, actualmente en la Gerencia de Riesgo de Crédito? (Comente)</p> <p>3. ¿Cuál cree usted que es la importancia del cálculo del Indicador?</p> <p>4. ¿Por qué es necesario para la Gerencia de riesgo tener una metodología de cálculo para el indicador EVA?</p> <p>5. ¿Qué significa la Gerencia basada en Valor?</p> <p>6. ¿Existe controles en el área financiera para maximizar el valor económico agregado en la empresa?</p> <p>7. ¿Con que frecuencia se dan Capacitaciones a los empleados?</p> <p>8. ¿Se controla mensualmente los elementos del costo de fabricación?</p> <p>9. ¿Cómo manejaría la toma de decisiones, para mejorar la información acerca de la gestión presupuestaria con el personal del área financiera?</p> <p>10. ¿Aplica el modelo de valor económico agregado en la empresa?</p> <p>11. ¿Han evaluado su empresa por medio del enfoque de Valor Económico Agregado? ¿En caso afirmativo mencione usted brevemente los resultados logrados?</p> <p>12. ¿Considera necesario el diseño de un modelo para evaluar el EVA de la Empresa “Plasticaucho S.A”, de la ciudad de Ambato?</p>	<p>Fuentes Internas</p> <p>Observación.</p> <p>Entrevista- Guía de Entrevista dirigido al Gerente de la empresa “Plasticaucho S.A”, de la ciudad de Ambato-Tungurahua.</p> <p>Entrevista: Gerente</p> <p>Revisión de reportes de gestión financiera y valor económico agregado.</p>

**Cuadro N°.3.** Variable Dependiente: El Valor Económico Agregado (EVA)

**Fuente:** Bibliográfico Documental

**Realizado:** SORIA, Cristian (2015).

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de la indagación descubrió habilidades metodológicas pretendidas por los objetivos e hipótesis de investigación, con el compromiso de que el enfoque escogido, se fundamente en los siguientes elementos:

- Enunciación de los sujetos u objetos que son investigados.
- Elección de las técnicas a utilizar en el transcurso del estudio para emitir la correspondiente investigación.
- Herramientas elegidas de acuerdo con la técnica elegida para la indagación.
- Opción. Apoyo de recursos a utilizarse
- Aplicación de los instrumentos en situaciones de tiempo y espacio.

En la recolección de la información se manejó las técnicas con su referente herramienta:

***Entrevista.***- “Es una técnica para obtener datos del diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se ejecuta con el propósito de conseguirla investigación, para ejecutar este tipo de técnica con su correspondiente herramienta, es necesario que el investigador tenga conocimiento en la materia de indagación”. (Alejandro, 2001, pág. 56)

Por medio de este método se conoce los criterios y opiniones de la persona que conforma la sociedad tanto a nivel gerencial y del área financiera que la que es más relacionada para este estudio en la empresa “Plasticaucho S.A”, de la ciudad de Ambato.

***Encuesta:***

*“Una encuesta fundamenta en copilar antecedentes, entrevistando a la gente”.*  
(Stanton, 2007, pág. 34).

En el Área Financiera, será aplicada una encuesta a través de su respectivo instrumento el cuestionario, al promedio de las Fuentes Internas (Personal), de la Empresa, con la intención de analizar, sí, es necesario obtener un Modelo para Evaluar el EVA de la empresa “Plasticaucho S.A” de la ciudad de Ambato.

*Cuestionario*, se empleó esta herramienta con preguntas determinadas, encaminada a las Fuentes Internas (Personal), de la Empresa “Plasticaucho S.A”, al igual que comprenderá el área pretendida para la vigente tesis.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para el proceso de la información se alcanzó los siguientes pasos:

- Procesar los datos que significa describir operaciones a los que serán sometidos los datos recogidos en la investigación.
- Proceso a seguir.
  - Estudio de los instrumentos empleados
  - Tabulación de datos con analogía a cada uno de los ítems.
  - Establecer las frecuencias absolutas simples de cada Ítem y de cada alternativa de respuesta.
  - Se calculó las frecuencias relativas simples, en relación con las frecuencias absolutas simples.
  - Diseño y preparación de cuadros estadísticos con los resultados anteriores y elaboración de gráficos con la ayuda del Programa SPSS.
- Investigar los resultados, describiendo, interpretando y discutiendo los datos numéricos y gráficos que se sitúan en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos.
- El análisis e interpretación se realizó considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores y frecuencias directrices de la investigación.

- El producto del análisis se estableció de las conclusiones parciales que sirvieron de insumo para procesar las conclusiones finales y las recomendaciones.

### Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Determinar cómo se lleva la Gestión Financiera actualmente en la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato para fijar estrategias o herramientas de control financiero.	La gestión Financiera en la Empresa Plasticaucho Industrial S.A está enfocada a generar rentabilidad, sin embargo no se utilizan herramientas que permitan maximizar las utilidades utilizando un modelo jerárquico lineal de gestión.	Optimizar la gestión empresarial y por ende lograr la mayor eficiencia de los recursos invertidos en la empresa, fijando estrategias o herramientas de control financiero como métodos y técnicas de análisis, para que le permita recopilar información y la economía empresarial, esta información debe estar registrada en los libros de contabilidad para la toma de decisiones administrativas en las funciones de planeación y control de las diferentes actividades que se realice en la empresa.
Establecer si se aplica o no el Valor Económico Agregado (EVA), como herramienta de mejora en el control de la Rentabilidad.	Es notorio observar que no se aplica el Valor Económico Agregado (EVA), como herramienta de mejora en el control, de la rentabilidad, para alcanzar una estructura financiera sólida y obtener resultados favorables al corto, mediano y largo plazo.	Al implementar la filosofía del EVA en forma global, se debe aplicar el procedimiento a todos los estratos o niveles de la organización, con el propósito de llevar un modelo de gestión como soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, sobre todo el de gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera & analítica).
Proponer el diseño de un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar el EVA de la Empresa "Plasticaucho" Industrial S.A., de la ciudad de Ambato	Se puede identificar que existe una relación entre la rentabilidad, la gestión financiera y el EVA ya que su aplicación como herramienta financiera nos permitirá maximizar las utilidades y mejorar la gestión.	En vista del estudio realizado es necesario diseñar un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar el EVA de la Empresa "Plasticaucho" Industrial S.A., de la ciudad de Ambato., la misma que al ser implementada en la institución el administrador y propietario podrá actuar con calidad en la toma de decisiones gerenciales, logrando la mayor eficiencia de los recursos invertidos en la empresa.

**Cuadro N° 4.** Relación objetivos específicos-conclusiones recomendaciones

**Fuente:** Empresa "PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A"

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestra los resultados logrados y su interpretación adecuada, de la una encuesta que se ejecutó a los 26 clientes internos del Departamento Financiero, ya que al gerente se le realizó una entrevista: Gerente (1).

Se efectuó una encuesta estructurada con un cuestionario, uno enfocado a conocer la Gestión Financiera en el área misma de la empresa “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”., y una guía entrevista al gerente, con un cuestionario enfocado a conocer el Valor Económico Agregado (EVA), esto coadyuva a elevar la rentabilidad de la empresa y sobre todo hacer una relación entre la gestión financiera y el valor económico agregado, con la aplicación de la encuesta y entrevista y el método estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), que admitió administrar bancos de datos de manera eficiente y desarrollar perfiles de usuarios, hacer proyecciones y análisis de tendencias que permitieron al investigador planificar actividades a largo plazo y, en general, hacer un mejor uso de la información capturada en forma electrónica.

A continuación, el análisis del primer cuestionario dirigido al personal que labora en la Empresa “PASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”. de la ciudad de Ambato.

**Resumen encuesta parcialmente estructurada para clientes internos del área de finanzas de la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A”., de la ciudad de Ambato-Tungurahua.**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN	PORCENTAJE
1) <b>¿Cómo aprecia usted la eficiencia de la gestión financiera, a través de?</b>	En este análisis se determina que la eficiencia en la gestión financiera se fija a través del porcentaje de aumento de la rentabilidad.	AUMENTO DE RENTABILIDAD 43,1%
2) <b>¿Existe en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A.”, un Modelo de Gestión Financiera que permita llevar operativamente el EVA?</b>	El propósito de llevar un modelo de gestión es para dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, sobre todo el de gestionar el sistema de información contable ( contabilidad financiera & analítica),	NO 65,4%
3) <b>¿Cómo cree usted que un modelo de gestión financiera pueda lograr eficiencia?</b>	Un modelo de gestión financiera pueda lograr eficiencia en su liquidez y solvencia en la gestión de comercialización y ventas siempre cuando se maneje indicadores de gestión desarrollados por el nivel superior, en conjunto con el nivel funcional y operativo, definiendo los indicadores claves e importantes en cada una de las áreas	LÍQUIDEZ Y SOLVENCIA 76,5%
4) <b>¿Cuál de los elementos, políticas y procedimientos de área financiera se debería mejorar?</b>	De los elementos, procedimientos, políticas se debería mejorar los procedimientos de control y planificación, incluyendo el sistema de información contable, identificadas usualmente con las del controlar de la empresa	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN 53,8%
5) <b>¿Qué indicadores financieros cree usted que se debe utilizar para lograr</b>	Los indicadores financieros que se debe utilizar para lograr una adecuada gestión financiera es la rentabilidad empresarial para retornar el capital,	RENTABILIDAD PARA RETORNAR CAPITAL 38,5%

<b>una adecuada gestión financiera?</b>	este es un indicador que mide el éxito alcanzado por la empresa, permitiendo tener en cuenta la utilidad generada por cada unidad de negocio	
<b>6) ¿Cuáles de estos aspectos considera usted, que deben reflejar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera y EVA?</b>	Una de las ventajas en la organización empresarial es el trabajo en equipo porque se aumenta considerablemente la calidad de trabajo al tomar las decisiones en conjunto	ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL 61,5%
<b>7) ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Área Financiera sobre los niveles de morosidad?</b>	El informe no debe ser mensual, sino diario de operaciones porque proporcionará la información necesaria de la morosidad para preparar el resumen de operaciones, que son los asientos que van a contener el acumulado de los ingresos recibidos, los cheques girados, compras al crédito y cualquier otra asiento que necesite la empresa	MENSUAL 38,5%
<b>8) ¿Cree usted que los requerimientos de capital son necesarios y suficientes para garantizar la estabilidad financiera en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A.”?</b>	Los requerimientos de capital son tan necesarios, pero, no son suficientes. De hecho, la regulación no fue sino parte del problema y ahora es sólo parte de la solución.	SÍ 92,3%
<b>9) ¿Usted ha escuchado acerca del EVA?</b>	Si el EVA es positivo, la compañía crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el EVA es negativo (la rentabilidad de la empresa no alcanza para cubrir el costo de capital), la riqueza de los accionistas sufre un decremento, destruye valor	SÍ 57,7%
<b>10) ¿El EVA usted lo</b>	El EVA es una herramienta financiera	HERRAMIENTA FINANCIERA

<b>considera cómo?</b>	y es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa	46,2%
<b>11) ¿La aplicación del EVA cree usted que le permite a la gerencia tomar decisiones acertadas?</b>	La aplicación del EVA le permitirá a la gerencia tomar decisiones acertadas de desempeño organizacional para apreciar la creación de valor, que al ser implementada en su institución como administrador y propietario podrá actuar con calidad de las decisiones gerenciales	SÍ 80,8%
<b>12) ¿Existe la predisposición del trabajo en equipo para aplicar las técnicas de evaluación en la gestión financiera?</b>	El estudio realizado se detecta que sí, existe la predisposición de trabajar todos juntos cooperando en lograr los objetivos planeados, analizar y controlar riesgos futuros que se podría generar y de esta manera les permita tomar buenas acciones, pero sin embargo es necesario incluir el trabajo en equipo dentro de las políticas de la empresa	SÍ 92,3%
<b>13) ¿La rentabilidad de la empresa se fundamenta en la aplicación de herramientas de control financiero, cree que esta afirmación es verás?</b>	Es necesario recomendar que se proponga a la dirección de la empresa la aplicación de métodos y técnicas de análisis, que muestren la situación económica financiera de la institución y le permita la eficiencia del proceso de toma de decisiones	SÍ 88,5%

**Cuadro N° 5.** Encuesta estructurada para clientes internos  
**Fuente:** Empresa “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”  
**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015).

**4.1.1. ENCUESTA PARCIALMENTE ESTRUCTURADA PARA CLIENTES INTERNOS DEL ÁREA DE FINANZAS DE LA EMPRESA “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”. DE LA CIUDAD DE AMBATO-TUNGURAHUA.**

**Objetivo General:** Determinar la inadecuada apreciación de la rentabilidad en la Gestión Financiera y el Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”. de la ciudad de Ambato.

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA:**

**1. ¿Cómo aprecia usted la eficiencia de la gestión financiera, a través de?**

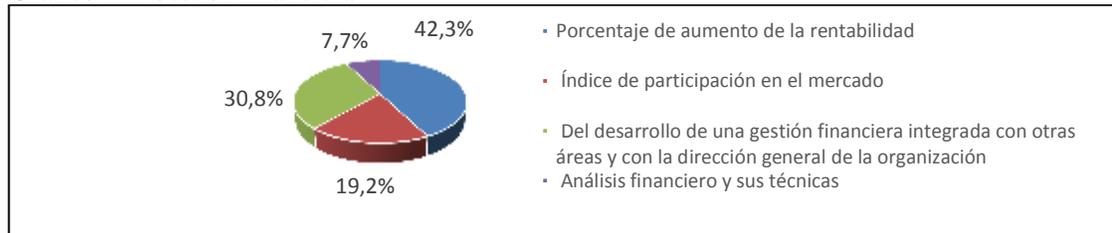
**Tabla #. 2. Gestión financiera**

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
Porcentaje de aumento de la rentabilidad	11	0,423	11	42,3%
Índice de participación en el mercado	5	0,192	16	19,2%
Del desarrollo de una gestión financiera integrada con otras áreas y con la dirección general de la organización	8	0,308	24	30,8%
Análisis financiero y sus técnicas	2	0,077	26	7,7%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #.5 Gestión financiera**



**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** Once encuestados que corresponde al 42,3% a través del porcentaje de aumento de la rentabilidad es como aprecian la eficiencia de la gestión financiera; el 30,8% aprecian como del desarrollo de una gestión financiera integrada con otras áreas y con la dirección general de la organización; el 19,2% por medio del índice de participación en el mercado y el 7,7% del análisis financiero y sus técnicas. En este análisis se determina que la eficiencia en la gestión financiera se fija a través del porcentaje de aumento de la rentabilidad.

**2. ¿Existe en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A.”, un Modelo de Gestión Financiera que permita llevar operativamente el EVA?**

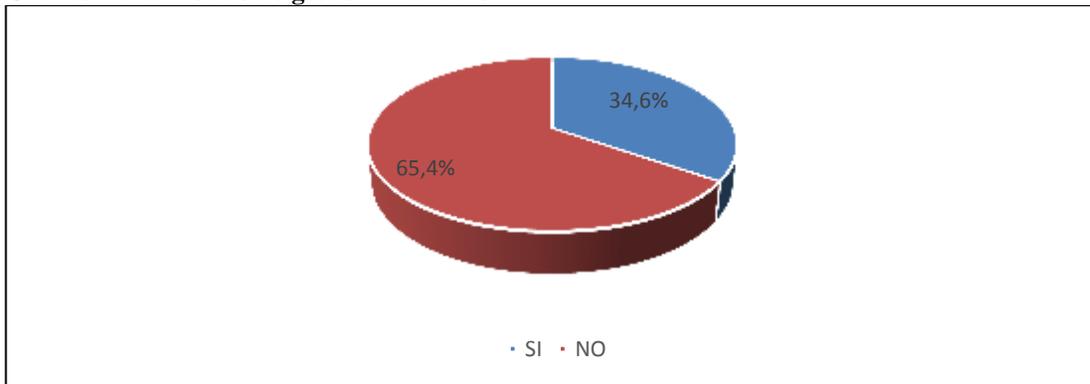
**Tabla #. 3. Modelo de gestión financiero**

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
SI	9	0,346	9	34,6%
NO	17	0,654	26	65,4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #. 6. Modelo de gestión financiero**



**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** El 65,4% de los encuestados respondieron que no existe en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A.”, un Modelo de Gestión Financiera que permita llevar operativamente el EVA, mientras que el 34,6% expresaron que si existe. Si no se brinda un soporte administrativo de gestión financiero en las diferentes áreas funcionales de una entidad no se logrará resultados efectivos a una gran ventaja competitiva en los estados financieros, el propósito de llevar un modelo de gestión es para dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, sobre todo el de gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera & analítica), Detectar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente permitiendo llevar el EVA a nivel empresarial.

### 3. ¿Cómo cree usted que un modelo de gestión financiera pueda lograr eficiencia?

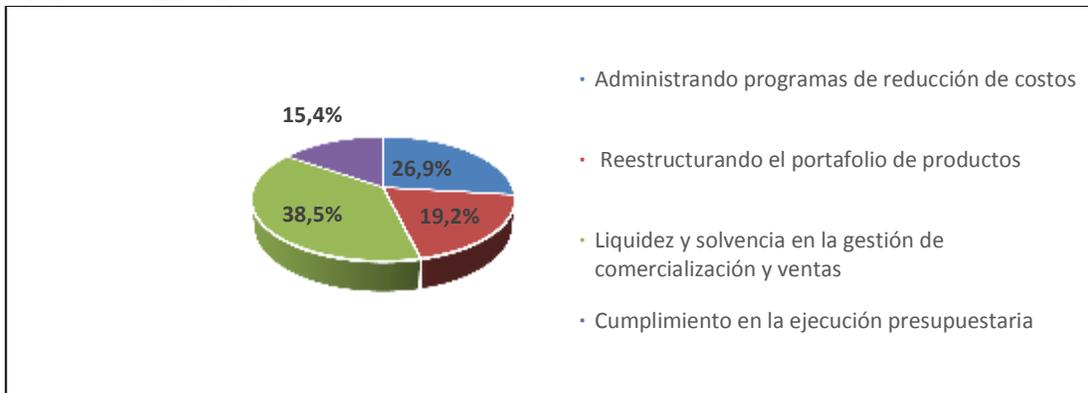
Tabla #. 4 Eficiencia

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
Administrando programas de reducción de costos	7	0,27	7	26,9%
Reestructurando el portafolio de productos	5	0,19	12	19,2%
Liquidez y solvencia en la gestión de comercialización y ventas	10	0,38	22	38,5%
Cumplimiento en la ejecución presupuestaria	4	0,15	26	15,4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

Gráfico #. 7 Eficiencia



Fuente: Encuestas

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** De los encuestados el 38,5% creen que un modelo de gestión financiera pueda lograr eficiencia a través de la liquidez y solvencia en la gestión de comercialización y ventas; el 19,2% consideran reestructurando el portafolio de productos; el 26,9% administrando programas de reducción de costos y el 15,4% con el cumplimiento en la ejecución presupuestaria. Un modelo de gestión financiera pueda lograr eficiencia en su liquidez y solvencia en la gestión de comercialización y ventas siempre cuando se maneje indicadores de gestión desarrollados por el nivel superior, en conjunto con el nivel funcional y operativo, definiendo los indicadores claves e importantes en cada una de las áreas, no olvidar que el esquema de valor de mercado, deben encontrarse asociados con la misión y sus elemento cuantificables como las estrategias, y luego ser transformados en indicadores básicos, clave y operativos en correlación con el EVA empresarial.

#### 4. ¿Cuál de los elementos, políticas y procedimientos de área financiera se debería mejorar?

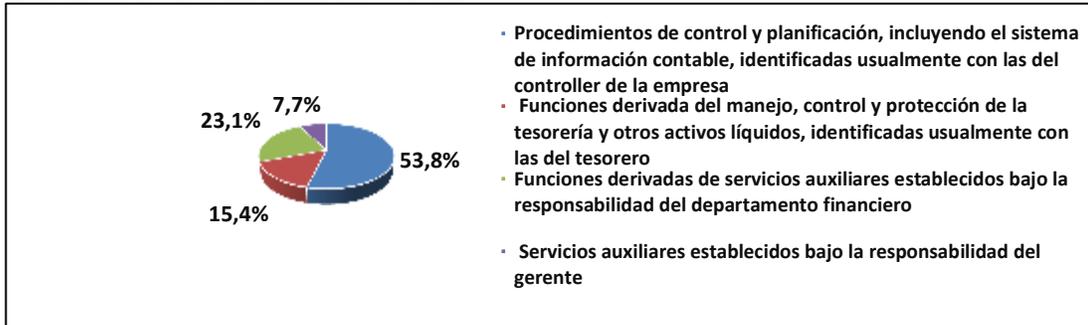
**Tabla #. 5. Políticas & Procedimientos**

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
Procedimientos de control y planificación, incluyendo el sistema de información contable, identificadas usualmente con las del controller de la empresa	14	0,538	14	53,8%
Funciones derivada del manejo, control y protección de la tesorería y otros activos líquidos, identificadas usualmente con las del tesorero	4	0,154	18	15,4%
Funciones derivadas de servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del departamento financiero	6	0,231	24	23,1%
Servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del gerente	2	0,077	26	7,7%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #. 8. Políticas & Procedimientos**



**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** De los encuestados el 53,8% expresan que de los elementos, políticas y procedimientos de área financiera se debería mejorar el procedimientos de control y planificación, incluyendo el sistema de información contable, identificadas usualmente con las del controller de la empresa; mientras que el 23,1% consideran que son las funciones derivadas de servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del departamento financiero; el 15,4% las funciones derivada del manejo, control y protección de la tesorería y otros activos líquidos, identificadas usualmente con las del tesorero y el 7,7% consideran que se deben mejorar los servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del gerente. De los elementos, procedimientos, políticas se debería mejorar los procedimientos de control y planificación, incluyendo el sistema de información contable, identificadas usualmente con las del controller de la empresa.

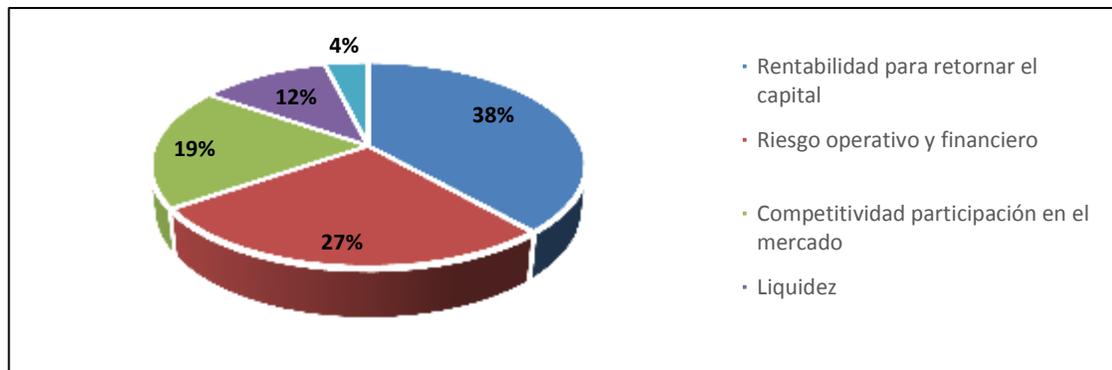
**5. ¿Qué indicadores financieros cree usted que se debe utilizar para lograr una adecuada gestión financiera?**

**Tabla #. 6 Indicadores financieros**

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
Rentabilidad para retornar el capital	10	0,385	10	38,5%
Riesgo operativo y financiero	7	0,269	17	26,9%
Competitividad y participación en el mercado	5	0,192	22	19,2%
Liquidez	3	0,115	25	11,5%
Valor de mercado	1	0,038	26	3,8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)



**Gráfico #. 9** Indicadores financieros

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** Diez encuestados correspondiente al 38,5% expresan que la rentabilidad para retornar el capital es el indicador financiero que se debe utilizar para lograr una adecuada gestión financiera; mientras que el 26,9% consideran que es el riesgo operativo y financiero; el 19,2% creen que es la competitividad y participación en el mercado; el 11,5% la liquidez y el 3,8% el valor de mercado.

Los indicadores financieros que se debe utilizar para lograr una adecuada gestión financiera es la rentabilidad empresarial para retornar el capital, este es un indicador que mide el éxito alcanzado por la empresa, permitiendo tener en cuenta la utilidad generada por cada unidad de negocio, entre sus limitaciones se debe tener los criterios contables aplicados entre empresa difieren y los impactos futuros que se pueden dar al evaluar estados financieros finalizados.

**6. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted, que deben reflejar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera y EVA?**

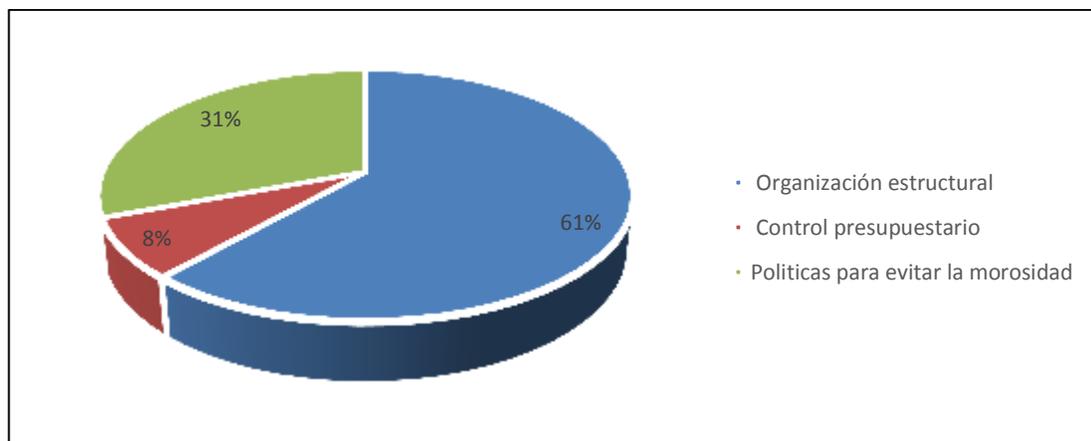
**Tabla #. 7** Implementación MGF & EVA

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
Organización estructural	16	0,615	16	61,5%
Control presupuestario	2	0,077	18	7,7%
Políticas para evitar la morosidad	8	0,308	26	30,8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #.10.** Implementación Modelo de Gestión Financiera y EVA



**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** De los encuestados el 61% expresan que la organización estructural son los aspectos que deben reflejar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera y EVA; mientras que el 31% consideran que son las políticas para evitar la morosidad y el 8% manifiestan que es el control de presupuesto. Entre los aspectos señalados el más importante es la organización empresarial, tiene correlación en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera y EVA, porque una de las ventajas en la organización empresarial es el trabajo en equipo. Además, esta unión permite que las ideas sean también mejores, pues varias cabezas siempre piensan mejor que una.

**7. ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Área Financiera sobre los niveles de morosidad?**

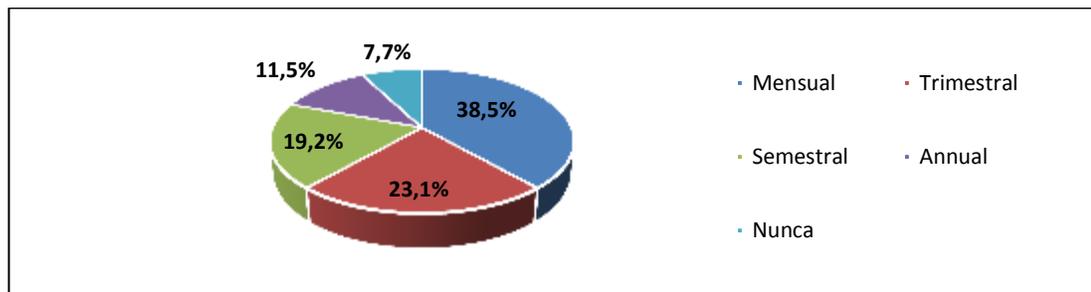
**Tabla #. 8. Niveles de morosidad**

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
Mensual	10	0,385	10	38,5%
Trimestral	6	0,231	16	23,1%
Semestral	5	0,192	21	19,2%
Anual	3	0,115	24	11,5%
Nunca	2	0,077	26	7,7%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #.11. Niveles de morosidad**



**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** El 38,5% de los encuestados manifiestan que mensualmente es la frecuencia con que se informan por parte del Área Financiera sobre los niveles de morosidad; mientras que el 23,1% expresan que es trimestralmente, el 19,2% semestralmente, el 11,5% anualmente y el 7,7% señalan que nunca se les informa. Se informa mensualmente por parte del Área Financiera los niveles de morosidad. El informe debe ser diario de operaciones porque proporcionará la información necesaria de la morosidad para preparar el resumen de operaciones, que son los asientos que van a contener el acumulado de los ingresos recibidos, los cheques girados, compras al crédito y cualquier otra asiento que necesite la empresa. Luego esta información debe estar registrada en los libros de contabilidad para posteriormente elaborar los estados financieros, este informe se orienta principalmente a la administración. Para la toma de decisiones en las funciones de planeación y control de las diferentes actividades que realice la empresa.

**8. ¿Cree usted que los requerimientos de capital son necesarios y suficientes para garantizar la estabilidad financiera en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A.”?**

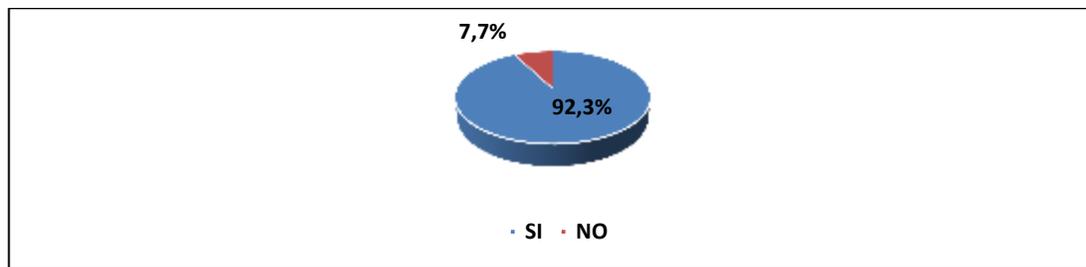
**Tabla #. 9. Requerimiento de Capital**

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
SI	24	0,923	24	92,3%
NO	2	0,077	26	7,7%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #. 12. Requerimiento de capital**



Fuente: Encuestas

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** El 92,3% de los encuestados creen que los requerimientos de capital si son necesarios y suficientes para garantizar la estabilidad financiera en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A.; mientras que el 7,7% expresan que no son suficientes. Los requerimientos de capital son necesarios y suficientes para garantizar la estabilidad financiera en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A., Los requerimientos de capital son tan necesarios, pero, no son suficientes. De hecho, la regulación no fue sino parte del problema y ahora es sólo parte de la solución. No basta con el capital y tampoco basta con la regulación, por lo expuesto los requerimientos de capital deben servir de respaldo para poder absorber pérdidas en caso de perturbaciones financieras y económicas, reduciendo con ello el riesgo de trasvase desde el sector financiero hacia la economía real, para lo cual es imprescindible emplear indicadores de gestión para la apreciación de la rentabilidad, esto coadyuvará a fortalecer la situación económica financiera de la institución y permitirá la eficiencia del proceso en la toma de decisiones.

## 9. ¿Usted ha escuchado acerca del EVA?

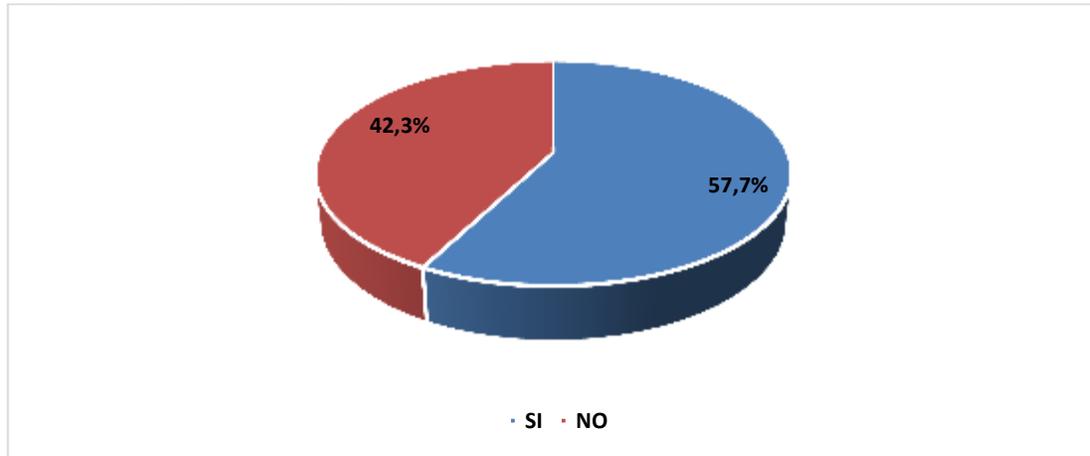
Tabla #. 10. Conocimiento del EVA

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
SI	15	0,577	15	57,7%
NO	11	0,423	26	42,3%
Total	26	1		100%

Fuente: Encuestas

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

Gráfico #. 13. Conocimiento de la Eva



Fuente: Encuestas

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** De los encuestados, quince personas correspondientes al 57,7% manifiestan que si han escuchado acerca del EVA; mientras que el 42,3% expresan que no han escuchado. En la indagación realizada el personal manifiesta que para valorar una compañía es necesario combinar los conocimientos de ingeniería financiera, contabilidad, administración de negocios, economía, derecho y otras profesiones, hablar del EVA se conoce como una medida de desempeño basada en valor, que surge al comparar la rentabilidad obtenida por la compañía con el costo de los recursos gestionados para conseguirla. Si el EVA es positivo, la compañía crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el EVA es negativo (la rentabilidad de la empresa no alcanza para cubrir el costo de capital), la riqueza de los accionistas sufre un decremento, destruye valor.

## 10. ¿El EVA usted lo considera cómo?

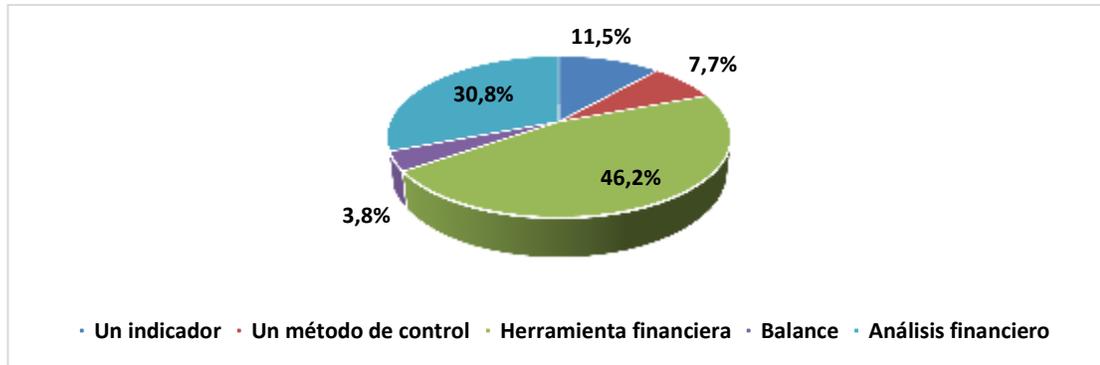
Tabla # .11. EVA

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
Un indicador	3	0,115	3	11,5%
Un método de control	2	0,077	5	7,7%
Herramienta financiera	12	0,462	17	46,2%
Balance	1	0,038	18	3,8%
Análisis financiero	8	0,308	26	30,8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1,000</b>		<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

Gráfico #. 14. EVA



Fuente: Encuestas

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** El 46,2% de los encuestados consideran que el EVA es una herramienta financiera; el 30,8% lo consideran como un análisis financiero; el 11,5% como un indicador; el 7,7% creen que es un método de control y el 3,8% considera al EVA como un balance. El EVA es una herramienta financiera y es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor económico agregado positivo a que permita el crecimiento sano y rentable de la empresa a la vez, genera un estado mental y una actitud de mejoramiento continuo, promoviendo un cambio uniforme de comportamiento en la toma de decisiones gerenciales, ya sea de inversión, de las medidas de evaluación del desempeño o los planes de compensación.

**11. ¿La aplicación del EVA cree usted que le permite a la gerencia tomar decisiones acertadas?**

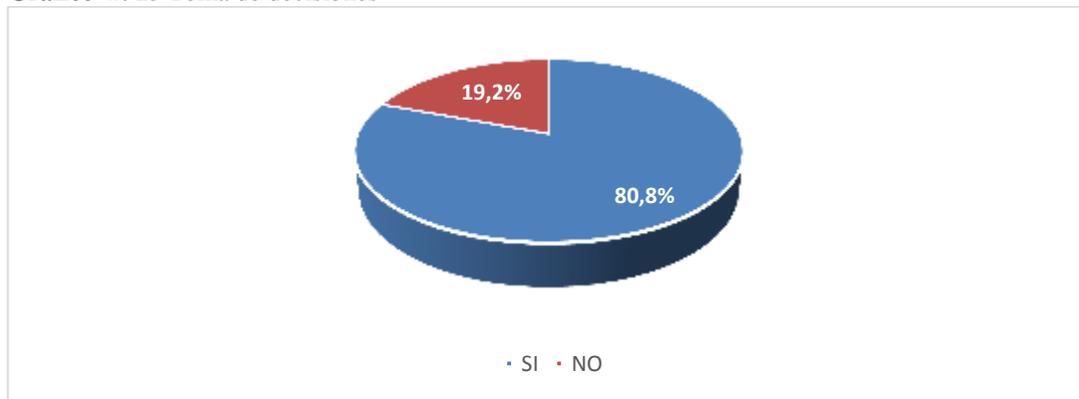
**Tabla #. 12 Toma de decisiones**

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
SI	21	0,808	21	80,8%
NO	5	0,192	26	19,2%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #. 15 Toma de decisiones**



**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** Para 21 encuestados que corresponde al 80,8% creen que la aplicación del EVA si permite a la gerencia tomar decisiones acertadas; en tanto que el 19,2% consideran que no permiten.

La aplicación del EVA le permitirá a la gerencia tomar decisiones acertadas de desempeño organizacional para apreciar la creación de valor, que al ser implementada en su institución como administrador y propietario podrá actuar con calidad de las decisiones gerenciales. Para una mayor optimización de la gestión empresarial y por ende lograr la mayor eficiencia de los recursos invertidos en la empresa, se debe implementar la filosofía del EVA en forma global, es decir, llevar la aplicabilidad del método a todos los estratos o niveles de la organización de manera que cada una de las partes involucradas estén al tanto cuál es su papel para añadir valor a las actividades a las cuales se dedican.

**12. ¿Existe la predisposición del trabajo en equipo para aplicar las técnicas de evaluación en la gestión financiera?**

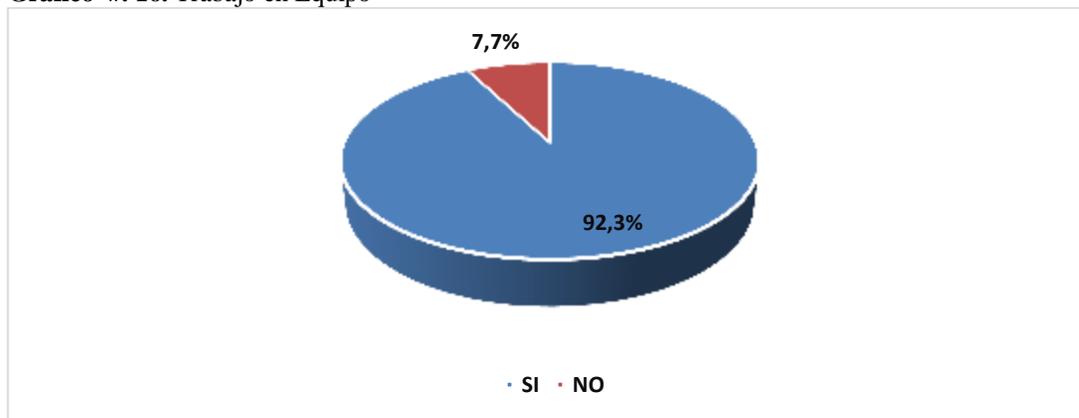
**Tabla #. 13.** Trabajo en equipo

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
SI	24	0,92	24	92,3%
NO	2	0,08	26	7,7%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #. 16.** Trabajo en Equipo



**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** Veinte y cuatro encuestados correspondientes al 92,3% señalan que si existe la predisposición del trabajo en equipo para aplicar las técnicas de evaluación en la gestión financiera; en tanto que el 7,7% contestaron que no existe la predisposición. En el estudio realizado se detecta que sí, existe la predisposición de trabajar todos juntos cooperando en lograr los objetivos planeados, analizar y controlar riesgos futuros que se podría generar y de esta manera les permita tomar buenas acciones, pero sin embargo es necesario incluir el trabajo en equipo dentro de las políticas de la empresa: al inicio de un trabajo, los empleados deben recibir una serie de normas y políticas de la empresa; entre ellos deben estar los valores de la organización.

Si se ha decidido implementar trabajo en equipo, pues este debe estar formalmente escrito para que sea compartido entre todos los miembros de la empresa.

**13. ¿La rentabilidad de la empresa se fundamenta en la aplicación de herramientas de control financiero, cree que esta afirmación es verás?**

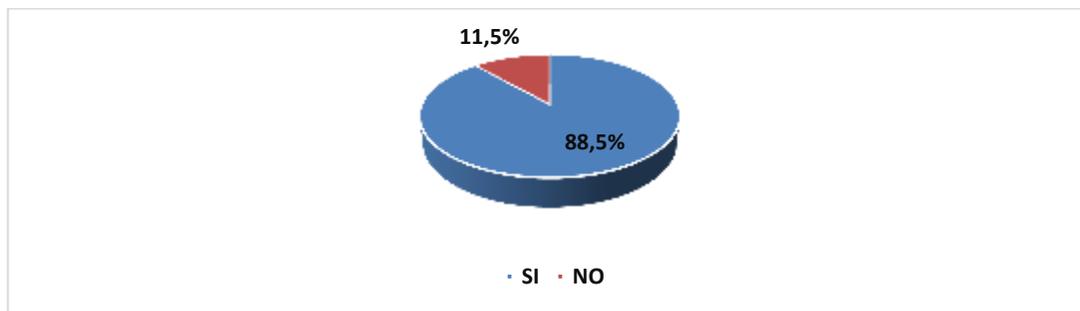
**Tabla #. 14 Control financiero**

ALTERNATIVA	f	fr	fa	f
SI	23	0,885	23	88,5%
NO	3	0,115	26	11,5%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>1</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Gráfico #. 17 Control financiero**



**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Análisis e Interpretación:** El 88,5% de los encuestados señalan que si es veraz que la rentabilidad de la empresa se fundamenta en la aplicación de herramientas de control financiero; mientras que el 11,5% expresa que este fundamento no es veraz. En consecuencia la rentabilidad de la empresa sí, se fundamenta en el proceso de análisis financiero y en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico, sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes, por lo que es necesario recomendar que se proponga y se debe indague y recopile más información acerca del análisis económico financiero como herramienta de dirección para la economía empresarial.

## **4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS**

### **GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTE DE LA EMPRESA “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”, DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**OBJETIVO:** Determinar la inadecuada apreciación de la rentabilidad en la Gestión Financiera y el Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”., de la ciudad de Ambato

#### **Entrevista**

**Instructivo:** Lea detenidamente y analice cada pregunta para que su respuesta sea efectiva:

#### **Cuestionario:**

**1. ¿Qué Modelo de Gestión Financiera existe en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A” que permita llevar operativamente el EVA?**

Todo modelo financiero parte de elementos cuantificables como los estados financieros, presupuestos, etc., y la empresa cuenta con estos; solo sería importante direccionar la información para poder hacer operativo la realización de cualquier herramienta financiera.

**2. ¿Qué indicadores financieros cree usted que se debe utilizar para lograr una adecuada gestión financiera?**

Indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento, indicadores de actividad, indicadores de rendimiento. El más importante es la liquidez para medir la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones. Todos los indicadores su relevancia de acuerdo al aspecto financiero que se quiera evaluar.

**3. ¿Describa brevemente Eva, en que le ha servido administrativamente en su empresa?**

El EVA es una herramienta financiera que se encuentra en auge en algunas empresas y es diferente a los indicadores tradicionales. Lastimosamente aun no la hemos implementado en la empresa, pero sería una herramienta financiera de mucho aporte.

**4. ¿Qué es para usted la gerencia basada en el valor?**

Es crear una estructura integral para que la empresa llegue a aumentar su valor, esto implica fijarse objetivos y cuida todo el proceso operativo y administrativo hacia ellos, y así satisfacer a los accionistas.

**5. ¿Qué puede decir usted sobre la rentabilidad de la empresa?**

La rentabilidad de la empresa el año fiscal 2013, fui aceptable, pero para el volumen de ventas, es decir ingresos que generamos, se puede mejorar; se están buscando estrategias para mejorar la rentabilidad.

**6. ¿Cómo maneja la toma de decisiones en la gestión presupuestaria con el Talento Humano del Dpto. Financiero?**

Existe personal que está totalmente dedicado a evaluar la gestión presupuestaria, se realiza en conjunto con cada área de organización y se encuentran establecidos lineamientos claros para la ejecución del presupuesto.

**7. ¿Cómo aplicaría un modelo de gestión financiera en relación al control del EVA en la empresa?**

Habría que evaluar los elementos y la aplicabilidad en el giro del negocio de esta herramienta.

**8. ¿Cómo aumentaría usted, el valor económico agregado en la empresa?**

Primero tendríamos que saber cuál es el EVA actual de la empresa y analizar el entorno que puede influir al aumento del mismo.

**9. ¿Qué método de valoración utilizaría para la empresa?**

El crecimiento de la rentabilidad.

**10. ¿Cómo gestiona el capital de trabajo de la empresa?**

De acuerdo al flujo de efectivo, ya que así medimos la generación de recursos para mantener o aumentar el capital de trabajo.

**11. ¿Indique si la empresa utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras?**

De acuerdo a la planificación estratégica nos planteamos objetivos, donde están incluidas las actividades financieras.

**12. ¿Qué indicadores financieros maneja actualmente en la empresa?**

Liquidez, endeudamiento, de actividad y de rendimiento.

**13. ¿En qué medida ayudaría el diseño de un modelo de gestión financiera para maximizar el EVA de la empresa?**

Todo lo que aporte en el aumento del valor de la empresa es importante considerarlo, al implementar un modelo de gestión financiera siempre se buscará mejorar los resultados de la empresa.

**Resumen de la entrevista**

Todo modelo financiero parte de elementos cuantificables como los estados financieros, presupuestos, etc., y la empresa cuenta con estos; solo sería importante direccionar la información para poder hacer operativo la realización de cualquier

herramienta financiera, entre los indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento, indicadores de actividad, indicadores de rendimiento, el más importante es la liquidez para medir la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones, todos los indicadores su relevancia están de acuerdo al aspecto financiero que se quiera evaluar. El EVA es una herramienta financiera que se encuentra en auge en algunas empresas y es diferente a los indicadores tradicionales. Lastimosamente aun no la hemos implementado en la empresa, pero sería una herramienta financiera de mucho aporte.

Para esto es necesario crear una estructura integral para que la empresa llegue a aumentar su valor, esto implica fijarse objetivos y cuida todo el proceso operativo y administrativo hacia ellos, y así satisfacer a los accionistas.

La rentabilidad de la empresa el año fiscal 2013, fui aceptable, pero para el volumen de ventas, es decir ingresos que generamos, se puede mejorar; se están buscando estrategias para mejorar la rentabilidad, existe personal que está totalmente dedicado a evaluar la gestión presupuestaria, se realiza en conjunto con cada área de organización y se encuentran establecidos lineamientos claros para la ejecución del presupuesto, habría que evaluar los elementos y la aplicabilidad en el giro del negocio de esta herramienta, para esto tendríamos que saber cuál es el EVA actual de la empresa y analizar el entorno que puede influir al aumento del crecimiento de la rentabilidad de acuerdo al flujo de efectivo, ya que así medimos la generación de recursos para mantener o aumentar el capital de trabajo.

En una empresa la planificación estratégica es fundamental con el planteamiento de objetivos, donde están incluidas las actividades financieras como la Liquidez, endeudamiento, de actividad y de rendimiento.

Todo lo que aporte en el aumento del valor de la empresa es importante considerarlo, al implementar un modelo de gestión financiera siempre se buscará mejorar los resultados de la empresa.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis se plantea en base a la variable del problema y se realiza los cálculos respectivos mediante cuadros específicos para determinar su aprobación o la existencia de acciones positivas en bien de la comunidad.

La hipótesis planteada es la siguiente:

“La inadecuada apreciación de la rentabilidad, influye en la aplicación de la Gestión Financiera y el Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A de la ciudad de Ambato”.

#### 4.3.1. Cálculo de Chi cuadrado

Para efectuar el cálculo del Chi cuadrado se realiza la combinación de variables, el cual es efectuado al seleccionar las frecuencias de dos preguntas relacionadas con las variables dependiente e independiente de las encuestas a los clientes internos del área de finanzas de la empresa “Plasticaucho Industrial S.A”., de la ciudad de Ambato-Tungurahua.

Variable Dependiente (Pregunta 11)	Variable Independiente (Pregunta 2)		TOTAL
	SI	NO	
SI	5	16	21
NO	4	1	5
TOTAL	9	17	26

**Tabla #. 15** Valores de Frecuencias Observadas

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Con los valores de la tabla de las frecuencias observadas y utilizando la siguiente formula se obtuvo las frecuencias esperadas. Por ejemplo:

$$fe = \frac{TotalColumna(Paradichacelda) * TotalFila(Paradichacelda)}{SumaTotal}$$

$$fe = \frac{9 * 21}{26} = 7,3$$

Variable Dependiente (Pregunta 11)	Variable Independiente (Pregunta 2)		TOTAL
	SI	NO	
SI	7,3	13,7	21
NO	1,7	3,3	5
TOTAL	9	17	26

**Tabla #. 16** Valores de Frecuencias Esperadas

**Fuente:** Frecuencias Observadas

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Al tener los valores de las frecuencias observadas y calcular los valores de las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula para calcular el Chi-Cuadrado.

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

En donde:

X<sup>2</sup> = Chi - cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

∞ = 5% = Grado de Significación

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
5	7,3	-2,3	5,1	0,7
16	13,7	2,3	5,1	0,4
4	1,7	2,3	5,1	3,0
1	3,3	-2,3	5,1	1,6
			<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>5,6</b>

**Tabla #. 17** Tabla de Contingencia

**Fuente:** Valores de las frecuencias observadas y esperadas

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### 4.3.2. Selección del Chi-Cuadrado en Tablas

#### a. Selección de nivel de significación

Se trabaja con grado de significación del 5%, el cual indica que hay una probabilidad del 95% que la hipótesis nula sea verdadera.

#### b. Selección de los grados de libertad

Utilizando el cuadro de las frecuencias y con la siguiente formula se obtiene los grados de libertad.

$$GL = (\text{filas}-1) (\text{columnas}-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

#### c. Selección del Chi Cuadrado en Tablas

	Probabilidad de un valor superior				
Grados de libertad	10%	5%	2,5%	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60

**Tabla #. 18** Chi Cuadrado en Tablas

**Fuente:** Investigación directa

**Investigado por:** SORIA, Cristian (2015)

De los valores obtenidos anteriormente con grado de libertad = 1 y nivel de significación = 5%; se elige un  $X^2_t = 3,84$

### 4.3.3. Análisis del Chi - Cuadrado

Para la comprobación de la hipótesis se sigue los siguientes pasos:

#### a. Modelo Lógico

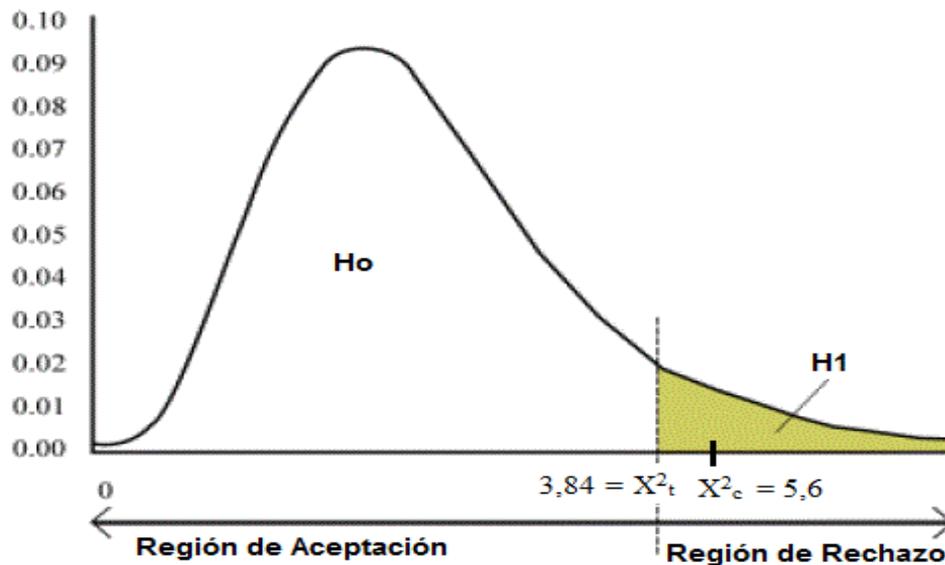
##### Hi

La Gestión Financiera sí, influye en la aplicación del Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A., de la ciudad de Ambato.

##### Ho

La Gestión Financiera no, influye en la aplicación del Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A., de la ciudad de Ambato

#### b. Regiones de Aceptación y Rechazo en base $X^2_c$ y $X^2_t$



**Gráfico N°. 18:** Gráfico Chi - cuadrado

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez efectuada la investigación se pudo determinar algunos aspectos que afectan a la Gestión Financiera y el Valor Económico Agregado, impidiendo la apreciación de la rentabilidad entre las que se puede mencionar:

- La gestión Financiera en la Empresa Plasticaucho Industrial S.A está enfocada a generar rentabilidad, sin embargo no se utilizan herramientas que permitan maximizar las utilidades utilizando un modelo jerárquico lineal de gestión.
- Es notorio observar que no se aplica el Valor Económico Agregado (EVA), como herramienta de mejora en el control, de la rentabilidad, para alcanzar una estructura financiera sólida y obtener resultados favorables al corto, mediano y largo plazo.
- Se puede identificar que existe una relación entre la rentabilidad, la gestión financiera y el EVA ya que su aplicación como herramienta financiera nos permitirá maximizar las utilidades y mejorar la gestión.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario que al momento de aplicar la Gestión Financiera en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A”, de la ciudad de Ambato, se optimice la gestión empresarial y por ende se logre la mayor eficiencia de los recursos invertidos en la empresa, fijando estrategias o herramientas de control financiero como métodos y técnicas de análisis, mostrando la situación económica financiera de la institución para que le permita recopilar información para la economía empresarial, esta información debe estar registrada en los libros de contabilidad para posteriormente elaborar los estados financieros, este informe debe estar orientado principalmente a la administración, para la toma de decisiones en las funciones de planeación y control de las diferentes actividades que se realice en la empresa
- Al implementar la filosofía del EVA en forma global, se debe aplicar el procedimiento a todos los estratos o niveles de la organización, con el propósito de llevar un modelo de gestión como soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, sobre todo el de gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera & analítica).
- En vista del estudio realizado es necesario diseñar un Modelo de Gestión Financiera para Maximizar el EVA de la Empresa “Plasticaucho” Industrial S.A., de la ciudad de Ambato., la misma que al ser implementada en la institución el administrador y propietario podrá actuar con calidad en la toma de decisiones gerenciales, logrando la mayor eficiencia de los recursos invertidos en la empresa.

# PROPUESTA

## ÍNDICE DE LA PROPUESTA

6.1. Datos informativos .....	109
6.1.1. Título .....	109
6.1.2. Institución ejecutora .....	109
6.1.3. Beneficiarios.....	109
6.1.4. Ubicación .....	110
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	110
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	110
6.1.7. El Costo.....	111
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	111
6.3. Justificación.....	112
6.4. Objetivos .....	113
6.4.1. General .....	113
6.4.2. Específicos .....	113
6.5. Análisis de factibilidad.....	114
6.5.1. Socio Cultural.....	114
6.5.2. Organizacional .....	115
6.6. Fundamentación Científico - Técnica .....	115
6.6.1. Gestión Financiera.....	115
6.6.2. Valor Económico Agregado (EVA).....	116
6.6.3. Utilidad de las actividades ordinarias.....	121
6.6.4. Valor contable del activo.....	122
6.6.5. Costo promedio de capital.....	123
6.6.6. Áreas de aplicación financiera .....	125
6.6.7. Gerencia General.....	126
6.6.8. Finanzas y Contabilidad.....	126
6.6.9. Ventas, Créditos y Cobros.....	127
6.6.10. Estados Financieros.....	128
6.6.11. Modelo de Gestión Financiera para maximizar el EVA .....	131

6.7. Modelo Operativo y Metodología .....	142
6.7.1. Esquema de la Propuesta del Modelo de Gestión-para Maximizar EVA ..	142
6.7.1.1. FASE I: Estados Financieros.....	145
6.7.1.2. Análisis Horizontal y Vertical.....	145
6.7.1.3. Análisis Financiero Comparativo año 2013 - 2014.....	154
6.7.1.4. FASE II: Diagnóstico Estratégico Situacional .....	167
6.7.1.5. Problemas y Soluciones Estratégicos.....	186
6.7.1.6. Objetivos Estratégicos y Estrategias .....	189
6.7.1.7. Nuevas Políticas enfocadas a la creación EVA.....	197
6.7.1.8. Área Gerencial General.....	197
6.7.1.9. Finanzas y Contabilidad.....	200
6.7.1.10. Ventas, Créditos y Cobros.....	203
6.7.1.11. Informe de Resultados.....	205
6.7.1.12. Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos.....	206
6.8. Administración .....	209
6.8.1 Plan de Implementación del Modelo de Gestión Financiera.....	209
6.8.2. Acciones a desarrollar .....	209
6.8.3. Políticas .....	210
6.8.4. Requisitos para Modelo de Gestión Financiera.....	210
6.9. Presupuesto de Implementación.....	211
6.10. Cronograma de Actividades .....	212
6.11 Plan de Acción .....	214
6.12. Previsión de la Evaluación y Actuación.....	215
6.12.1 Matriz de Plan de Evaluación.....	217

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1.DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora**

Plasticaucho Industrial S.A.

##### **6.1.3. Beneficiarios**

Accionistas, empleados y clientes de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A., en su conjunto se beneficiará del presente estudio por cuanto el análisis se realiza a nivel interno y externo, el cual permite determinar un modelo de gestión financiera para maximizar el valor económico agregado (EVA), adecuado que mejore la rentabilidad de la misma.

#### 6.1.4. Ubicación

Provincia de Tungurahua-Ambato-Panamericana Norte, parroquia La Península, sector Catiglata.

#### OFICINAS AMBATO

Planta 2: Parque Industrial, Cuarta etapa – Panamericana Norte Km. 10

Ambato - Ecuador

Panamericana Norte Km. 2 1/2

P.O. Box N. 18-01-0266

Telf: 593 (3) 2998500

Fax: 593 (03) 2445119

contacto@plasticaucho.com

#### 6.1.5. Tiempo Estimado para la Ejecución

Inicio: 2 de Enero 2014

Final: 28 de Junio 2014

#### 6.1.6. Equipo Técnico responsable

CARGO	NOMBRE
Investigador	CPA. Cristian Francisco Soria Vega
Gerente General	Lcdo. Xavier Cuesta Vásconez
Contadora General	Ing. Melissa Robalino
Área Financiera	25 personas del Área Financiera
Tutora	Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco

Tabla N°. 19: Equipo Responsable

Fuente: Empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Investigado por: SORIA, Cristian (2015)

### **6.1.7. El Costo**

El costo estimado de la investigación es, aproximadamente de unos 3.705,90 aproximadamente

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En Plasticaucho Industrial en el año 2013 los estados financieros reflejaban una rentabilidad aceptable para el volumen de ventas según el reporte del área financiera, en el cual manifiestan que los ingresos generados pueden mejorar y para ello se debe buscar estrategias.

Un alto porcentaje del personal del departamento financiero no tiene conocimiento sobre EVA, es por esta razón que va a ser de mucha importancia, determinar procedimientos y políticas que sirvan para mejorar el control y la planificación en el sistema de informes contables.

En el análisis efectuado en la empresa de estudio, el personal del área financiera menciona que no se mejoraban las utilidades y que año tras año la gestión financiera no ha sido una herramienta útil para identificar la relación que existe entre la rentabilidad, la gestión financiera y el EVA.

Existen lineamientos claros para ejecutar los presupuestos, pero para la evaluación del EVA los elementos y su aplicación en el mundo dan un giro al negocio alcanzando una estructura financiera sólida.

En el estudio realizado se determinó que es necesario mostrar la gestión financiera para maximizar el EVA en Plasticaucho Industrial y los accionistas podrán actuar con efectividad utilizando el EVA como herramienta financiera de control y rentabilidad

para alcanzar una buena estructura financiera en la toma de decisiones y lograr una eficiencia en los recursos invertidos.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La Gestión Financiera se fundamenta en el destino económico que la Industria Plasticaucho S.A recoge de todos los aspectos financieros y organizativos que conciernen a la fabricación y comercialización de productos, por lo tanto es una herramienta de control y mediante esta se puede lograr los objetivos deseados. Al ejecutar la producción se debe gastar, esto significa generar un costo, este debe ser bajo como sea posible y eliminar los gastos innecesarios, este proyecto se fundamenta en excluir lo innecesario, pero eso no significa la eliminación de los costos.

El Valor Económico Agregado como método de valoración aplicada a la Industria Plasticaucho es poco conocido, siendo un tema muy interesante para valorar a las industrias clasificadas como grandes, en la Superintendencia de Compañías.

Con la aplicación del Valor Económico Agregado (EVA), a las áreas financieras de la Industria Plasticaucho S.A., se creara nuevas políticas, para lograr aumentar la rentabilidad, medida la contribución en la generación del valor a través de los resultados obtenidos en los Estados Financieros mediante el cálculo del EVA.

Se realiza la investigación con el afán de establecer si la Empresa Plasticaucho S.A, es generadora o destructora de valor, esto obliga a un análisis más profundo que el desarrollado por los indicadores tradicionales de crecimiento en ingresos, utilidades y activos como factores de evaluación del desempeño. Para lo cual el Método de Valoración EVA, permite una presentación más clara de los balances para establecer los diferentes recursos, bienes, derechos empleados en la gestión empresarial y su proceso de generación de utilidades y flujo de caja.

Esta propuesta como modelo financiero apoyado en el Valor Económico Agregado (EVA), va a contribuir en la generación de mejores utilidades.

Este crecimiento que generará el EVA en la empresa crea una fuerza más grande de recursos para hacer frente a los competidores, que pueden crear fondos disponibles para ser comprometidos al objetivo de crecimiento y el rendimiento que se espera obtener de esos fondos.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. General**

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera apoyado en el Valor Económico Agregado, que contribuya a maximizar la generación de utilidades en la Industria Plasticaucho, comercializadora de productos de cuero, caucho y PVC.

### **6.4.2. Específicos**

- Analizar el diagnóstico financiero del año 2013 y 2014 para atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar las ventas y beneficios, esto con la aplicación financiera del cálculo del EVA para identificar y eliminar los problemas que se presenten en la entidad.
- Determinar una estrategia de re direccionamiento que permita maximizar el beneficio económico de la industria Plasticaucho.
- Definir nuevas políticas específicas para las áreas involucradas acorde a la nueva metodología, enfocadas al EVA, capaz de satisfacer las expectativas de los accionistas, enmarcar a los directivos y funcionarios de la Industria a lograr el principal objetivo de la industria Plasticaucho que es la maximización de las utilidades y el total aprovechamiento de los recursos que se posee.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La implementación del modelo Financiero apoyado en el Valor Económico Agregado es factible, ya que gracias a este se logrará cumplir con los objetivos trazados a través de la participación activa de los involucrados como: del Gerente Financiero y empleados en la actividad de la Industria Plasticaucho.

Su importancia radica no solamente en conocer la utilidad que se generará en el periodo, sino también si la industria crea el Valor Económico Agregado, es decir si todos los miembros activos de la operación, generan eficiencia y productividad en las actividades que realizan y cual contribuye en la generación de las utilidades.

La valoración dinámica mediante el método EVA contenida en la presente tesis y propuesta, permitirá a la alta gerencia conocer las áreas generadoras y destructoras de valor, para la toma de decisiones dentro de la organización que al corto, mediano y largo plazo delinearán estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

Si el EVA es positivo, la compañía crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el EVA es negativo (la rentabilidad de la empresa no alcanza para cubrir el costo de capital), la riqueza de los accionistas sufre un decremento, destruye valor.

La propuesta se basa en el entorno que va a influenciar en su desarrollo:

### **6.5.1. Socio – Cultural**

Plasticaucho en su entorno socio – cultural en la ciudad de Ambato, está orientada en satisfacer todas las necesidades de los clientes sin obstaculizar en los valores y costumbres de los ciudadanos.

La producción ha ido en aumento gracias a la tecnología en la maquinaria, esto ha llevado a que las ventas aumente significativamente, y ha generado que se extienda el perímetro de ventas, lo cual con lleva, a que la atención a los clientes debe ser personalizada y sin que exista diferencia social en el trato.

### **6.5.2. Organizacional**

Al momento de proponer un cambio organizacional y de procesos en el Departamento Financiero, se debe contar con el compromiso del departamento financiero y la organización para obtener resultados deseados, por la tanto se debe planificar y ejecutar la implantación de los procesos, para llegar a determinar el EVA.

Además brinda la información a los accionistas sí la inversión cubre el costo de capital invertido. Una organización es una creación social que implica la reunión de diversos individuos que deben ser, en la mayoría de los casos, superiores a uno. Normalmente, una organización se establece con un fin y un objetivo definido por lo cual debe concentrar sus esfuerzos y recursos, tanto sea un objetivo lucrativo o solidario. La organización también supone que sus integrantes comparten elementos en común y que están reunidos de tal manera por intereses similares o porque todos ellos trabajan en pos de la obtención del mismo resultado.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICO**

### **6.6.1. Gestión Financiera**

La Gestión Financiera va más allá de las funciones de administración, contabilidad y financieras, su alcance es tan amplio como la propia empresa y toca todas las actividades de la organización, incluye métodos por medio de los cuales la alta administración delega autoridad y asigna responsabilidades.

Incluye las decisiones de financiamiento, inversión, dividendos (rentabilidad) y riesgos; asimismo liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad, como también programas para preparar, verificar y distribuir a los diversos niveles de supervisión e informes que faciliten a los accionistas la toma de decisiones acertadas.

Esta Gestión Financiera ayudara a promover una operación eficiente en la organización, apoyando con un sistema de control que permita confiar en los conceptos, cifras, informes y Estados Financieros.

### **6.6.2. Valor Económico Agregado**

*“Es una herramienta gerencial que ayuda a manejar exitosamente los costos y el capital, que permite a los líderes empresariales crear valor mediante el perfeccionamiento de la estructura de costos. En este sistema, el costo de las actividades no sólo incluye la tasa de consumo de los recursos, como ocurre en el ABC tradicional, sino que también incluye la demanda de capital” (Amat, Valor Económico Agregado, 2010, pág. 36)*

Esta metodología fue desarrollada y patentada por Stern Stewart & Co, pretende que esta sirva como un indicador importante para la gestión en las empresas, ya que se considera que el valor agregado aporta a favor de los accionistas. A partir del valor estimado mediante el método EVA, para esta tesis se va considerar realizar el método dinámico, es de beneficios futuros descontados.

### **Valor Económico Agregado**

Existen numerosos estudios acerca del EVA, de la efectividad y confianza que posee este indicador, a continuación se enseña una relación de estos como modelo de gestión financiera que ha servido para maximizar el Valor Económico Agregado:

Autor	Metodología y muestra	Resultados del estudio
<b>Worthington &amp; Tracey (2004)</b>	Examina la asociación de los rendimientos de las acciones con el EVA, con el ingreso residual, con los ingresos y con el flujo de caja libre. Utiliza una muestra de 110 empresas Australianas en el período de 1992-1998.	Destaca que el rendimiento de las acciones está más asociado con el EVA que los otros. Encuentra también que los ajustes por principios de contabilidad generalmente aceptada son significativos para explicar los cambios en el EVA.
<b>(Uyemura, 1996)</b>	Examina la asociación del Valor de Mercado Agregado (VMA) con el EVA, el ROI, el ROE, los ingresos netos y las ganancias por acción. Utiliza los datos de los 100 mejores bancos en el periodo de 1986-1995.	El EVA explica el 40% de las variaciones de la MVA. En los otros indicadores este porcentaje es mucho menor. Ayuda en la evaluación integral del riesgo y la metodología racional de asignación de capital. Tiene buen desempeño como herramienta de medición, ya que ayuda a la fijación de metas, objetivo y planes de Incentivos integrados usando el sistema de bonificaciones bancarias.
<b>Biddle et al. (1999)</b>	Examina la relación del rendimiento de las acciones Con el EVA, con el ingreso residual y con los flujos de caja. Utiliza una muestra de 773 empresas en el periodo de 1983-1994.	Los ingresos contables están más asociados con los rendimientos y los valores de la empresa. Incluso en las empresas que adoptaron el EVA, los ingresos dominaron en la explicación sobre la rentabilidad de las acciones. Los componentes de EVA como el requerimiento de capital y los ajustes contables, no tienen una relación significativa con respecto a los rendimientos de las acciones.
<b>Banejee (2000)</b>	Indica si el valor de mercado de una empresa se puede predecir con flujos futuros estimados de EVA. Utiliza los datos de 200 empresas de la India durante un periodo de cinco años.	El valor de mercado de las empresas se pueden predecir usando valores estimados del EVA. El valor de mercado se explica más por el valor operacional actual que por el valor del crecimiento futuro

<b>Chenn &amp; Dodd (1997)</b>	Utilizando los datos de 566 empresas de EE.UU., se pudo establecer si el EVA es mejor que otras medidas en un plazo de 10 años.	Encuentra que el EVA es tan bueno como los ingresos residuales para la explicación de la rentabilidad de las acciones. Comenta que los ajustes contables del EVA no son significativos.
<b>Tsuji (2006)</b>	Utilizando los datos de 561 empresas japonesas listadas en la Bolsa de Tokio durante un largo período de 22 años (1982-2002), evalúa la superioridad del EVA sobre las ganancias y flujos de efectivo.	Los valores corporativos del mercado poseen vínculos más estrechos con las ganancias y flujos de efectivo que con el EVA.
<b>Lehn &amp; Makhija (1996)</b>	Utiliza los datos de 452 empresas durante un período de 10 años a partir de 1985 a 1994	El EVA tiene una correlación más fuerte con el precio de las acciones que con otros indicadores.
<b>Feltham et al. (2004)</b>	Utiliza la información actualizada sobre el EVA de las empresas empleadas por Wallace, como también utiliza la información del EVA de las empresas canadienses para el período 1995-1999.	Llegan a la conclusión de que el EVA tiene un poder mayor que las ganancias para explicar el rendimiento de las acciones en el mercado de valores ajustados.
<b>Salmi &amp; Ikka (2007)</b>	Compara el EVA con los indicadores de la contabilidad tradicional utilizando un enfoque de simulación controlada.	El EVA es más inestable que el tradicional ROI y está directamente relacionada con el ROE.
<b>Kumar &amp; Pal (2008)</b>	Compara el EVA con otros indicadores por medio del método de las encuestas.	El EVA es considerado como el mejor indicador de desempeño. Sin embargo, muchas empresas utilizan medidas tradicionales como el rendimiento del capital invertido para medir el desempeño.

**Cuadro N°6.** Modelos de Gestión Financiera

**Fuente:** (Chari, 2009)

**Investigado por:** SORIA, Cristian (2015)

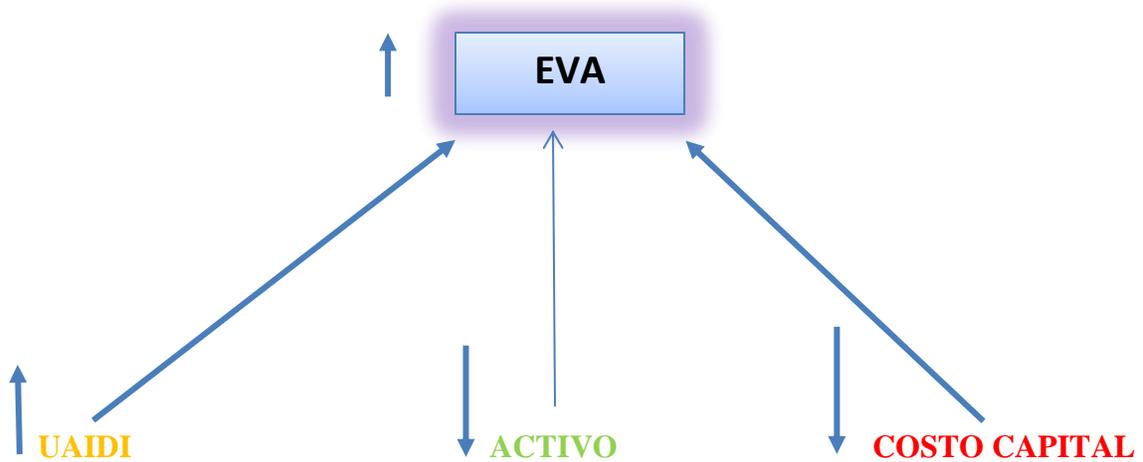
Después del análisis observado en el presente trabajo sobre el Valor Económico Agregado, se puede confirmar la importancia que tiene esta poderosa herramienta financiera para las empresas.

Sin embargo, como se ha logrado percibir también, ésta no es una herramienta perfecta por lo que es necesario hacer algunos ajustes o seguir algunas recomendaciones que permitan exponer una situación más real de la empresa y hacer un cálculo y un análisis más consecuente con el ejercicio de la empresa.

Es necesario que las personas encargadas del análisis y cálculo del EVA sean lo más idóneas y honestas posible puesto que lo que se necesita es medir el comportamiento real de la empresa; es necesario que éstas personas, además de pensar como administradores también puedan pensar como accionistas de la empresa y que se analicen las consecuencias tanto a corto como a largo plazo para las decisiones que se tomen.

El EVA debe ser usado como una herramienta para crear una gerencia de valor, en donde se promueva una cultura organizacional en la cual se incentive a todos los que toman decisiones a hacer una sinergia que permita a la empresa delinear sus políticas, estrategias y objetivos en búsqueda de la generación de valor tanto a corto como a largo plazo.

Es necesario complementar esta cultura organizacional con un modelo de gestión financiera para su administración, la cual, por medio de políticas financieras, procedimientos, métodos y medidas permita mejorar y optimizar el ejercicio y las operaciones de cada una de las unidades estratégicas de negocio, para esto el administrador de la empresa debe pensar cada vez más como un accionista y que siempre esté buscando cumplir con lo mejor para la organización por encima de sus intereses personales.



**Gráfico N°19. Valor económico Agregado**

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

El EVA se define como un monto que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de gastos, incluidos los costos de capital y los impuestos.

EVA es lo que queda después de que se han tenido todos los costos, gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por los accionistas. Concluimos que una empresa tiene valor cuando la rentabilidad generada supera el costo de inversión de los accionistas.

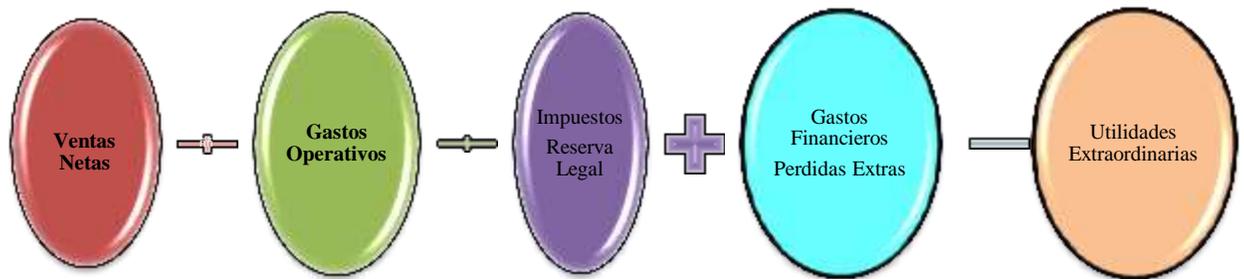
En un determinado periodo EVA mide el valor que genera la empresa, el valor resulta después de que se ha recuperado la inversión, cancelado el interés de los préstamos y los que aportan el capital (rendimiento de los accionistas).

Sí se habla de valorar económicamente una empresa, es proyectar los flujos de caja futuros para determinar la generación de efectivo y dar a conocer al inversionista la recuperación de su capital.

Para calcular el EVA existen tres variables como: las utilidades antes de intereses y después de impuestos (UADI), el valor contable del activo y el costo promedio del

capital, y a través de estas la dirección de la industria se puede establecer estrategias, políticas, procedimientos y otros que afecten de manera directa en la generación del valor de la empresa.

### 6.6.3. Utilidad de las actividades ordinarias



**Gráfico N°20. Utilidad de las actividades ordinarias**

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

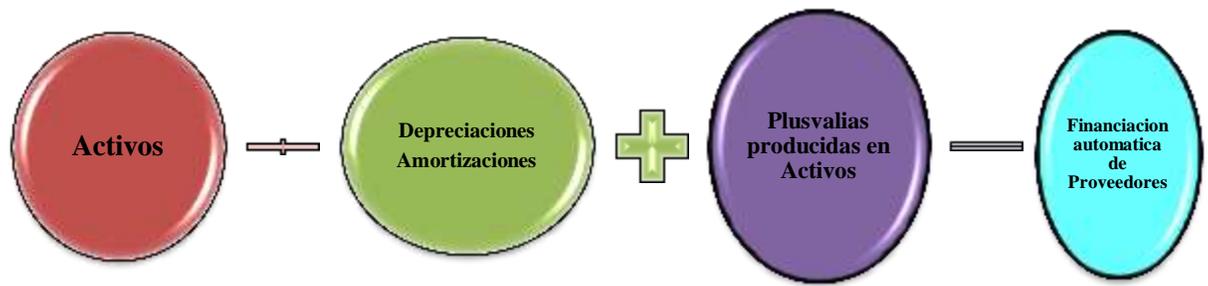
Una de las variables que incide en el EVA que se genera en la industria es la utilidad de las actividades ordinarias antes de los intereses y después de los impuestos (UAIDI), para aumentar el valor a los accionistas hay que incrementarla.

Las utilidades de las actividades antes de los intereses y después de los impuestos, es igual a la determinación de las ventas netas menos los gastos operativos, impuestos y reserva legal, más los gastos financieros, más las pérdidas extraordinarias si las hubiese y menos las utilidades extraordinarias.

Las utilidades ordinarias son con las que se trabaja normalmente, porque las extraordinarias podrían reflejar un dato erróneo en la evaluación de la gestión. Ya que

estas utilidades no están relacionadas con actividad diaria de la industria, porque no se relaciona con la gestión en un periodo específico.

#### 6.6.4. Valor contable del activo



**Gráfico N°21. Valor contable del activo**

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

Una de las variables que incide en el EVA es el Valor Contable del Activo que se genera en la industria. Una de las variables para aumentar el EVA es reducir el activo o invertir en activos que rinden por encima del costo del capital.

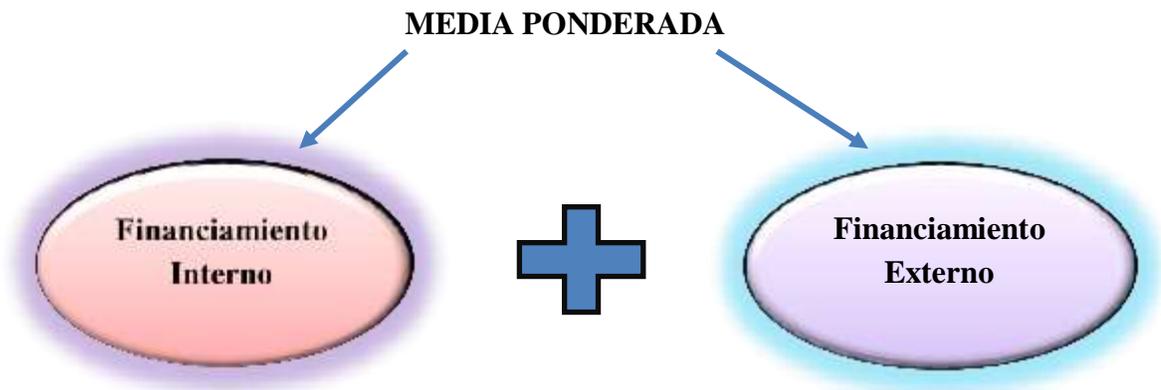
El valor contable se obtiene a través de los valores para adquirir los activos una vez deducida la obsolescencia de los inventarios depreciaciones y amortizaciones, sumada la plusvalías producidas en los activos, menos la financiación automática de proveedores. La financiación automática es aquella que sin costo explícito aportan los proveedores, la seguridad social y las entidades de gobierno a través de impuestos por pagar.

El criterio más utilizado para valorizar el activo es el método antes mencionado, ya que se considera al activo neto cuando la empresa obtiene la financiación automática,

será menos precisa que otra financiación para el activo que se va a invertir (accionistas, entidades de crédito).

Los activos deben ser los existentes al inicio del ejercicio, los del final del ejercicio, lo ideal sería poner el promedio.

#### 6.6.5. Costo promedio de capital



**Gráfico N°22. Costo promedio de capital**

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

Esta es la tercera variable que incide en el EVA que genera la empresa. Se consigue reducir el costo capital aumentando este valor.

Para sus inversiones y funcionamiento la industria Plasticaucho S.A, necesita financiamiento, este puede ser interno o externo.

El financiamiento interno proviene de la propia empresa de utilidades no distribuidas con recursos propios.

El financiamiento externo procede de las instituciones, acreedores y accionistas.

Tiene costo todo tipo de financiamiento, los préstamos y el capital aportado por los accionistas, pero este costo debe ser el menor posible, lográndose este a través de unas políticas adecuadas.

Con base a la media ponderada del costo de financiamiento interno y externo se obtiene el costo de capital.

La fórmula:

$$K = \sum n_j \cdot K_j$$

En donde:

**K** = Costo de Capital

**n** = Peso que representa la fuente de financiación “j” en relación con el total del Pasivo.

**K** = Costo de la Fuente de financiación “j”.

**J** = Variable

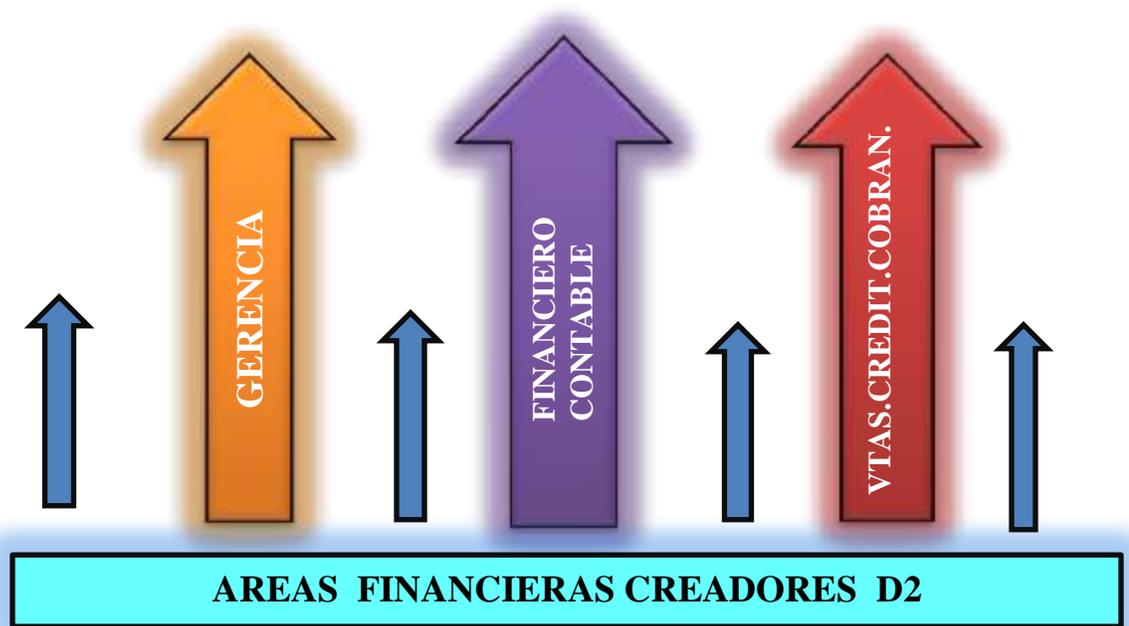
El costo capital es igual a la sumatoria del peso que representa la fuente de financiación, “J” en relación al total del pasivo, multiplicado por la variable, que es el valor de la deuda adquirida por la industria a través de las fuentes de financiamiento.

Datos para el efecto del cálculo del Costo Promedio, se dispone adicionalmente en los siguientes datos:

- Costo anual de los accionistas de capital y reservas (rentabilidad esperada de los accionistas).
- Costo anual de los préstamos a corto plazo.
- Costo anual de préstamos a largo plazo.

Una de las funciones del Administrador Financiero es localizar las fuentes externas de financiación y recomendar la más benéfica combinación de fuentes financieras, para determinar las expectativas financieras de los propietarios de la industria, se sabe que cada componente de la deuda (pasivos y patrimonio) tiene implícito un costo (tasa de deuda, costo de oportunidad), y que se puede lograr maximizar la inversión de los propietarios cuando se logra reducir, al máximo posible, el costo financiero producto de la financiación externa y de la autofinanciación

#### 6.6.6. Áreas de aplicación financiera



**Gráfico N°23. Áreas financieras creadores D2**

**Fuente:** propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

Las principales áreas financieras se identifican en esta fase, se crea el valor agregado a través de sus actividades que contribuye a la generación de utilidades.

Se puede crear o disminuir el valor de forma puntual a aquellas áreas, ya que en el desarrollo de este modelo se crea nuevas políticas enfocadas al valor agregado, estas

serán cumplidas por el recurso humano que integran las áreas, actividades que se deben dirigir a cumplir el objetivo de la empresa.

En las áreas financieras que se genera el valor que contribuyen a la generación utilidades de la industria en el modelo de la propuesta.

#### **6.6.7. Gerencia general**

La Gerencia General, es la autorizada de la creación, revisión y aprobación de políticas, procedimientos y estrategias, toma la medida sobre la base de los resultados, revisión y aprobación de proyecciones y presupuestos: análisis y presentación de resultados ante los accionistas.

En esta área es donde se fortalece la elección y adopción de las políticas definidas en el modelo de la propuesta y la disposición de recursos para la implementación del mismo.

La implementación adecuada de las herramientas y metodología depende de la Gerencia General, para el existo de las operaciones se la empresa.

Su aporte radica en la toma de decisiones acertada y oportuna, que le permitiría a la industria el logro de sus objetivos y el incremento continuo de las utilidades.

#### **6.6.8. Finanzas y contabilidad**

El área de Finanzas y la Contabilidad es la encargada del uso apropiado de las políticas adoptadas para el manejo de deudas, el registro oportuno de las operaciones diarias que realizan en la industria, disponibilidad diaria, control de ingresos y egresos, presentación de información financiera como son los balance y estados financieras, además son los encargados del cumplimiento fiscal y municipal.

Los resultados son muy importantes para tomar decisiones, es por eso que los registros deben estar actualizados. Las cifras que se reflejan en los Balances y los Estados Financieros son utilizados como insumos en el cálculo del EVA, son utilizadas para la comparabilidad de cifras proyectadas y los resultados obtenidos al final del periodo.

Esta área controla ventas, amortizaciones y depreciaciones, además se encarga de los mantenimientos periódicos y el arrendamiento, cuando las adquisiciones no generan utilidad. Es muy importante tener el valor real del activo fijo a fin de no incrementar las cifras de nuestro activo no corriente.

El área Financiera y Contable favorece a la creación del valor, registros oportunos y reales de todas las transacciones de la industria, utilizando políticas establecidas, haciendo uso de las herramientas financieras, suministrando insumos necesarios y apegados a la realidad para la toma de decisiones de la Gerencia.

#### **6.6.9. Ventas, créditos y cobros**

El área de ventas abarca el marketing en TV, se elaboran propuestas promociones, ofertas y descuentos. Se encargan de comercializar y distribuir los productos al mercado.

El área de Crédito y Cobranzas se encarga de otorgar y recuperar los créditos otorgados, gestionar la cartera de clientes.

Se debe crear adecuadas políticas de Ventas, créditos y cobranza, el cumplimiento y monitoreo por parte de la gerencia y empleados, se logra al crear el valor que contribuya a la generación de utilidades. A través del incremento de ventas, para contar con la liquides necesario para poder pagar las obligaciones.

### 6.6.10. Estados financieros

Es de vital importancia en un periodo determinado conocer la Situación Financiera de la Empresa a fin de conocer si la empresa tiene solvencia, rentabilidad o no, si se ha generado utilidad o pérdida, si el efectivo se usó adecuadamente, en definitiva se quiere conocer si se está cumpliendo el objetivo creado para Plasticaucho. Toda esta información tiene una variedad de usuarios: clientes, proveedores, acreedores, instituciones financieras, entidades de gobierno, colaboradores y accionistas de la empresa, ya que se necesita determinar si es rentable o no. Dicha información es reflejada en los Estados Financieros. En el modelo propuesto se utilizará como insumos los Estados Financieros para el cálculo el EVA, en especial el estado de resultados y el balance general, ya que contienen elementos como la Utilidad de la actividades ordinarias antes de los intereses y después de los impuestos, valor contable del activo y el costo promedio de Capital. Visualmente el EVA es relacionado con el balance general y el de resultados:

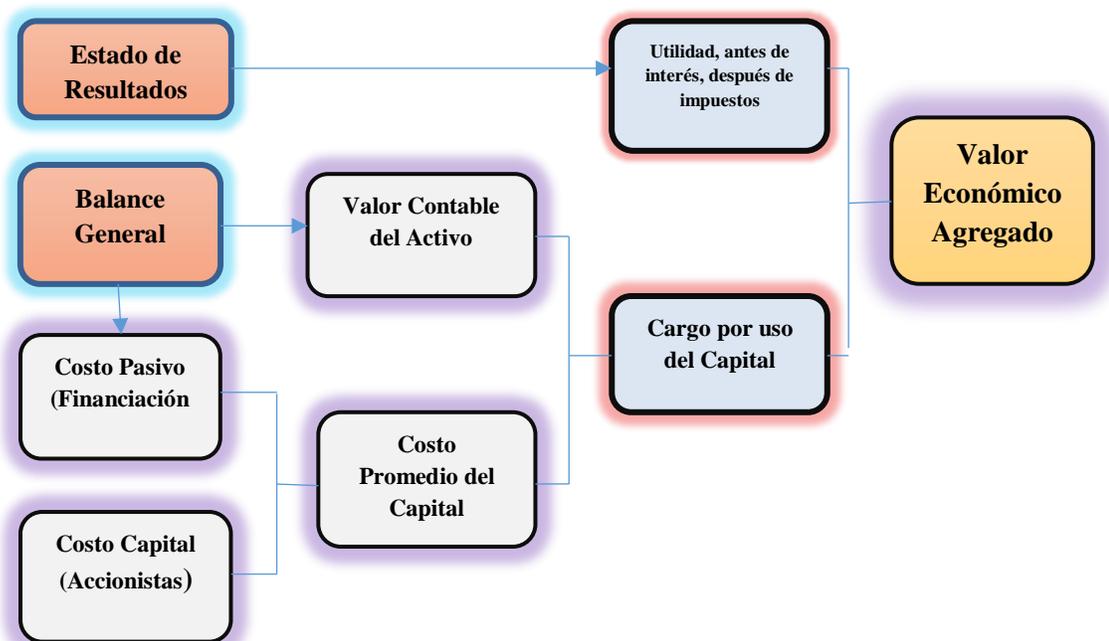


Gráfico N°24. EVA relacionado con el balance general

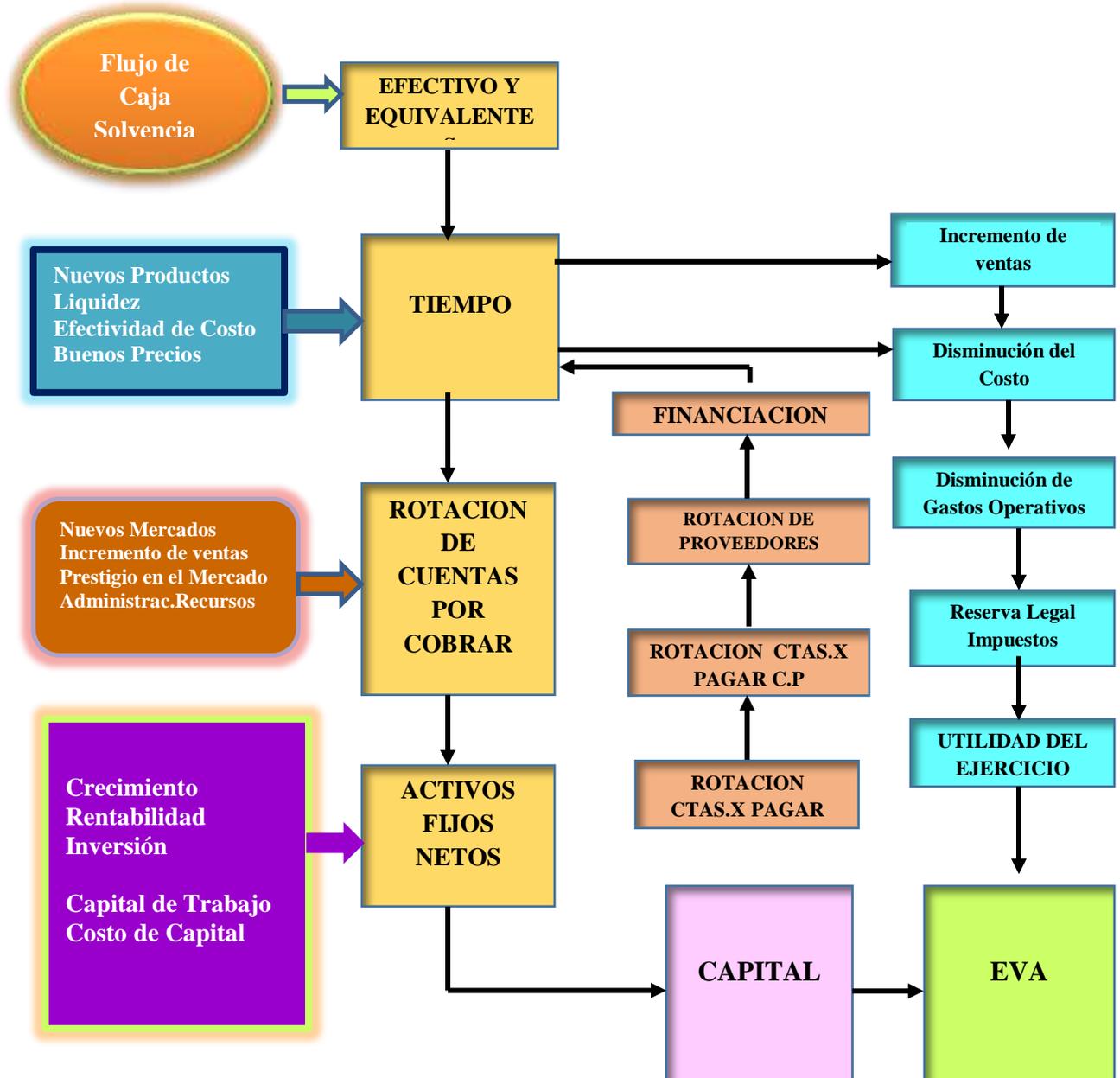
Fuente: propuesta

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

El elemento creador del valor se considera al recurso humano en el modelo propuesto, ya que sus habilidades, capacidades y aptitud transformadas en gestiones inteligentes aplicadas a la actividad cotidiana de la empresa, significa la creación del Valor Económico Agregado, contribuyendo así a la generación de utilidades. La relación dada entre las áreas funcionales de Plasticaucho, aportan a cada una de las cuentas contables, es así que la implementación de nuevas políticas enfocadas a la creación del Valor Agregado, contribuirán a que se cree la cultura de valor dentro de la empresa, como consecuencia del interés colectivo de crear el valor agregado que beneficie a todos. La relación dada entre las áreas funcionales de Plasticaucho, aportan a cada una de las cuentas contables, es así que la implementación de nuevas políticas enfocadas a la creación del Valor Agregado, contribuye a crear la cultura de valor dentro de la empresa, como consecuencia del interés colectivo de crear Valor Agregado que beneficie a todos. ¿Qué se obtendrá al aplicar el método EVA?

- Compara lo que la empresa genera de utilidades con el costo del capital invertido. ¿Estamos generando valor? ¿Estamos destruyendo valor?
- Responde a la pregunta de si el retorno real sobre la inversión excede al costo de capital.
- Se correlaciona de manera más exacta y cercana al precio de la acción que cualquiera otra medida financiera.
- Correlaciona más estrechamente los intereses de empleados, gerentes y accionistas.
- Un valor económico agregado positivo permite el crecimiento sano y rentable de la empresa.
- Genera un estado mental y una actitud de mejoramiento continuo, promueve un cambio uniforme de comportamiento.
- Fundación común en la que se basan: la toma de decisiones gerenciales y de inversión, las medidas de evaluación del desempeño, los planes de compensación

Se presenta el análisis gráfico de la estructura de los estados financieros y su contribución a la creación del Valor Agregado, que se convierte en la generación de utilidades.



**Gráfico N°25. Estructura de los estados financieros**

Fuente: Propuesta

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

En este esquema se visualiza que se generan utilidades y se crea el valor a través de la interrelación de todas las áreas, si el efectivo y sus equivalentes se administran de una forma adecuada, el flujo de efectivo proveerá solvencia a la misma; la rotación periódica de inventarios, permite tener a la empresa nuevos mercados y satisfacer a sus clientes al ofertar nuevos productos; la rotación de cuentas por cobrar, mantiene un grado de recuperación aceptable, lo que se traduce como disponibilidad monetaria que se convierte en pagos puntuales a proveedores y el cumplimiento oportuno de las obligaciones a corto y largo plazo; la administración efectiva del activo fijo permite poseer solo bienes muebles e inmuebles que le brinden el rendimiento esperado; solidificando el patrimonio; contribuyendo al incremento de ingresos, disminuyendo los costos y gastos, obteniendo una utilidad, comprobando que la industria está creando el valor agregado.

#### **6.6.11. Modelo de gestión financiera para maximizar el EVA en la Empresa “Plasticaucho S.A” de la ciudad de Ambato (Gráfico N°.19. Propuesta Modelo de Gestión)**

- **Analizar la situación financiera:** Según Apaza (1999), “La situación financiera de una empresa se expresa en la información contenida en el balance general o balance de situación. Siendo que el balance general es el resultado de la conjugación de las diferentes partes de un sistema de datos que registra la contabilidad, es preciso extraer de él lo que nos interesa conocer, mediante la aplicación de técnicas especiales”.

Por lo expuesto, se considera que el análisis del balance general de una empresa, es el estudio de su composición o estructura, así como, de su evolución o de variación con respecto a otros períodos, en forma parcial, o total a través de la descomposición de los elementos o mediante la agrupación de datos para obtener relaciones que nos lleven al conocimiento financiero de una la empresa a una fecha dada. El balance general, en forma genérica se compone de activo y pasivo;

por lo que las subdivisiones que se derivan de él podrían interpretarse como conjuntos separados, cuando en realidad se trata de una unidad compuesta de subconjuntos.

Según Álvarez (2004), “el activo, está dividido en corriente y no corriente. El corriente, está constituido por las disponibilidades y por otro lado por los bienes y derechos que han de convertirse en corto plazo en dinero”.

De lo expuesto se considera que; para el análisis del activo corriente, es de gran importancia el plazo, dado que representa el tiempo en que debe volver el dinero para cumplir con el ciclo de rotación. El estudio de sus variaciones, refleja las decisiones o políticas financieras llevadas a cabo. El activo no corriente, está conformado por los bienes y derechos destinados a permanecer en la empresa por más de un año, que no pueden ser enajenados como bienes de cambio, sin afectar, en alguna medida, la continuidad normal de las operaciones de la empresa.

Analizando a Bernstein (1996), el pasivo, comprende el pasivo corriente, pasivo no corriente y el patrimonio. El pasivo corriente, agrupa a las cuentas que representan las obligaciones de la empresa liquidables en el corto plazo, por lo general en el periodo de un año. El pasivo no corriente, comprende las deudas contraídas por la empresa a largo plazo o la fuente externa de financiamiento a su disposición con carácter permanente y durable por período superior a los doce meses. Las variaciones que se produzcan en su estructura, denotará la política de inversiones permanentes adoptada por la empresa, así como, su capacidad de endeudamiento en el corto plazo.

El patrimonio, comprende las fuentes internas de financiamiento, o también denominados recursos propios, a disposición de la empresa con carácter perdurable y con menor grado de exigibilidad. Al igual que el activo y pasivo, el análisis del patrimonio es de gran importancia, toda vez que la gestión financiera de la empresa se verá reflejada en él. La variación positiva o negativa del

patrimonio será consecuente con una gestión que dio como resultado de utilidad o pérdida, respectivamente.

- **Área financiera contable:** Según (Alcarria, 2008/2009) “La contabilidad financiera es el área de la contabilidad cuyo objetivo es preparar y elaborar información contable destinada a los usuarios externos”.

De lo expuesto por el autor se puede indicar que el área financiera contable es aquella área que se encarga de suministrar información contable a usuarios externos, quienes requieren de dicha información para tomar sus decisiones.

Según (Fernandez, 2011) Define a la contabilidad financiera como el sistema contable que suministra información financiera a una diversidad de agentes económicos y sociales que tiene interés en la empresa ( preferentemente socios o accionistas y acreedores) para que en base a esta información recibida puedan tomar decisiones y en consecuencia actuar.

De acuerdo a lo que expresa el autor, la contabilidad financiera es el área contable encargada de proporcionar información financiera a quienes tienen interés en la organización, para que en base a cuya información puedan éstos tomar sus decisiones.

- **Calculo del EVA:** Según (Amat, 2002) El Eva podría definirse como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, Eva considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. En Otras palabras, el Eva es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por

parte de los accionistas. En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.

Para el cálculo del EVA se opera como sigue:

$$\text{EVA} = \frac{\text{Utilidad de las actividades ordinarias antes de interes y despues de impuestos (UAIDI)} - \text{VALor contable del activo} \times \text{costo promedio de capital}}$$

De lo expuesto por el autor se puede indicar que el EVA es una herramienta financiera que permite cuantificar el importe que queda una vez que se deducen la totalidad de gastos incluidos los costes de oportunidad de los accionistas.

Según (Benjamin, 2007) El EVA se calcula sobre la base de la misma información que se requiere para elaborar los balances financieros. Se toman las ganancias operativas netas después de impuestos restándoles el costo del capital utilizado para producirlas.

$$\text{Eva} = \text{Resultado operativo después de impuestos} - (\text{Capital} \times \text{Costo de Capital})$$

Con respecto a lo expresado por el autor antes citado, se puede determinar que el cálculo del EVA permite a los accionistas establecer hasta qué punto ha incrementado o a declinado el valor de sus acciones.

- **Comparación de EEFF:** Según (Miranda, 2000) La comparación de estado financieros entre varios períodos puede verse afectada por varios factores, entre los cuales se puede citar cambios en los planes contables, errores detectados en estados financieros de vigencias anteriores, cambios en las clasificaciones y eventos o transacciones, muy diferentes a las incluidas en los estados financieros anteriores.

De lo citado anteriormente se puede señalar que para la comparación de los estados financieros es importante determinar en qué condiciones, escenarios o circunstancias se dieron cada uno de los estados puestos a comparación, ya que las variaciones que se pueden presentar van a depender mucho de lo que tuvieron que pasar cada uno de ellos.

Según (Nakasone, 2005) Analizar la situación de la empresa es un poco complejo. Los estados financieros nos dan información de los hechos económico-financieros que fueron susceptibles de ser registrados, más no de todos. Así, por ejemplo no nos hablan del prestigio de la empresa, de la participación en el mercado, etc.

Aun así el estado financiero nos da información sumamente valiosa que debe ser comprendida adecuadamente. Para realizar un análisis de los estados existe una serie de herramientas las cuales deben ser analizadas integrante, es decir, para una debida interpretación de los estados financieros no puede tomar simplemente una variación o un porcentaje aisladamente, sino que debo estudiarlos en el contexto en que se dieron y relacionarlos con las otras herramientas.

De lo que expone el autor puesto a consideración anteriormente, se determina que la comparación de estados financieros es una herramienta de gestión, que permite comparar los datos y la información financiera de relevancia que posee una entidad u organización, de modo que coadyuven a la toma de decisiones.

Cabe recalcar que para mejorar esta comparación es imprescindible utilizar otras herramientas que admitan tomar en cuenta varias variables de modo que se definan un resultado efectivo y detallado en lo que se refiere a un análisis cuantitativo y cualitativo.

- **Contribución en la generación de valor:** Según (Kotler, 2006, pág. 38) La generación de valor comienza antes de que exista el producto, y continúa cuando éste se está desarrollando e incluso después de que llega al mercado.

En base a lo expuesto por el autor se define a la contribución en la generación de valor, como la generación de una utilidad por parte de la empresa u organización en un ejercicio o período de tiempo.

(Arriagada, 2008, pág. 29) Determina que nace simultáneamente de las críticas formuladas al modelo de transformación, se argumenta que el valor de un producto puede ser determinado solamente en relación al cliente, y la meta de producción es la satisfacción de las necesidades del cliente. Este modelo considera en tres subsistemas: el diseño del producto, las órdenes de entrega y la producción.

Siguiendo con la argumentación acerca del tema en cuestión se describe a la contribución en la generación de valor como un propósito fundamental de todo tipo de empresa o entidad con fines de lucro, en base de que se enfocan en la creación de valor, enfatizándose en esta situación sus decisiones y estrategias.

- **Diagnóstico estratégico:** Según (Martínez, 2005) La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Solo en estas etapas es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras.

En relación a lo establecido por el autor en cuestión se define al análisis estratégico como el análisis o diagnosis en los cuales se identifican los puntos fuertes y débiles, es efecto, este diagnóstico se enfoca en determinar el perfil estratégico de una empresa u organización.

Según (Varo, 1994) “La etapa fundamental del proceso de planificación es el diagnóstico estratégico, que va a permitir evaluar la situación actual y potencial de la organización con relación a su entorno”.

Con los aportes significativos en la definición del diagnóstico estratégico, cabe recalcar su trascendencia, puesto que se trata de precisar las debilidades como las fortalezas de una institución u organización, este análisis permitirá elaborar las estrategias óptimas para minimizar las debilidades y procurar obtener el crecimiento corporativo deseado por la misma.

- **EEFF proyectados:** Según (Carlberg, 2003) El objeto de la planificación financiera es comprender y proyectar su futuro financiero. Las proyecciones financieras se utilizan para evaluar y pronosticar los planes de negocios, para estimar las necesidades financieras futuras y para establecer presupuestos internos de operación. La creación de estados financieros proforma es una manera de pronosticar el futuro financiero de una empresa.

En relación a lo expuesto por el autor, se determina que en la actualidad los directivos y dueños de las organizaciones o empresas, requieren de la información veraz y esencial de los estados financieros. La información financiera de una empresa se encuentra registrada en las cuentas de mayor, sin embargo estas informaciones repercuten en la toma de decisiones administrativas y contables en períodos de actividad futura, es por eso que es necesaria realizar estados financieros proyectados.

Según (Jasso Villazul, 2004) Con base en los presupuesto elaborados se procede a la formulación de los estados financieros proforma, los que mostrarán finalmente la situación futura en la que se encontrará la empresa de acuerdo con el desarrollo operativo que se planea realizar.

En base a los aportes de los autores antes citados, se puede acotar que los estados financieros proyectados se caracterizan por tener información financiera de utilidad y confiabilidad, además de que generan una idea de la estabilidad

financiera de la empresa a los directivos de modo que se puedan plantear estrategias y objetivos a mediano y largo plazo.

- **Estrategias:** Según (Díaz de Santos, 1998) “La estrategia es un declaraciones la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece, con total precisión, que se pretende alcanzar y como se va alcanzar”.

Relacionando lo expuesto por el autor se puede definir a la estrategia como un plan que determina una serie de pasos enfocados en el cumplimiento de objetivos o metas, específicamente en el área financiera es de esencial importancia para el crecimiento corporativo de una institución.

Según (Carrasco, 2004) “La palabra estrategia se refiere etimológicamente, el arte de dirigir las operaciones militares. En la actualidad su significado ha sobrepasado su inicial ámbito militar y se entiende como habilidad o destreza para dirigir un asunto”.

En base a lo expuesto con anterioridad, se determina que las estrategias con utilizados en múltiples áreas, pueden ser personales, empresariales, evolutivas, etc., puesto que se considera una estrategias como un conjunto de acciones o actividades planificadas en búsqueda de un objetivo concreto.

- **Gestión financiera:** “Encargada de la eficiente administración del capital de trabajo dentro un equilibrio de los criterios de riesgos y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad en fuentes de financiamiento y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. El objeto de la gestión financiera y administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organizaciones a través de las aéreas de contabilidad, presupuestos y tesorería, servicios administrativos y talento humano

relacionados específicamente esta actividad a la gerencia.” (MORRIS, Daniel y BRANDON ,Joel, Reingeniería, Editorial Mc Graw Hill,Bogota,1994., 2009, pág. 144)

Por lo expuesto por este autor, se considera que la Gestión Financiera es una herramienta de gran importancia para las empresas, la cual se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como son la rentabilidad y la liquidez, esto nos indica que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo para un manejo gerencial.

Según, (Horne, 2002, pág. 3) se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos.

La gestión financiera es de las áreas funcionales más tradicionales de la gestión desarrollada dentro de una organización o entidad, se ve identificada y claramente relacionada con la toma de decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para el crecimiento corporativo y financiero de las empresas.

- **Identificación de las principales áreas financieras:** Según (Gitman, 2003) Las áreas principales de las finanzas se pueden resumir revisando las oportunidades de desarrollo profesional en finanzas. Para mayor conveniencia, estas oportunidades se piden dividir en dos grandes partes: servicios financieros y administración financiera.

Servicios financieros es el área de finanzas que se encarga del diseño y producción de asesoría en productos financieros para individuos, empresas y gobiernos.

La administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa.

Según, (Greg, 2008, pág. 131) determina que las tres principales áreas financieras se identifican como: las decisiones de inversión, las de financiamiento y la administración de activos.

En los aportes de trascendencia de los autores antes citados se muestran la identificación de las principales áreas financieras, las cuales pueden variar en función de las actividades particulares y exclusivas de cada empresa y su desenvolviendo en cuanto a sus requerimientos.

- **Objetivos estratégicos:** Según (Brenes, 2010), los objetivos estratégicos se caracterizan por sus resultados que son mensurables, alcanzables y que puedan establecerse en el tiempo íprevisto.

En referencia a lo expuesto por el autor en cuestión se puede definir que los objetivos estratégicos las metas y esparterías determinadas por una organización para reforzar a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico. Según (MAQUEDA, 2010) Los objetivos estratégicos se basan en las estrategias operativas que procura una diferenciación efectiva de una empresa.

Basándose en las aportaciones de las citas expuestas se argumenta que los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

- **Objetivos de la gestión financiera:** Los objetivos financieros de la gestión financiera, según, (Sánchez Cabrera, 2010), manifiesta que los objetivos de gestión financiera son los que vienen a: “Generar recursos o ingresos incluyendo los aporte de asociados. La eficiencia y eficacia en el control de recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

Por lo expuesto el investigador considera que los objetivos de la gestión financiera generan información económica y financiera, ayudan a alta gerencia y al personal involucrado a gestionar la planificación financiera para la empresa, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar, intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo, es decir ayuda a determinar las necesidades de los recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de recursos disponibles, prevención de recursos liberados y cálculos de financiación externa; los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto específico de decisiones, toda empresa tiene numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos cara a la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias. La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

- La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.
- Proporcionar productos y servicios de calidad.
- En el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad.
- La empresa debe estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.

También se puede ver la reunión de algunos o todos los factores anteriormente descritos, pero lo importante es como la gestión financiera de la empresa influye en estos objetivos organizacionales para maximizar el valor económico agregado de la Empresa Plasticaucho S.A, de la ciudad de Ambato.

## 6.7. MODELO OPERATIVO Y METODOLOGÍA

### 6.7.1. Esquema de la Propuesta del Modelo de Gestión, para Maximizar el EVA

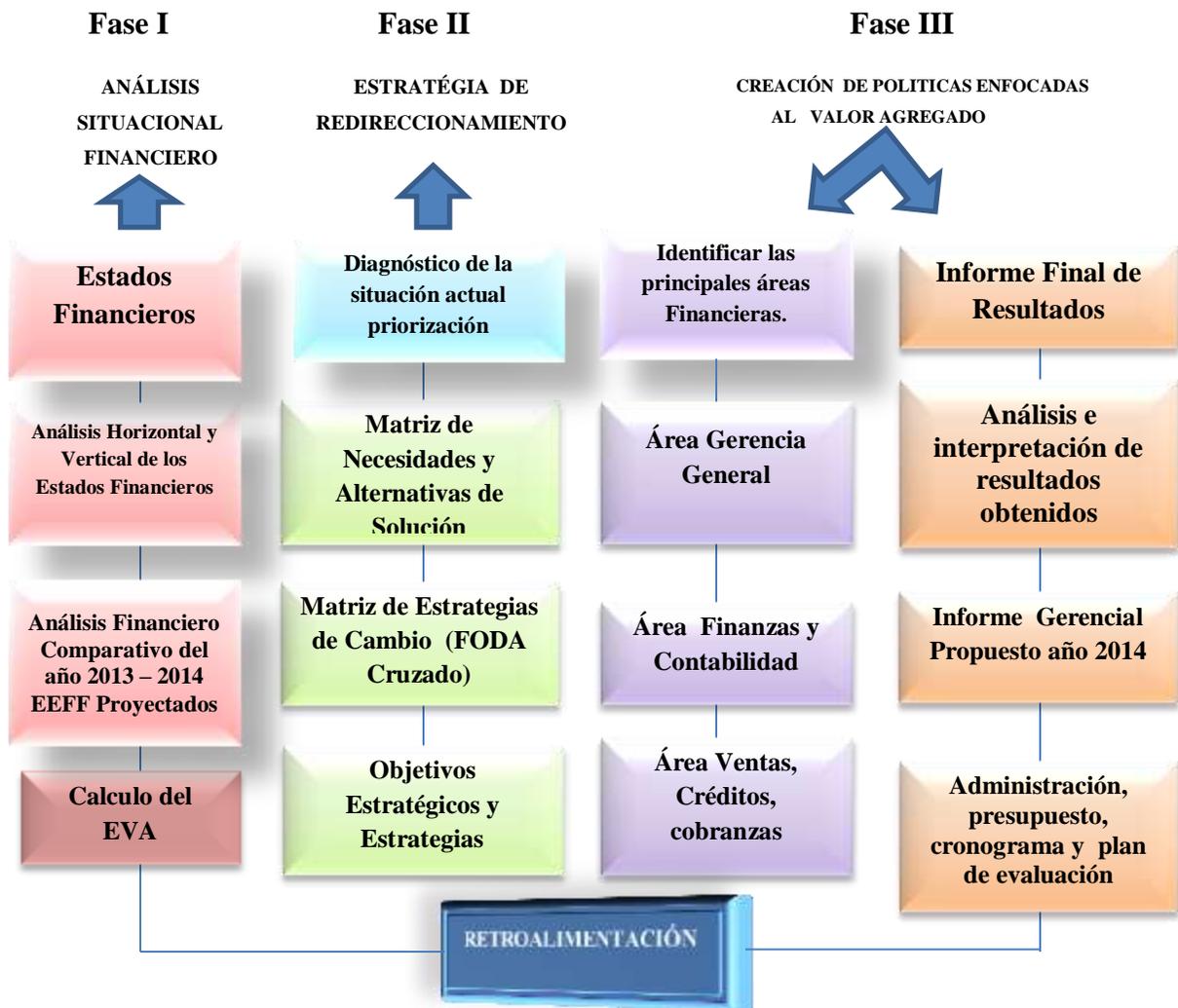


Gráfico N°. 26: Propuesta Modelo de Gestión  
Elaborado por: SORIA, Cristian (2014)

## **Modelo Verbal**

El tema elegido para esta tesis el Valor Económico Agregado EVA, en la actualidad las industrias no solo valorizan los activos sino también sus productos, su porción en el mercado, su tecnología y su creatividad, podemos decir que es un método poco utilizado en nuestro país, en este capítulo desarrollaremos el cálculo del EVA para obtener el valor p

### **Fase I**

Determinar la Situación Financiera actual, mediante un análisis cuantitativo de los Estados Financieros del año 2013 y 2014, análisis horizontal y de los índices financieros para determinar las debilidades, además del cálculo del EVA.

### **Fase II**

Diagnóstico Situacional Estratégico En Plasticaucho Industrial se debe determinar el FODA, considerando la información proporcionada por el departamento financiero, se realizó una reunión donde se consideró los aspectos internos, externos y el análisis financiero de la Fase I.

### **Fase III**

Creación de nuevas políticas enfocadas a la creación de Valor Agregado, a distintas áreas como a la Gerencia, departamento financiero y ventas, cobranzas, mediante los Estados Financieros histórico 2013 y el proyectado 2014 analizando las tendencias y verificando que se cumplan los objetivos e identificar la persona que se va hacer cargo de este cálculo mensualmente contribuyendo a la generación del valor, llegando al informe gerencial.

# FASE I



# ANALISIS DE SITUACIÓN FINANCIERA



### **6.7.1.1. Estados Financieros**

El análisis de los estados financieros es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

Este análisis permitirá la comparación de los Estados Financieros para determinar y exponer cual será el desarrollo y cuantía del resultado que en términos económicos obtendrá la Empresa Plasticaucho S.A, como consecuencia de la combinación de las premisas planteadas por la dirección.

Para realizar estos estados se toma los datos de venta, compras y gastos. Dichos estados dan efecto a hipótesis sobre el pasado y el presente, con el fin de mostrar la situación financiera y los resultados como si se hubieran realizado o sucedido tales hipótesis. Estos estados son una herramienta básica dentro de la Planificación Financiera, ya que permite a los directivos contar con un escenario claro para la toma de decisiones y obtener resultados.

### **6.7.1.2. Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros**

Los Estados Financieros pueden ser analizados mediante el Análisis Vertical y horizontal.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores Financieros y/o Razones Financieras, para poder llegar a una conclusión acercada a la realidad financiera de la empresa y así poder tomar decisiones más acertadas para responder a la realidad.

## **Análisis Horizontal**

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo si fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería  $P2-P1$ .

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar un regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1 y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedado la fórmula de la siguiente manera  $(P2/P1) - 1) * 100$ .

## **Análisis Vertical**

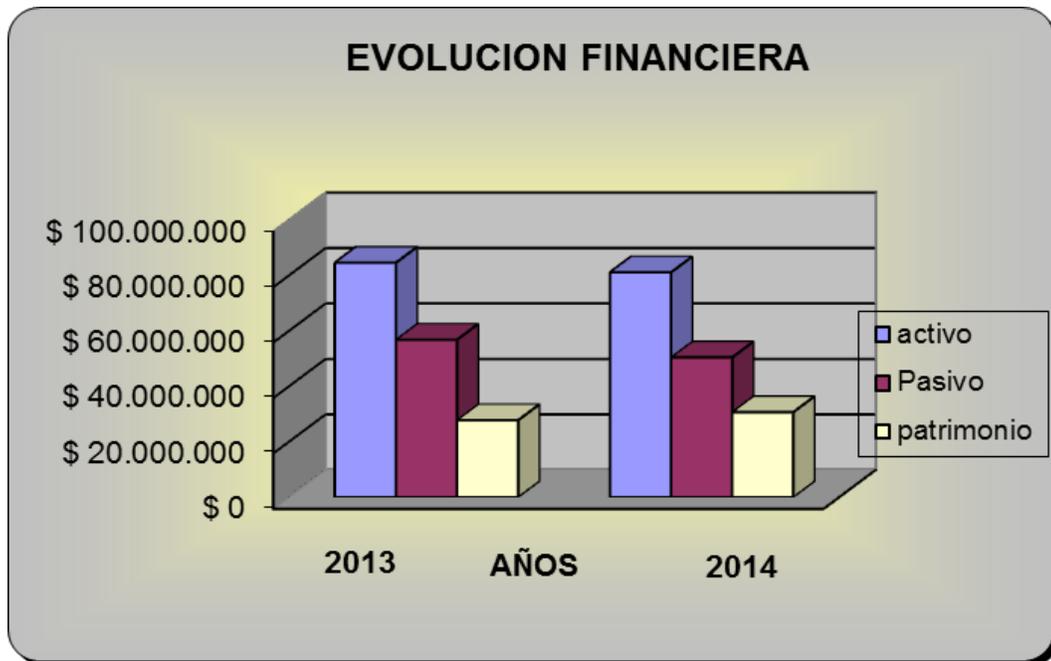
El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. La información aquí obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que un vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos fuertes o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovecharlos los puntos o aspectos fuertes y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados Financieros.

<b>PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.</b>					
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>					
<b>Al 31 de diciembre de 2013-2014</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Var. 2013 - 2014</b>		<b>% VERTICAL</b>
			<b>VAR. ABSOLUTA</b>	<b>VAR. RELATIVA</b>	
<b>ACTIVOS</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>\$ 1.579.105</b>	<b>\$ 1.440.804</b>	<b>-\$ 138.301</b>	<b>-8,76%</b>	<b>1,78%</b>
Caja general	\$ 175.840	\$ 8.358	-\$ 167.482	-95,25%	0,01%
Cajas menores	\$ 18.500	\$ 16.200	-\$ 2.300	-12,43%	0,02%
Bancos locales	\$ 1.372.145	\$ 1.403.676	\$ 31.531	2,30%	1,73%
Bancos del exterior	\$ 12.620	\$ 12.570	-\$ 50	-0,40%	0,02%
<b>Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar</b>	<b>\$ 20.543.269</b>	<b>\$ 17.547.577</b>	<b>-\$ 2.995.692</b>	<b>-14,58%</b>	<b>21,64%</b>
Compañías relacionadas	\$ 9.222.160	\$ 9.184.391	-\$ 37.769	-0,41%	11,33%
Clientes locales	\$ 7.539.053	\$ 7.492.675	-\$ 46.378	-0,62%	9,24%
Clientes del exterior	\$ 246.255	\$ 52.714	-\$ 193.541	-78,59%	0,07%
Anticipo a proveedores	\$ 3.154.211	\$ 620.685	-\$ 2.533.526	-80,32%	0,77%
Anticipo a proveedores vinculados	\$ 141.198		-\$ 141.198	-100,00%	0,00%
Empleados	\$ 50.431	\$ 143.462	\$ 93.031	184,47%	0,18%
Otras cuentas por cobrar	\$ 32.594	\$ 47.865	\$ 15.271	46,85%	0,06%
Reclamos a seguros	\$ 157.367	\$ 5.787	-\$ 151.580	-96,32%	0,01%
<b>Inventarios</b>	<b>\$ 25.463.890</b>	<b>\$ 22.110.577</b>	<b>-\$ 3.353.313</b>	<b>-13,17%</b>	<b>27,27%</b>
Materia prima y embalaje	\$ 7.985.049	\$ 8.187.166	\$ 202.117	2,53%	10,10%
Semielaborados	\$ 2.891.258	\$ 3.208.330	\$ 317.072	10,97%	3,96%
Producto terminado	\$ 5.283.699	\$ 7.100.383	\$ 1.816.684	34,38%	8,76%
Mercancías	\$ 448.826	\$ 389.716	-\$ 59.110	-13,17%	0,48%
Repuestos y materiales	\$ 1.233.885	\$ 1.267.399	\$ 33.514	2,72%	1,56%
Otros inventarios	\$ 548.506	\$ 119.077	-\$ 429.429	-78,29%	0,15%
Inventario en tránsito	\$ 7.072.667	\$ 1.838.507	-\$ 5.234.160	-74,01%	2,27%
<b>Activos por impuestos corrientes</b>	<b>\$ 2.762.222</b>	<b>\$ 2.228.589</b>	<b>-\$ 533.633</b>	<b>-19,32%</b>	<b>2,75%</b>
Retenciones en la fuente IR	\$ 0		\$ 0		0,00%
Impuesto a la renta	\$ 33.144		-\$ 33.144	-100,00%	0,00%
Impuesto al Valor Agregado -IVA por pagar y retenciones	\$ 1.963.998	\$ 1.678.697	-\$ 285.301	-14,53%	2,07%
Impuesto a la salida de divisas	\$ 0	\$ 392.006	\$ 392.006		0,48%
Reclamo tributario	\$ 735.671	\$ 157.886	-\$ 577.785	-78,54%	0,19%
Notas de crédito Draw Back	\$ 29.409		-\$ 29.409	-100,00%	0,00%
<b>Otros activos financieros</b>		<b>\$ 265.132</b>	<b>\$ 265.132</b>		<b>0,33%</b>
Certificados de Deposito		\$ 265.132	\$ 265.132		0,33%
<b>Otros activos</b>	<b>\$ 211.710</b>	<b>\$ 453.095</b>	<b>\$ 241.385</b>	<b>114,02%</b>	<b>0,56%</b>
Garantías	\$ 0		\$ 0		0,00%
Seguros	\$ 211.710	\$ 230.347	\$ 18.637	8,80%	0,28%
Arriendos		\$ 86.800	\$ 86.800		0,11%
Otros Servicios		\$ 135.947	\$ 135.947		0,17%
<b>Activos clasificados como mantenidos</b>	<b>\$ 105.990</b>	<b>\$ 2.578.733</b>	<b>\$ 2.472.743</b>	<b>2333,00%</b>	<b>3,18%</b>

<b>para la venta</b>					
Inversión Distrishoes S.A.	\$ 990		-\$ 990	-100,00%	0,00%
Inversión Cooperativa de Ahorro y Crédito PISA S.A.	\$ 105.000		-\$ 105.000	-100,00%	0,00%
Inversión Hidrotambo S.A.		\$ 2.578.733	\$ 2.578.733		3,18%
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$ 50.666.186</b>	<b>\$ 46.624.507</b>	<b>-\$ 4.041.679</b>	<b>-7,98%</b>	<b>57,50%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			<b>\$ 0</b>		<b>0,00%</b>
<b>Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar</b>		<b>\$ 82.565</b>	<b>\$ 82.565</b>		<b>0,10%</b>
Anticipos de clientes		\$ 82.565	\$ 82.565		0,10%
<b>Propiedades, planta y equipo</b>	<b>\$ 30.847.829</b>	<b>\$ 31.434.985</b>	<b>\$ 587.156</b>	<b>1,90%</b>	<b>38,77%</b>
Terrenos	\$ 5.726.771	\$ 5.726.771	\$ 0	0,00%	7,06%
Construcciones en curso	\$ 200.108	\$ 1.091.712	\$ 891.604	445,56%	1,35%
Maquinaria y equipo en montaje	\$ 1.456.060	\$ 1.450.550	-\$ 5.510	-0,38%	1,79%
Edificios	\$ 7.902.820	\$ 8.267.256	\$ 364.436	4,61%	10,20%
Maquinaria y equipo	\$ 12.006.535	\$ 11.728.070	-\$ 278.465	-2,32%	14,46%
Moldes	\$ 2.336.518	\$ 2.258.920	-\$ 77.598	-3,32%	2,79%
Muebles y enseres	\$ 545.405	\$ 524.235	-\$ 21.170	-3,88%	0,65%
Equipos de computación	\$ 236.732	\$ 143.078	-\$ 93.654	-39,56%	0,18%
Vehículos	\$ 436.880	\$ 244.393	-\$ 192.487	-44,06%	0,30%
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>\$ 30.847.829</b>	<b>\$ 31.517.550</b>	<b>\$ 669.721</b>	<b>2,17%</b>	<b>38,87%</b>
<b>Activos intangibles</b>	<b>\$ 188.036</b>	<b>\$ 275.403</b>	<b>\$ 87.367</b>	<b>46,46%</b>	<b>0,34%</b>
Licencias	\$ 188.034	\$ 275.403	\$ 87.369	46,46%	0,34%
<b>Activos por impuestos no corrientes</b>		<b>\$ 2.628.619</b>	<b>\$ 2.628.619</b>		<b>3,24%</b>
Reclamo tributario		\$ 2.628.619	\$ 2.628.619		3,24%
<b>Inversiones en asociadas</b>	<b>\$ 360.000</b>	<b>\$ 15.550</b>	<b>-\$ 344.450</b>	<b>-95,68%</b>	<b>0,02%</b>
Inversión en Asociadas	\$ 360.000	\$ 15.550	-\$ 344.450	-95,68%	0,02%
<b>Otros activos financieros</b>	<b>\$ 165.682</b>		<b>-\$ 165.682</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0,00%</b>
Certificado de depósito	\$ 165.682		-\$ 165.682	-100,00%	0,00%
<b>Otros activos</b>	<b>\$ 2.331.429</b>	<b>\$ 29.108</b>	<b>-\$ 2.302.321</b>	<b>-98,75%</b>	<b>0,04%</b>
Mejoras en propiedades ajenas	\$ 27.597	\$ 29.108	\$ 1.511	5,48%	0,04%
Otras cuentas por cobrar a compañías relacionadas	\$ 2.303.832		-\$ 2.303.832	-100,00%	0,00%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 3.045.147</b>	<b>\$ 2.948.680</b>	<b>-\$ 96.467</b>	<b>-3,17%</b>	<b>3,64%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 84.559.162</b>	<b>\$ 81.090.737</b>	<b>-\$ 3.468.425</b>	<b>-4,10%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 36.145.132</b>	<b>\$ 28.693.899</b>	<b>-\$ 7.451.233</b>	<b>-20,61%</b>	<b>35,38%</b>
<b>Préstamos</b>	<b>\$ 10.900.375</b>	<b>\$ 11.219.886</b>	<b>\$ 319.511</b>	<b>2,93%</b>	<b>13,84%</b>
Sobregiros bancarios	\$ 755.683		-\$ 755.683	-100,00%	0,00%
Préstamos bancarios	\$ 10.144.692	\$ 11.219.886	\$ 1.075.194	10,60%	13,84%
<b>Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar</b>	<b>\$ 21.512.441</b>	<b>\$ 13.777.030</b>	<b>-\$ 7.735.411</b>	<b>-35,96%</b>	<b>16,99%</b>
Proveedores locales	\$ 4.445.781	\$ 2.477.205	-\$ 1.968.576	-44,28%	3,05%
Proveedores del exterior	\$ 15.362.882	\$ 10.467.806	-\$ 4.895.076	-31,86%	12,91%
Compañías relacionadas	\$ 1.675.016	\$ 815.646	-\$ 859.370	-51,31%	1,01%
Anticipos de clientes	\$ 28.762	\$ 16.373	-\$ 12.389	-43,07%	0,02%
<b>Pasivos por impuestos corrientes</b>	<b>\$ 1.031.610</b>	<b>\$ 778.018</b>	<b>-\$ 253.592</b>	<b>-24,58%</b>	<b>0,96%</b>
Retenciones en la fuente de impuesto a la renta por pagar	\$ 107.359	\$ 92.976	-\$ 14.383	-13,40%	0,11%

Retenciones del Impuesto al Valor Agregado -IVA	\$ 278.884	\$ 258.868	-\$ 20.016	-7,18%	0,32%
Impuesto a la renta por pagar	\$ 0	\$ 27.666	\$ 27.666		0,03%
Impuesto a la Salida de Divisas - ISD	\$ 645.367	\$ 398.508	-\$ 246.859	-38,25%	0,49%
<b>Obligaciones acumuladas</b>	<b>\$ 2.700.706</b>	<b>\$ 2.918.965</b>	<b>\$ 218.259</b>	<b>8,08%</b>	<b>3,60%</b>
Obligaciones por pagar	\$ 786.914	\$ 255.219	-\$ 531.695	-67,57%	0,31%
Derecho uso de marca	\$ 0		\$ 0		0,00%
Beneficios sociales	\$ 1.183.527	\$ 1.287.817	\$ 104.290	8,81%	1,59%
Plan Carro	\$ 315.010	\$ 373.102	\$ 58.092	18,44%	0,46%
Participación trabajadores	\$ 415.255	\$ 1.002.827	\$ 587.572	141,50%	1,24%
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 20.648.573</b>	<b>\$ 21.721.750</b>	<b>\$ 1.073.177</b>	<b>5,20%</b>	<b>26,79%</b>
<b>Préstamos</b>	<b>\$ 11.891.461</b>	<b>\$ 12.296.707</b>	<b>\$ 405.246</b>	<b>3,41%</b>	<b>15,16%</b>
Préstamos bancarios	\$ 11.891.461	\$ 12.296.707	\$ 405.246	3,41%	15,16%
<b>Obligación por beneficios definidos</b>	<b>\$ 8.258.316</b>	<b>\$ 8.886.963</b>	<b>\$ 628.647</b>	<b>7,61%</b>	<b>10,96%</b>
Desahucio	\$ 1.160.127	\$ 1.342.430	\$ 182.303	15,71%	1,66%
Bonificación años de servicio	\$ 401.717	\$ 456.767	\$ 55.050	13,70%	0,56%
Jubilación patronal	\$ 6.696.472	\$ 7.087.766	\$ 391.294	5,84%	8,74%
<b>Pasivos por impuestos diferidos</b>	<b>\$ 498.796</b>	<b>\$ 538.080</b>	<b>\$ 39.284</b>	<b>7,88%</b>	<b>0,66%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>56793705,19</b>	<b>50415649,00</b>	<b>-6378056,19</b>	<b>-0,112302167</b>	<b>62,17%</b>
PATRIMONIO			\$ 0		0,00%
<b>Capital social</b>	<b>\$ 6.600.000</b>	<b>\$ 6.600.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0,00%</b>	<b>8,14%</b>
Capital social	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 0	0,00%	8,14%
<b>Reserva legal</b>	<b>\$ 3.300.000</b>	<b>\$ 3.300.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0,00%</b>	<b>4,07%</b>
Reserva legal	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 0	0,00%	4,07%
<b>Otras Reservas</b>	<b>\$ 11.612.729</b>	<b>\$ 11.264.615</b>	<b>-\$ 348.114</b>	<b>-3,00%</b>	<b>13,89%</b>
Reserva facultativa	\$ 6.934.461	\$ 6.586.347	-\$ 348.114	-5,02%	8,12%
Reserva de capital	\$ 1.180.592	\$ 1.180.592	\$ 0	0,00%	1,46%
Reserva por valuación	\$ 3.497.676	\$ 3.497.676	\$ 0	0,00%	4,31%
<b>Resultados Acumulados Adopción NIIF</b>	<b>\$ 5.500.835</b>	<b>\$ 5.500.835</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,78%</b>
Revaluación Terrenos, Adopción NIIFS	\$ 2.681.208	\$ 2.681.208	\$ 0	0,00%	3,31%
Revaluación Edificios, Adopción NIIFS	\$ 1.826.278	\$ 1.826.278	\$ 0	0,00%	2,25%
Revaluación Maquinaria y Equipo, Adopción NIIFS	\$ 4.618.176	\$ 4.618.176	\$ 0	0,00%	5,70%
Revaluación Moldes, Adopción NIIFS	\$ 957.823	\$ 957.823	\$ 0	0,00%	1,18%
Resultados acumulados Adopción por primera vez de NIIF	-\$ 4.582.650	-\$ 4.582.650	\$ 0	0,00%	-5,65%
<b>Utilidades retenidas</b>	<b>\$ 751.892</b>	<b>\$ 4.009.638</b>	<b>\$ 3.257.746</b>	<b>433,27%</b>	<b>4,94%</b>
Utilidades Acumuladas	-\$ 410.480		\$ 410.480	-100,00%	0,00%
Otros Resultados Integrales		\$ 326.526	\$ 326.526		0,40%
Resultado del ejercicio	-\$ 84	\$ 3.683.112	\$ 3.683.196		4,54%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 27.765.457</b>	<b>\$ 30.675.088</b>	<b>\$ 2.909.631</b>	<b>10,48%</b>	<b>37,83%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 84.559.162</b>	<b>\$ 81.090.737</b>	<b>-\$ 3.468.425</b>	<b>-4,10%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla N°. 20.** Estado de Situación Financiera  
**Fuente:** Empresa Plasticaucho S.A  
**Investigado por:** SORIA, Cristian (2015)



**Gráfico N°27.** Evolución Financiera  
**Fuente:** Empresa Plasticaucho S.A  
**Investigado por:** SORIA, Cristian (2015)

Como podemos observar en el Gráfico y en el análisis realizado observamos que la empresa ha tenido un decremento en los últimos años:

En 2014 con respecto del 2013 ha bajado, creando así una empresa menos estable:

Activo -4.10%  
 Pasivo -0.11%  
 Patrimonio 10.48%

**El análisis de los Estados Financiero** se los ha hechos tomando en cuenta los valores porcentuales:

**Activos y Pasivos corriente:**

- El Activo Corrientes representa el 57.50% del Activo que supera al Pasivo Corriente 35.38% del Pasivo.

En ambos años el activo corriente supera al Pasivo estando en el rango de 1.67%.

- El efectivo representa el 1.78% con relación al total del Activo, esto quiere decir que no posee liquidez, deficientes políticas de manejo del efectivo.

### Recursos Permanentes:

- Con relación a los recursos permanentes (deudas a Largo Plazo más el Capital Propio) están en el 88.96% porcentaje que supera ampliamente al Activo No Corriente.

## PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. ESTADO DE RESULTADOS Al 31 de diciembre de 2013-2014

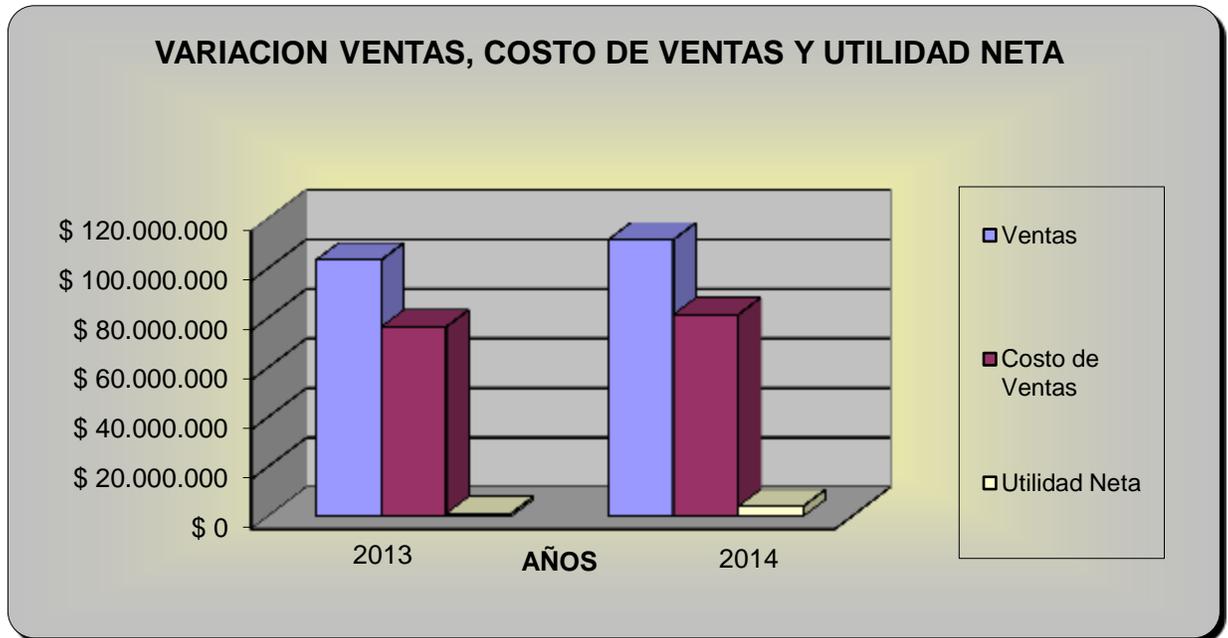
INGRESOS OPERACIONALES	2013	2014	Var. 2013 - 2014		% VERTICAL
			VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 103.401.558</b>	<b>\$ 111.506.950</b>	<b>\$ 8.105.392</b>	<b>7,84%</b>	<b>100,00%</b>
Ventas nacionales	\$ 70.088.890	\$ 75.358.998	\$ 5.270.108	7,52%	67,58%
Ventas exportaciones	\$ 35.718.398	\$ 38.895.502	\$ 3.177.104	8,89%	34,88%
Descuento comercial	-\$ 2.405.730	-\$ 2.747.550	-\$ 341.820	14,21%	-2,46%
- <b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 76.369.537</b>	<b>\$ 81.326.950</b>	<b>\$ 4.957.413</b>	<b>6,49%</b>	<b>72,93%</b>
Consumos de materias primas y consumibles	\$ 76.369.537	\$ 81.326.950	\$ 4.957.413	6,49%	72,93%
= <b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 27.032.021</b>	<b>\$ 30.180.000</b>	<b>\$ 3.147.979</b>	<b>11,65%</b>	<b>27,07%</b>
- <b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 24.263.647</b>	<b>\$ 24.497.312</b>	<b>\$ 233.665</b>	<b>0,96%</b>	<b>21,97%</b>
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$ 14.349.574</b>	<b>\$ 14.462.400</b>	<b>\$ 112.826</b>	<b>0,79%</b>	<b>12,97%</b>
Gastos por beneficios a los empleados	\$ 4.419.460	\$ 4.452.519	\$ 33.059	0,75%	3,99%
Honorarios	\$ 252.870	\$ 336.447	\$ 83.577	33,05%	0,30%
Impuestos y contribuciones	\$ 24.277	\$ 23.282	-\$ 995	-4,10%	0,02%
Arriendos	\$ 695.939	\$ 690.970	-\$ 4.969	-0,71%	0,62%
Seguros	\$ 208.590	\$ 153.330	-\$ 55.260	-26,49%	0,14%
Servicios	\$ 250.297	\$ 254.854	\$ 4.557	1,82%	0,23%
Servicios básicos	\$ 87.883	\$ 79.964	-\$ 7.919	-9,01%	0,07%
Otros gastos	\$ 861.810	\$ 822.614	-\$ 39.196	-4,55%	0,74%
Materiales y Repuestos	\$ 106.755		-\$ 106.755	-100,00%	0,00%
Costos de publicidad	\$ 1.730.567	\$ 1.734.965	\$ 4.398	0,25%	1,56%
Costos de distribución	\$ 1.990.863	\$ 1.894.496	-\$ 96.367	-4,84%	1,70%
Regalías por uso de marcas	\$ 3.204.440	\$ 3.457.707	\$ 253.267	7,90%	3,10%
Gastos de mantenimiento	\$ 202.500	\$ 261.743	\$ 59.243	29,26%	0,23%
Gastos por depreciación y	\$ 313.323	\$ 299.510	-\$ 13.813	-4,41%	0,27%

amortización					
<b>Gastos de administración</b>	<b>\$ 7.961.626</b>	<b>\$ 7.717.119</b>	<b>-\$ 244.507</b>	<b>-3,07%</b>	<b>6,92%</b>
Gastos por beneficios a los empleados	\$ 2.493.768	\$ 2.615.795	\$ 122.027	4,89%	2,35%
Honorarios	\$ 1.292.747	\$ 1.206.795	-\$ 85.952	-6,65%	1,08%
Impuestos y contribuciones	\$ 231.985	\$ 271.281	\$ 39.296	16,94%	0,24%
Arriendos	\$ 727.535	\$ 728.354	\$ 819	0,11%	0,65%
Seguros	\$ 39.891	\$ 36.402	-\$ 3.489	-8,75%	0,03%
Servicios	\$ 1.274.962	\$ 915.629	-\$ 359.333	-28,18%	0,82%
Servicios básicos	\$ 19.309	\$ 78.831	\$ 59.522	308,26%	0,07%
Otros gastos	\$ 605.125	\$ 623.271	\$ 18.146	3,00%	0,56%
Materiales y Repuestos	\$ 43.322		-\$ 43.322	-100,00%	0,00%
Costos de publicidad	\$ 77.127	\$ 176.918	\$ 99.791	129,39%	0,16%
Costos de distribución	\$ 883		-\$ 883	-100,00%	0,00%
Gastos de mantenimiento	\$ 386.686	\$ 295.460	-\$ 91.226	-23,59%	0,26%
Gastos por depreciación y amortización	\$ 768.286	\$ 768.383	\$ 97	0,01%	0,69%
<b>Costos financieros</b>	<b>\$ 2.441.314</b>	<b>\$ 2.243.056</b>	<b>-\$ 198.258</b>	<b>-8,12%</b>	<b>2,01%</b>
Diferencial cambiario	\$ 23.495	\$ 10.183	-\$ 13.312	-56,66%	0,01%
Intereses por sobregiros y préstamos bancarios	\$ 2.280.130	\$ 2.131.528	-\$ 148.602	-6,52%	1,91%
Impuesto a la salida de divisas	\$ 137.689	\$ 101.345	-\$ 36.344	-26,40%	0,09%
Arrendamiento mercantil			\$ 0		0,00%
<b>Otros gastos (ingresos)</b>	<b>-\$ 488.867</b>	<b>\$ 74.737</b>	<b>\$ 563.604</b>	<b>-115,29%</b>	<b>0,07%</b>
(Utilidad)/Pérdida venta materia prima	\$ 216		-\$ 216	-100,00%	0,00%
Ingresos por arriendos		-\$ 36.750	-\$ 36.750		-0,03%
Intereses bancarios	-\$ 8.647	-\$ 9.349	-\$ 702	8,12%	-0,01%
(Utilidad)/Pérdida venta de activos fijos	-\$ 115.144	-\$ 15.367	\$ 99.777	-86,65%	-0,01%
Otros	-\$ 365.292	\$ 136.203	\$ 501.495	-137,29%	0,12%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA Y PARTICIPACION</b>	<b>\$ 2.768.374</b>	<b>\$ 5.682.688</b>	<b>\$ 2.914.314</b>	<b>105,27%</b>	<b>5,10%</b>
Participación a Trabajadores	\$ 415.255		-\$ 415.255	-100,00%	0,00%
Impuesto a la Renta			\$ 0		0,00%
Años anteriores	\$ 81.407	\$ 349.363	\$ 267.956	329,16%	0,31%
Corriente	\$ 975.704	\$ 1.678.550	\$ 702.846	72,03%	1,51%
Diferido	\$ 133.636	-\$ 28.337	-\$ 161.973	-121,20%	-0,03%
<b>UTILIDAD DEL AÑO</b>	<b>\$ 1.162.372</b>	<b>\$ 3.683.112</b>	<b>\$ 2.520.740</b>	<b>216,86%</b>	<b>3,30%</b>
OTRO RESULTADO INTEGRAL:			\$ 0		0,00%
Otros resultados integrales		\$ 326.527	\$ 326.527		0,29%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 1.162.372</b>	<b>\$ 4.009.639</b>	<b>\$ 2.847.267</b>	<b>244,95%</b>	<b>3,60%</b>

**Tabla N°. 21.** Estado de Resultados  
**Fuente:** Empresa Plasticaucho S.A  
**Investigado por:** SORIA, Cristian (2015)

En 2014 con respecto del 2013 ha crecido con lo siguiente:

Ventas	7.84%
Costo de Ventas	6.49%
Utilidad Neta	244.95%



**Gráfico N°. 28.** Variación ventas, costo de ventas y utilidad neta  
**Fuente:** Empresa Plasticaucho S.A  
**Investigado por:** SORIA, Cristian (2015)

En el análisis vertical de la cuenta de Resultados en el cual la última línea el resultado es el más importante

- La Utilidad Neta representa el 3.6% tuvo una reducción debido a la participación y aumento del precio de la Materia Prima aunque hayan disminuido los Gastos Operacionales.
- El Costo de Venta representa el 72.93% del total de las Ventas, este % es demasiado alto debido a que la Materia Prima es importada.

- El 21.97% de Gastos Operacionales con respecto a las Ventas a disminuido con respecto a la año anterior, pero aunque hayan disminuido no se logra aumentar las utilidades.
- El 12.97% del Gastos de Ventas representan más del 50% de los Gastos Operacionales constituyendo este porcentaje estar dentro de un margen aceptable considerando el origen del gasto.
- El 6.92% de Gastos Administrativos constituye el 31% del total de gastos.

### 6.7.1.3 Analisis Financiero Comparativo del año 2013 – 2014

#### PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

RAZONES FINANCIERAS		
PERIODO DE ANALISIS	2013	2014
<b>LIQUIDEZ</b>		
Capital de Trabajo	\$ 14.521.054,00	\$ 17.930.608,00
Índice de Liquidez	\$ 1,40	\$ 1,62
Prueba Acida	\$ 0,88	\$ 0,85
Razón de Fondo de Maniobra	\$ 0,18	\$ 0,21
<b>APALANCAMIENTO</b>		
Índice de Endeudamiento	67%	62%
Deuda a Activo Total	\$ 0,67	\$ 0,62
Razón del Autonomía (Índice Solidez)	\$ 0,33	\$ 0,38
<b>ACTIVIDAD (DIAS)</b>		
Rotación de Cartera	4,06	5,04
Rotación de Inventario	10,80	44,24
Rotación Proveedores	4,81	8,09
Rotación Cuentas por Cobrar	5,03	6,35
Rotación del Activo Total	1,22	1,38
Rotación de Capital de Trabajo	7,12	6,22
<b>RENTABILIDAD</b>		
Margen de Utilidad Bruta	26%	27%
Margen de Utilidad Neta	1,12%	3,60%
Utilidad en Operación	2,68%	5,10%
Rendimiento sobre la inversión (ROA)	1,37%	4,94%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	4,19%	13,07%

**Tabla N°. 23.** Índices Financieros  
**Fuente:** Empresa Plasticaucho S.A  
**Investigado por:** SORIA, Cristian (2015)

70% Compras vs Ventas año 2013  
 70% Estimado de compras vs ventas año 2014

## **LIQUIDEZ**

Establecen el grado de liquidez, es decir su capacidad de generar efectivo, para atender sus obligaciones.

Por cada dólar de pasivo corriente Plasticaucho cuenta con \$1.62 de respaldo de Activo Corriente.

El Capital Trabajo de 17.930.608,00, una vez cancelado todos los Pasivos Corrientes Plasticaucho le queda ese valor en calidad de fondos para atender las necesidades de la operación normal de la empresa.

Cada dólar que se debe en el Pasivo Corriente cuenta con 0.21 para su cancelación

## **APALANCAMIENTO**

Establece el grado de participación de los acreedores en los Activos de Plasticaucho, por cada dólar que tiene en el Activo 58 dólares para el año 2014, valor de participación de los acreedores.

Plasticaucho tiene comprometido su Patrimonio en 38% para el año 2014.

## **ACTIVIDAD**

- En el año 2014 Plasticaucho roto la cartera 5.04 veces.
- En el año 2014 el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o efectivo 44 veces.
- Rotación de Proveedores fue 8.09 veces rotaron durante el 2014.
- Rotación de Cuentas por cobrar de 6.35 días de venta en rotación de esta cuenta.
- Plasticaucho por cada dólar invertido en los Activos totales, la empresa vendió en el año 2014 \$1.38 o los activos rotaron 1.38 veces.
- Rotación de Capital de Trabajo es 6,22 veces que existe entre los ingresos y la inversión a corto plazo.

## **RENTABILIDAD**

Establece el grado de rentabilidad para los accionistas y el retorno de la inversión.

- Margen Bruto, por cada dólar vendido Plasticaucho genera una utilidad bruta 27%
- Margen de Utilidad se determinó que la utilidad obtenida una vez descontado e l Costo de Venta y los Gastos, generando una utilidad Operacional de 5.10%
- Rendimiento sobre Patrimonio, fue 13.07% de rentabilidad que se calcula sobre el patrimonio

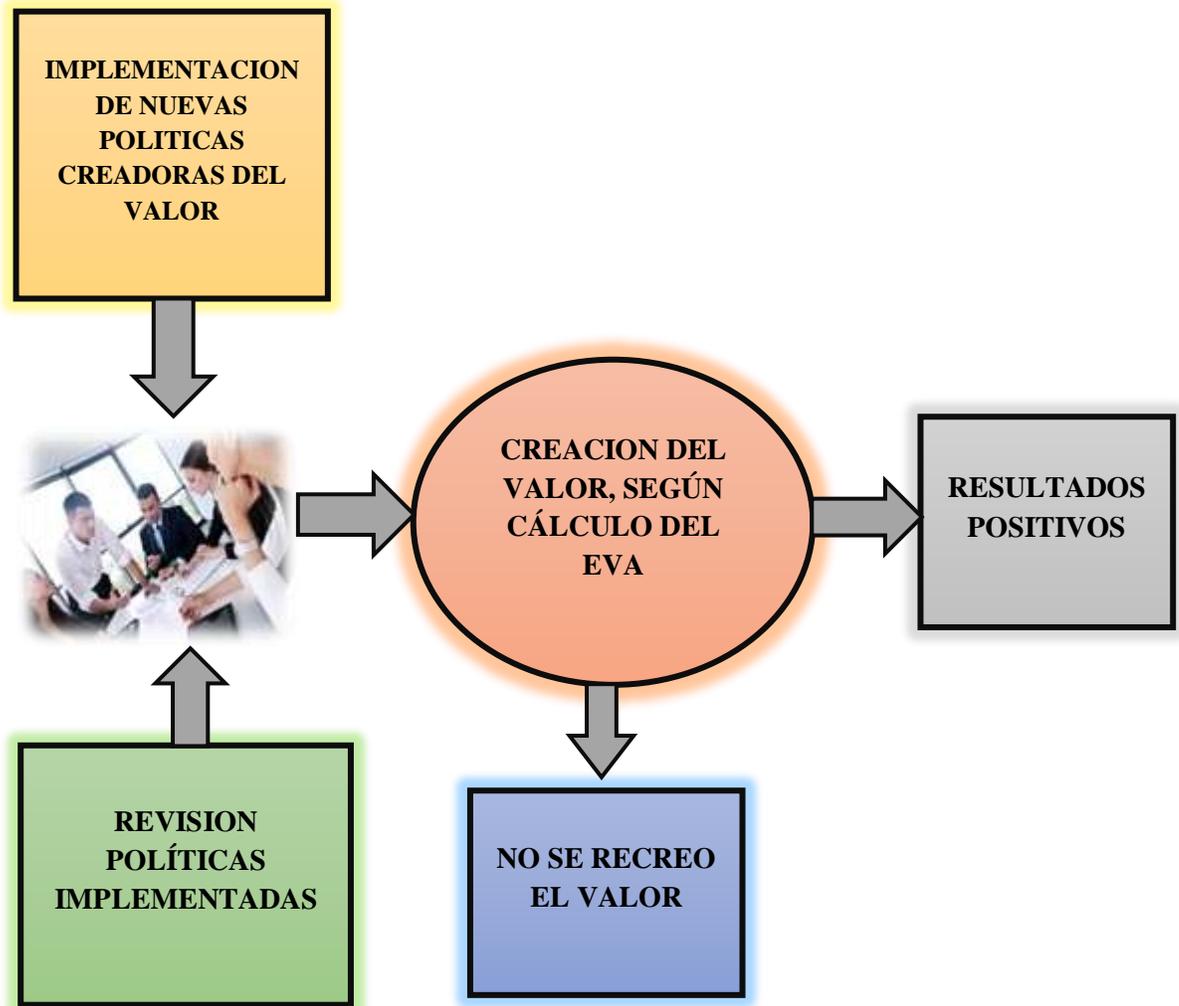
**El análisis**, al ser una herramienta financiera para la industria Plasticaucho, se puede observar que el porcentaje de rentabilidad año a año se sigue disminuyendo, esto con lleva para que tenga disponibilidad al cambio de mentalidad, dispuestos a implementar nuevas herramientas en la generación del valor agregado en los departamentos involucrados en la obtención de utilidades de la industria, con el propósito de incrementarlas.

El modelo propuesto va más allá de la determinación de utilidades, pues ese cálculo del Valor Económico Agregado, que incluye el costo por el uso del capital, es decir su resultado nos indica si el accionista obtuvo la utilidad acorde a la rentabilidad esperada. Luego de la interpretación de estados financieros, que consistió en hacer un veredicto de la situación financiera de la Empresa Plasticaucho S.A, con base en los datos obtenidos en el análisis comparativo previo, la rentabilidad es la variable que reina y determina el éxito de toda empresa.

Es importante señalar que si bien el análisis financiero constituye una herramienta muy útil para la toma de decisiones de la empresa, es necesario que al tomar una decisión se considere también otros factores de carácter político, económico, social, legal, etc., que en un momento dado pueden afectar el desarrollo de tu empresa.

Es necesario estar al tanto de los datos obtenidos del análisis financiero, recuerda que son solamente unas herramientas que te ayudaron a tomar decisiones dentro de la Empresa Plasticaucho S.A, de la ciudad de Ambato, para gestionar de mejor manera el área financiera y maximizar el EVA.

## Cálculo del EVA



**Gráfico N°29. Cálculo del EVA**

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

El conjunto de políticas que se lleven a la práctica deben ser coherentes con el objetivo de la creación del valor, el resultado del cálculo del EVA, se obtiene de la implementación exitosa de políticas orientadas a la creación de valor y su dato nos indicara el valor económico agregado generado por la empresa.

Es necesario desarrollar la fórmula de los componentes básicos:

- Utilidad de actividades ordinarias antes del interés y después del impuesto UAIDI.
- Valor contable del activo
- Costo promedio del capital

La fórmula es:

**EVA** = Utilidad de las Actividades Ordinarias antes del interés y después del impuesto UAIDI

(-) menos Valor Contable del Activo

(x) costo promedio del capital

Dónde:

**UAIDI** = Utilidad Neta + Gastos Financieros – Utilidades Extraordinarias + Perdidas Extraordinarias.

**Valor Contable Activo** = Activos (valor de adquisición) - Amortización del activo Fijo + Plusvalías producidas de los Activos- Financiación Automática de Proveedores y hacienda pública.

**Costo Promedio Capital** =  $K = \sum nj \cdot kj$

$K = \sum$  Porción del Pasivo (%) X Costo anual de la deuda (%) X 100

Dónde:

**k** = Costo de Capital

**n** = Peso que representa la fuente de financiación “j” en relación con el total del Pasivo.

**K** = Costo de la Fuente de financiación “j”.

**J** = Variable

Cuatro etapas para el cálculo del EVA:

- Calcular la Utilidad de las Actividades ordinarias antes del interés y después de los impuestos.
- Identificación de inversión neta en Activos de la Empresa o Valor Contable del Activo.
- Determinación del Costo Promedio del Capital.
- Calculo del EVA ( Economic Valued Added)

El desarrollo de la fórmula del EVA:

- Si el resultado es negativo, significa que la empresa no está creando valor, no obstante la creación de las políticas en las áreas específicas.
- Si el resultado es positivo, significa que la empresa está creando el valor, como producto de implementación y cumplimiento de políticas establecidas en la empresa.

Para e cálculo del EVA necesitamos:

- a) Estado de Resultados
- b) Estado Financiero

## Razones Financieras

PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.		
RAZONES FINANCIERAS		
PERIODO DE ANALISIS	2013	2014
<b>LIQUIDEZ</b>		
Capital de Trabajo	\$ 17.930.608,00	\$ 18.588.661,31
Índice de Liquidez	\$ 1,62	\$ 1,62
Prueba Acida	\$ 0,82	\$ 0,85
Razón de Fondo de Maniobra	\$ 0,21	\$ 0,23
<b>APALANCAMIENTO</b>		
Índice de Endeudamiento	62%	62%
Deuda a Activo Total	\$ 0,62	\$ 0,62
Razón del Autonomía (Índice Solidez)	\$ 0,38	\$ 0,38
<b>ACTIVIDAD (DIAS)</b>		
Rotación de Cartera	5,04	5,04
Rotación de Inventario	44,24	44,24
Rotación Proveedores	8,09	8,09
Rotación Cuentas por Cobrar	6,35	6,35
Rotación del Activo Total	1,38	1,38
Rotación de Capital de Trabajo	6,22	6,22
<b>RENTABILIDAD</b>		
Margen de Utilidad Bruta	27%	27%
Margen de Utilidad Neta	3,60%	3,60%
Utilidad en Operación	5,10%	5,10%
Rendimiento sobre la inversión (ROA)	4,94%	4,94%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	13,07%	13,07%
70% Compras vs Ventas año 2012		
70% Estimado de compras vs ventas año 2013		

La capacidad de pago de la empresa para cumplir sus obligaciones se encuentran dentro de los parámetros normales por lo que el riesgo crediticio disminuye

Las fuentes de financiamiento de la empresa en su mayor parte se encuentra dado por fondos internos para la adquisición de los diferentes recursos

veces

veces

Días

veces

veces

**Tabla N°23.** Razones financieras

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Cálculo de la Utilidad de las Actividades Ordinarias antes del Interés después del Impuesto.**

	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
	Utilidad Neta	<b>\$ 4.009.639</b>
(+)	Gastos Financieros	<b>\$ 2.243.056</b>
(-)	Utilidades Extraordinarias	
(+)	Perdidas Extraordinarias	
(=)	<b>UAIDI</b>	<b>\$6'252.695</b>

**Tabla N°24.** Cálculo de la Utilidad de las Actividades Ordinarias

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Cálculo de la Inversión Neta o Valor Contable del Activo**

	<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
	Activo Total	\$ 81.090.737
(-)	Proveedores	\$ 13.777.030
(-)	Otros Pasivos Corrientes	\$14'916.869
=	<b>Valor Contable del Activo</b>	<b>\$52'396.838</b>

**Tabla N°25.** Cálculo de la Inversión Neta

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

**Determinación del Costo Promedio de Capital**

Para este cálculo se debe disponer de los siguientes datos:

- Costo anual esperado por accionistas en capital y reservas 7% (rentabilidad esperado por los accionistas).

- Costo anual del Pasivo es del 11 % (tasa de interés promedio que se paga por las deudas).
- Tasa de Impuestos sobre la Renta 25%.

	<b>j</b>	<b>n</b>	<b>k</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor según Balance de Situación General</b>	<b>Porción del Pasivo %</b>	<b>Costo anual de la deuda</b>	<b>Costo Promedio de Capital</b>
<b>Pasivo Total</b>	\$ 50.415.649	62.17%	8.25%	5.13
<b>Patrimonio</b>	\$ 30.675.088	37.83%	11.70%	4.43
<b>Total</b>	<b>\$ 81.090.737</b>	100%		<b>9.56</b>

**Tabla N°26.** Costo promedio del capital

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

La porción del Pasivo (peso fuente de financiación en relación al total del pasivo), se obtuvo dividiendo cada una de las cuentas para la sumatoria.

### **Porción del Pasivo**

<b>Pasivo Total</b>		<b>Sumatoria de Pasivo + Patrimonio</b>		<b>Porción del Pasivo</b>
\$ 50.415.649	(/)	\$ 81.090.737	(=)	<b>62.17%</b>
<b>Patrimonio</b>				
\$ 30.675.088	(/)	\$ 81.090.737	(=)	<b>37.83%</b>

**Tabla N°27.** Porción del pasivo

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Costo de la Deuda Anual del Pasivo

Se calcula, el costo anual del Pasivo (11%), multiplicado por el % equivalente al Impuesto sobre la Renta (1-0.25).

Costo Anual del Pasivo		Impuesto		Costo anual de la Deuda
11%	(X)	(1-0.25)	(=)	8.25%

Tabla N°28. Costo de la Deuda Anual del Pasivo

Fuente: Propuesta

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

### Costo de la Deuda Anual del Patrimonio

Es el valor de la rentabilidad mínima esperada por los accionistas, este dato se obtiene preguntándole directamente del accionista, porcentaje esperado de la rentabilidad de la inversión.

También se puede obtener estimando la rentabilidad de la deuda, más prima de riesgo se calcula sobre el riesgo innato e histórico del sector específico, la suma de ambos es conocida por el costo de oportunidad de los accionistas.

Rentabilidad bonos del Gobierno		Prima de Riesgo		Costo de oportunidad de los accionista o Rentabilidad mínima esperada por el accionistas
7%	(+)	(1-5.70)	(=)	11.70%

Tabla N°29. Costo de la Deuda Anual del Patrimonio

Fuente: Propuesta

Realizado por: SORIA, Cristian (2015)

El Riesgo País es del 5.70 a la fecha del cálculo realizado.

### Costo Promedio del Capital

Porción del Pasivo (%)		Costo Anual del Pasivo (%)		Costo promedio de capital.
62.17%	(X)	8.25%	(=)	5.13
37.83%	(X)	11.70%	(=)	4.43
				<b>9.56</b>

**Tabla N°30.** Costo promedio del capital

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Calculo del EVA

Para determinar el valor de EVA, hay que reemplazar los valores componentes del EVA y sustituirlo por la formula.

EVA= UAIDI- (menos el valor contable del Activo X Costo Promedio de Capital)

UAIDI		Valor Contable del Activo		Costo promedio del Capital
6'252.695	(-)	52'396.838	(x)	9.56%
		<b>Resultado</b>	<b>de la</b>	<b>Multiplicación</b>
6'252.695	(-)		5'009.137,71	
EVA	(=)		1'243.557,29	

**Tabla N°31.** Cálculo del EVA

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Contribución en la Generación de Valor

Terminado los Estados Financieros y una vez proyectado el periodo contable 2014 se cuenta con el material necesario para el cálculo del EVA, dio como resultado positivo 1'399.267,81 lo que muestra que en Plasticaucho se está creando valor.

Con esto se determina si está creando o no el valor, después obtener el EVA, nos indica que se está creando el valor, ya que se alcanzó recuperar los siguientes costos: de venta, de operación y de capital.

El Costo de Capital es considerado solo en el cálculo del EVA, ya que no se considera en el Estado de Resultado de ahí se genera su importancia, ya que se puede generar que el resultado de ejercicio de utilidad pero esta no cubre el Costo del Capital, es indica que no cubre el rendimiento esperado de los accionistas, ni el costo por el uso de financiación.



**Gráfico N°30.** Contribución en la Generación de Valor

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

La utilidad obtenida incluido el Costo Capital parte de una toma de decisiones oportuna y acertada en el área operativa, de inversión y financiamiento que se convierte al final en el Valor Económico Agregado. Después de conocer los componentes y las áreas de aplicación del EVA es por ello que en el modelo propuesto se crea nuevas políticas enfocadas a la creación del EVA, que permitan cumplir con los objetivos a través de su aplicación se quiere maximizar las utilidades y crear el valor.

# FASE II



# ESTRATEGIAS DE REDIRECCIONAMIENTO

#### **6.7.1.4. Diagnóstico Estratégico Situacional**

El diagnóstico es el análisis de la situación actual de la Empresa Plasticaucho S.A, de la ciudad de Ambato, este diagnóstico se ejecuta en su interior y en su entorno.

Es una especie de auditoria interna y externa de la empresa, para esto ha sido necesario elaborar una lista personal de problemas para garantizar la participación de todos los integrantes de la empresa para que seleccionen de los 10 o 20 problemas que ha tenido la empresa a lo largo de un período determinado de tiempo, por ejemplo en los últimos años; esta lista personal tiene carácter subjetivo e indica, por consiguiente la percepción personal que cada miembro del equipo conformado de la propia empresa.

Luego compareció la negociación de la lista personal de 10 o 20 problemas en equipos, donde los distintos grupos de trabajo conformado analizan y excluyen algunos de ellos siempre y cuando no hay consenso en el grupo de trabajo, una vez analizada en forma aleatoria estos problemas, los miembros del grupo han seleccionado, clasificado 6 problemas de mayor impacto que necesita la empresa solución.

La caracterización es principalmente un instrumento de análisis organizacional, el ambiente externo está representado por las oportunidades y las amenazas o riesgos; el entorno interno considera el análisis de las fortalezas y debilidades, no olvidar que cualquier organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas, para lo cual se presenta el siguiente cuadro.

## SELECCIÓN, CLASIFICACIÓN, DIAGNÓSTICO SITUACIONAL FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Experiencia y antigüedad en el mercado de comercialización de calzado.	1. Incrementar el valor de la empresa ante sus accionistas y en el mercado financiero	1. Limitado conocimiento sobre procesos de gestión financiera para maximizar el EVA	1. Fuerte competencia por parte de países productores que se han especializado en algún tipo de calzado o en alguna fase del proceso de producción
2. Precios competitivos, buena calidad en sus productos ofertados y respaldados con la Norma ISO 9001: 2008 de la Gestión de Calidad	2. Mejorar el posicionamiento de los productos de líneas diferentes al calzado en el mercado del país ecuatoriano	2. Existe un manual de políticas y reglamento obsoletos y no actualizados de acuerdo a las necesidades departamentales.	2. El calzado de cuero ha sido sustituido por el calzado sintético, siendo los países asiáticos los especialistas en este tipo de calzado, ya que utilizan tecnología de punta en la producción del mismo y es muy difícil de competir en este tipo de calzado
3. Posicionamiento de la marca Venus en el mercado del calzado a nivel nacional	3. Fortalecer los segmentos de mercado a nivel nacional	3. Baja en el stock de inventarios, por el incremento en el precio de la materia prima, esto ocasiona demora en las compras	3. Alianzas estratégicas con cadenas y supermercados de empresas del sector calzado
4. Tecnología de punta en las maquinarias para la producción	4. Aprovechar los avances tecnológicos para poder optimizar los tiempos de producción, procesos y por ende los tiempos de entrega del producto terminado.	4. No se cumple con el presupuesto anual establecido	4. Posicionamiento de otras empresas del sector calzado, utilizando publicidad y marketing novedoso
5. Portafolio de productos y servicios	5. Cluster estratégicas	5. No existe un análisis financiero que permita determinar si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de esa misma utilidad	5. Inestabilidad en el mercado de exportaciones por medidas gubernamentales nacionales y de los países vecinos
6. Personal con experiencia en comercialización y ventas	6. Encontrar mejores proveedores de materias primas nacionales e internacionales	6. No hay un adecuado control interno de inventarios, activos fijos y cartera.	6. Nuevas políticas gubernamentales con limitaciones para la importación de materia prima.

**Cuadro N° 7:** Caracterización: Selección

**Fuente:** Empresa Industrial "PLASTICAUCHO S.A"

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Una vez efectuado la caracterización, clasificación es necesario priorizar los resultados para determinar cuáles son más importantes, por su peso; para ello el investigador se ha valido de la matriz de priorización que se fundamenta en el principio matemático de análisis por pares.

Análisis DAFO, FODA SWOT Es una palabra nemotécnica que corresponde a las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Latinoamérica es conocido como FODA y en los países anglosajones SWOT. Es una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial.

El investigador considera que es la herramienta estratégica por excelencia, ya que en la trayectoria profesional el investigador ha observado que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las empresas se consideran como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno.

## PRIORIZACIÓN RANGO DE MAYOR IMPACTO DEL FODA

		FORTALEZAS						Total X
		Experiencia y antigüedad en el mercado de comercialización de calzado.	Precios competitivos, buena calidad en sus productos ofertados y respaldados con la Norma ISO 9001: 2008 de la Gestión de Calidad	Posicionamiento de la marca Venus en el mercado del calzado a nivel nacional	Tecnología de punta en las maquinarias para la producción	Portafolio de productos y servicios	Personal con experiencia en comercialización y ventas	
#	FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	
1.	Experiencia y antigüedad en el mercado de comercialización de calzado.		X	X				2
2.	Precios competitivos, buena calidad en sus productos ofertados y respaldados con la Norma ISO 9001: 2008 de la Gestión de Calidad							0
3.	Posicionamiento de la marca Venus en el mercado del calzado a nivel nacional				X			1
4.	Tecnología de punta en las maquinarias para la producción					X		1
5.	Portafolio de productos y servicios							0
6.	Personal con experiencia en comercialización y ventas							0
	Vertical vacíos	0	0	1	2	3	5	
	Horizontal X	2	0	1	1	0	0	
	Total	2	0	2	3	3	5	
	Rango	4°	6°	5°	3°	2°	1°	

**Cuadro N°8:** Priorización de Fortalezas

**Fuente:** Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A”

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

## PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES

		OPORTUNIDADES						Total X
		Incrementar el valor de la empresa ante sus accionistas y en el mercado financiero	Mejorar el posicionamiento de los productos de líneas diferentes al calzado en el mercado del país ecuatoriano	Fortalecer los segmentos de mercado a nivel nacional	Aprovechar los avances tecnológicos para poder optimizar los tiempos de producción, procesos y por ende los tiempos de entrega del producto terminado.	Clúster estratégicas	Encontrar mejores proveedores de materias primas nacionales e internacionales	
#	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	
1.	Incrementar el valor de la empresa ante sus accionistas y en el mercado financiero			X				1
2.	Mejorar el posicionamiento de los productos de líneas diferentes al calzado en el mercado del país ecuatoriano			X	X			2
3.	Fortalecer los segmentos de mercado a nivel nacional				X			1
4.	Aprovechar los avances tecnológicos para poder optimizar los tiempos de producción, procesos y por ende los tiempos de entrega del producto terminado.							0
5.	Clúster estratégicas						X	1
6.	Encontrar mejores proveedores de materias primas nacionales e internacionales							0
	Vertical vacíos	0	1	0	1	4	4	
	Horizontal X	1	2	1	0	1	0	
	Total	1	3	1	1	5	4	
	Rango	6°	3°	4°	5°	1°	2°	

**Cuadro N°9:** Priorización de Oportunidades

**Fuente:** Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A”

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

		DEBILIDADES						Total X
		Limitado conocimiento sobre procesos de gestión financiera para maximizar el EVA	Existe un manual de políticas y reglamento obsoletos y no actualizados de acuerdo a las necesidades departamentales	Baja en el stock de inventarios, por el incremento en el precio de la materia prima, esto ocasiona demora en las compras	No se cumple con el presupuesto anual establecido	No existe un análisis financiero que permita determinar si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de esa misma utilidad	No hay un adecuado control interno de inventarios, activos fijos y cartera.	
#	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	
1.	Limitado conocimiento sobre procesos de gestión financiera para maximizar el EVA				X			1
2.	Existe un manual de políticas y reglamento obsoletos y no actualizados de acuerdo a las necesidades departamentales			X	X	X	X	4
3.	Baja en el stock de inventarios, por el incremento en el precio de la materia prima, esto ocasiona demora en las compras				X			1
4.	No se cumple con el presupuesto anual establecido					X		1
5.	No existe un análisis financiero que permita determinar si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de esa misma utilidad							0
6.	No hay un adecuado control interno de inventarios, activos fijos y cartera.							0
	Vertical vacíos	0	1	1	0	2	4	
	Horizontal X	0	0	1	3	2	1	
	Total	0	1	2	3	4	5	
	Rango	6°	5°	4°	3°	2°	1°	

**Cuadro N°10:** Priorización de Debilidades

**Fuente:** Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A.”

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

		AMENAZAS						
		Fuerte competencia por parte de países productores que se han especializado en algún tipo de calzado o en alguna fase del proceso de producción	El calzado de cuero ha sido sustituido por el calzado sintético, siendo los países asiáticos los especialistas en este tipo de calzado, ya que utilizan tecnología de punta en la producción del mismo y es muy difícil de competir en este tipo de calzado	Alianzas estratégicas con cadenas y supermercados de empresas del sector calzado	Posicionamiento de otras empresas del sector calzado, utilizando publicidad y marketing novedoso	Inestabilidad en el mercado de exportaciones por medidas gubernamentales nacionales y de los países vecinos	Nuevas políticas gubernamentales con limitaciones para la importación de materia prima.	
#	AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	Total X
1.	Fuerte competencia por parte de países productores que se han especializado en algún tipo de calzado o en alguna fase del proceso de producción		X	X	X		X	4
2.	El calzado de cuero ha sido sustituido por el calzado sintético, siendo los países asiáticos los especialistas en este tipo de calzado, ya que utilizan tecnología de punta en la producción del mismo y es muy difícil de competir en este tipo de calzado			X	X	X		3
3.	Alianzas estratégicas con cadenas y supermercados de empresas del sector calzado				X			1
4.	Posicionamiento de otras empresas del sector calzado, utilizando publicidad y marketing novedoso							0
5.	Inestabilidad en el mercado de exportaciones por medidas gubernamentales nacionales y de los países vecinos						X	1
6.	Nuevas políticas gubernamentales con limitaciones para la importación de materia prima.							0
	Vertical vacíos	0	0	0	0	3	3	
	Horizontal X	4	3	1	0	1	0	
	Total	4	3	1	0	4	3	
	Rango	2°	3°	5°	6°	1°	4°	

**Cuadro N°11:** Priorización de Amenazas

**Fuente:** Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A”

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Primeramente se ha sombreado la intersección de sus pares ya que no es posible una comparación entre sí mismo, de esta manera se ha eliminado el 50% y se analiza el restante.

La comparación se le ejecuto tomando cada fortaleza que está escrita en la izquierda y se le fue comprando con cada de las que están en la parte superior; si la que se halla a la izquierda es de mayor impacto, se escribe una X en el cuadro de intersección de las dos, si sucede lo contrario dejamos vacío.

Se ha sumado en forma vertical y horizontal cada matriz de priorización (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), si existen empates, en base a argumentos decidimos cual es de mayor prioridad. En las casillas que corresponde el rango, se ubica el número que pertenece de acuerdo al orden de importancia, es decir el total mayor a menor; se ubica 1°,2°,3°, y así sucesivamente.

Una vez que se ha determinado la priorización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ubicamos en la matriz FODA, como se lo demuestra a continuación:

### **MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal con experiencia en comercialización y ventas.</li> <li>2. Portafolio de productos y servicios.</li> <li>3. Tecnología de punta en las maquinarias para la producción.</li> <li>4. Experiencia y antigüedad en el mercado de comercialización de calzado.</li> <li>5. Posicionamiento de la marca Venus en el mercado del calzado a nivel nacional</li> <li>6. Precios competitivos, buena</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay un adecuado control interno de inventarios, activos fijos y cartera.</li> <li>2. No existe un análisis financiero que permita determinar si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de esa misma utilidad.</li> <li>3. No se cumple con el presupuesto anual establecido.</li> <li>4. Baja en el stock de inventarios, por el incremento en el precio de la materia prima, esto ocasiona demora en las compras</li> </ol>

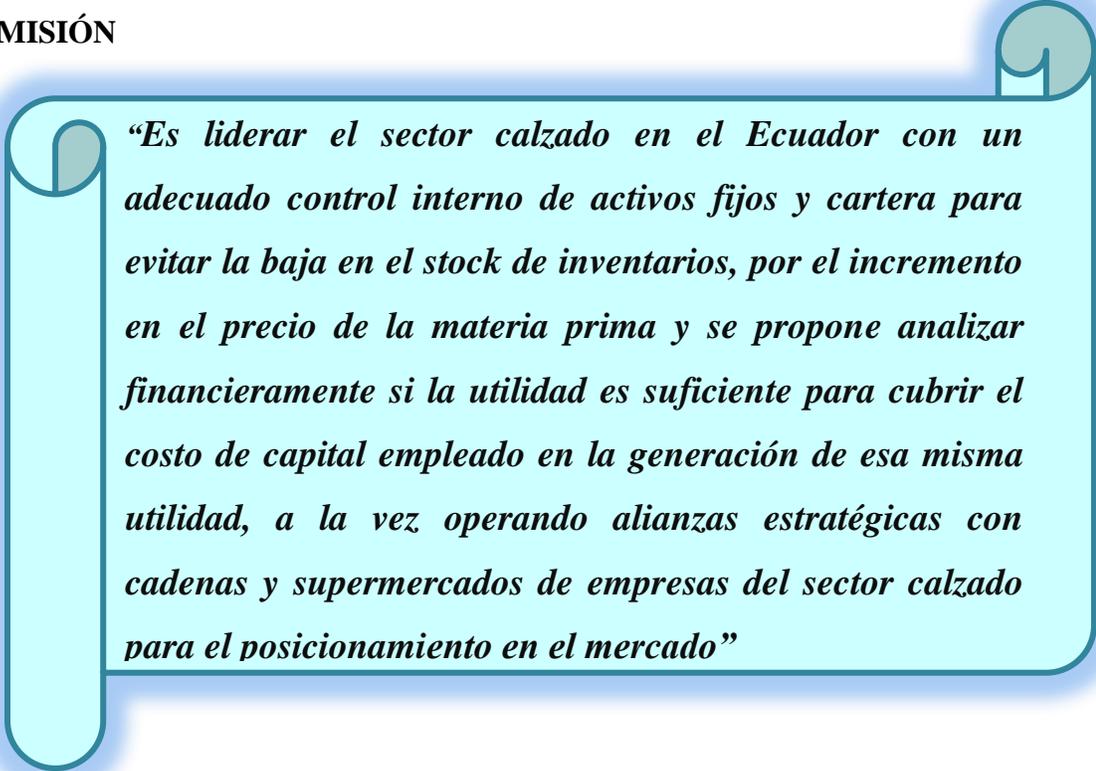
<p>calidad en sus productos ofertados y respaldados con la Norma ISO 9001: 2008 de la Gestión de Calidad.</p>	<p>5. Existe un manual de políticas y reglamento obsoletos y no actualizados de acuerdo a las necesidades departamentales</p> <p>6. Limitado conocimiento sobre procesos de gestión financiera para maximizar el EVA.</p>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clúster estratégicos</li> <li>2. Encontrar mejores proveedores de materias primas nacionales e internacionales</li> <li>3. Mejorar el posicionamiento de los productos de líneas diferentes al calzado en el mercado del país ecuatoriano.</li> <li>4. Fortalecer los segmentos de mercado a nivel nacional</li> <li>5. Aprovechar los avances tecnológicos para poder optimizar los tiempos de producción, procesos y por ende los tiempos de entrega del producto terminado.</li> <li>6. Incrementar el valor de la empresa ante sus accionistas y en el mercado financiero</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad en el mercado de exportaciones por medidas gubernamentales nacionales y de los países vecinos.</li> <li>2. Fuerte competencia por parte de países productores que se han especializado en algún tipo de calzado o en alguna fase del proceso de producción.</li> <li>3. El calzado de cuero ha sido sustituido por el calzado sintético, siendo los países asiáticos los especialistas en este tipo de calzado, ya que utilizan tecnología de punta en la producción del mismo y es muy difícil de competir en este tipo de calzado.</li> <li>4. Nuevas políticas gubernamentales con limitaciones para la importación de materia prima.</li> <li>5. Alianzas estratégicas con cadenas y supermercados de empresas del sector calzado.</li> <li>6. Posicionamiento de otras empresas del sector calzado, utilizando publicidad y marketing novedoso.</li> </ol>

**Cuadro N°12:** Matriz FODA  
**Fuente:** Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A”  
**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

La Matriz FODA es una técnica de planeación estratégica o un modelo de gestión que permite crear o reajustar a una estrategia, es decir permite visualizar la situación actual de una empresa u organización, para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones.

A la vez, ubicadas las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de acuerdo al rango en la Matriz FODA, el análisis, identificación, determinación o establecimiento de las oportunidades y fortalezas, ha permitido al investigador definir y formular la visión empresarial, es decir, a donde se quiere llegar a mediano y largo plazo. Por otro lado, las amenazas y debilidades, ha permitido al investigador caracterizar la problemática, la definición y formulación de la misión, que describe lo que se debe hacer y para quien se debe hacer.

## MISIÓN



*“Es liderar el sector calzado en el Ecuador con un adecuado control interno de activos fijos y cartera para evitar la baja en el stock de inventarios, por el incremento en el precio de la materia prima y se propone analizar financieramente si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de esa misma utilidad, a la vez operando alianzas estratégicas con cadenas y supermercados de empresas del sector calzado para el posicionamiento en el mercado”*

**Gráfico N°31:** Misión

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

## VISIÓN

*“Aspiramos que la Empresa Industrial Plasticaucho S.A, posea personal con experiencia en comercialización y ventas, con un portafolio de productos y servicios y una tecnología de punta en las maquinarias para la producción, que con su experiencia y antigüedad en el mercado ecuatoriano de comercialización de calzado, cumplirá el posicionamiento de los productos de líneas diferentes al calzado a nivel nacional, con precios competitivos, buena calidad en sus productos ofertados y respaldados con la Norma ISO 9001: 2008 de la Gestión de Calidad y clúster estratégicos y avances tecnológicos para poder optimizar los tiempos de producción, procesos y por ende el tiempo de entrega del producto terminado, incrementando el valor de la empresa ante sus accionistas y en el mercado financiero”*

**Gráfico N°32:** Visión

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

Una vez establecida la Matriz FODA (ubicada de acuerdo al rango), y haber efectuado el análisis, identificación para establecer la misión y la visión, es importante luego identificar las causas y efectos de los problemas priorizados (debilidades y amenazas), y sus posibles alternativas de solución que han plantado los diferentes sectores de la empresa.

Esta matriz o mapa de necesidades sirve como validación de los resultados del análisis con la Matriz FODA, y como insumo sirve para la elaboración de las estrategias de cambio que lo realiza el equipo de estrategias que han sido seleccionados desde el inicio del diagnóstico situacional (personal), y que a la vez deben conformarse nuevamente a partir de este momento para buscar alternativas de solución para maximizar el valor económico agregado en la Empresa Plasticaucho S.A, de la ciudad de Ambato.

### Mapa de Necesidades y Alternativas de Solución

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay un adecuado control interno de inventarios, activos fijos y cartera.</li> <li>- No existe un análisis financiero que permita determinar si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de esa misma utilidad.</li> <li>- No se cumple con el presupuesto anual establecido.</li> <li>- Baja en el stock de inventarios, por el incremento en el precio de la materia prima, esto ocasiona demora en las compras</li> <li>- Existe un manual de políticas y reglamento obsoletos y no actualizados de acuerdo a las necesidades departamentales.</li> <li>- Limitado conocimiento sobre procesos de gestión financiera para maximizar el EVA.</li> <li>- Inestabilidad en el mercado de exportaciones por medidas gubernamentales nacionales y de los países vecinos.</li> <li>- Fuerte competencia por parte de países productores que se han especializado en algún tipo de calzado o en alguna fase del proceso de producción.</li> <li>- El calzado de cuero ha sido sustituido por el calzado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión financiera.</li> <li>- No cumple con el presupuesto anual establecido.</li> <li>- El incremento en el precio de la materia prima al ser importada ha disminuido la producción, bajado el inventario.</li> <li>- La inversión en Activos Fijos no se ha incrementado.</li> <li>- Incremento en las Obligaciones Acumuladas, esto se debe a la rotación de personal.</li> <li>- No se ha reinvertido la utilidades.</li> <li>- Nuevas políticas gubernamentales en el tema de importación con nuevas limitaciones.</li> <li>- En este año se ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de inventarios computarizados obsoletos</li> <li>- Hay baja rentabilidad por desconocimiento no manejan políticas para el incremento de utilidades.</li> <li>- No hay informes puntuales por jefes departamentales.</li> <li>- El personal de sistemas y del área financiera desconoce de algunos programas y no aporta con su apoyo a los departamentos o unidades de gestión.</li> <li>- No hay una comunicación fluida entre el personal para el trabajo en equipo.</li> <li>- No existe supervisión en las áreas laborales y no hay cumplimiento de procesos por desconocimiento de sus funciones.</li> <li>- Limitado trabajo en equipo ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar un control mensual de cada área y dar una información a todo el personal.</li> <li>- Ver alternativas locales en cuanto a la materia prima.</li> <li>- Compra de Activos como inversión.</li> <li>- Implementar políticas de inducción al personal nuevo.</li> <li>- Al hacer el cálculo de EVA, les va incentivas a los accionistas para que reinviertan la utilidades.</li> <li>- Aumentar el margen de utilidad en los productos.</li> <li>- La competencia compite con el precio, Plasticaucho debe aumentar localidad y los mejor servicios.</li> <li>- Hacer unas reuniones departamentales y crear las nuevas políticas de acuerdo a las necesidades.</li> <li>- Los precios de los productos son muy buenos con relación a la competencia.</li> </ul>

<p>sintético, siendo los países asiáticos los especialistas en este tipo de calzado, ya que utilizan tecnología de punta en la producción del mismo y es muy difícil de competir en este tipo de calzado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas políticas gubernamentales con limitaciones para la importación de materia prima.</li> <li>- Alianzas estratégicas con cadenas y supermercados de empresas del sector calzado.</li> <li>- Posicionamiento de otras empresas del sector calzado, utilizando publicidad y marketing novedoso.</li> </ul>	<p>incrementado la competencia en la provincia, reducirán las ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un manual de políticas y reglamentos obsoleto que no se actualizado de acuerdo a la nuevas necesidades departamentales.</li> <li>- No existe un plan de capacitación al personal.</li> <li>- No presentan los Estados Financieros a tiempo.</li> </ul>	<p>ocasionado el desinterés del cumplimiento y puntualidad en su área laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento humano no realiza programas de capacitación para elevar el valor en el personal.</li> <li>- No se cumple la entrega de los informes gerenciales para la creación de políticas e incentivos.</li> <li>- No presentan registros contables actualizados.</li> <li>- No existe determinas estrategias para maximizar las ventas.</li> <li>- Existe riesgo en las operaciones de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es estar en la zona sierra centro del país, da la ventaja de que las entregas son rápidas.</li> <li>- La empresa posee un sistema moderno actualizado, que permite un registro de inventarios.</li> <li>- La alianza con comerciantes mayoristas garantiza una venta segura.</li> <li>- La demanda en el mercado es insatisfecha y se puede abarcar este mercado.</li> <li>- El lanzamiento de nuevos productos se agiliza gracias a que se tiene su marca ya establecida en el mercado.</li> </ul>
---	--	--	--

**Cuadro N°13.** Matriz de necesidades y Alternativas de Solución

**Fuente:** Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A”

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Las estrategias de cambio son las propuestas de actividades para producir los cambios en la empresa, cada estrategia generará los micro proyectos o proyectos específicos de implementación. Su formulación consiste en relacionar oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades en una matriz de correlación del perfil de oportunidades y amenazas con el perfil de fortalezas o debilidades, preguntándose:

¿Cómo aprovechar las bondades de una oportunidad?

¿Cómo anticiparse a las consecuencias de una amenaza?

¿Cómo aprovechar una fortaleza?

¿Cómo prevenir los efectos de una debilidad?

Las respuestas a estos interrogantes ha permitido al investigador acercarse a las estrategias de cambio o proyectos específicos que se escriben en los recuadros de inserción.

Las estrategias son los medios a través de los cuales la empresa puede promover el cambio y mejorar el servicio empresarial y la gestión financiera maximizando el EVA, para recuperar o mantener una imagen empresarial y la preferencia en el mercado. Cada una de las estrategias servirá de eje para la implementación de micro proyectos o proyectos específicos que les llevará a la satisfacción de necesidades.

Los resultados del diagnóstico situacional: potencialidades, problemas, alternativas de solución, estrategias de cambio, servirán de insumo para orientarlos a la visión y misión y los objetivos estratégicos expuestos para maximizar el EVA en la Empresa Plasticaucho S.A.

### **Matrices**

La matriz fortalezas – oportunidades – debilidades - amenazas (FODA) en la Empresa PLASTICAUCHO S.A, se considera un instrumento de ajuste importante que contribuya a desarrollar estrategias para incrementar la rentabilidad, eficiencia y eficacia en la empresa:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA)

A continuación la Matriz de Estrategias de Cambio (FODA Cruzado)

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO (FODA Cruzado)

<p><b>Perfil de oportunidades y amenazas</b></p> <p><b>Perfil de fortalezas y debilidades</b></p>	1. OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clúster estratégicos</li> <li>2. Encontrar mejores proveedores de materias primas nacionales e internacionales</li> <li>3. Mejorar el posicionamiento de los productos de líneas diferentes al calzado en el mercado del país ecuatoriano.</li> <li>4. Fortalecer los segmentos de mercado a nivel nacional</li> <li>5. Aprovechar los avances tecnológicos para poder optimizar los tiempos de producción, procesos y por ende los tiempos de entrega del producto terminado.</li> <li>6. Incrementar el valor de la empresa ante sus accionistas y en el mercado financiero</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal con experiencia en comercialización y ventas.</li> <li>2. Portafolio de productos y servicios.</li> <li>3. Tecnología de punta en las maquinarias para la producción.</li> <li>4. Experiencia y antigüedad en el mercado de comercialización de calzado.</li> <li>5. Posicionamiento de la marca Venus en el mercado del calzado a nivel nacional</li> <li>6. Precios competitivos, buena calidad en sus productos ofertados y respaldados con la Norma ISO 9001: 2008 de la Gestión de Calidad.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones mensuales con cada departamento, para verificar si se cumplió con el presupuesto.</li> <li>• Capacitar al personal para que tenga conocimiento sobre el presupuesto.</li> <li>• Buscar materia prima localmente que sea de buena calidad.</li> <li>• Determinar el punto de equilibrio del costo de producción.</li> <li>• Incrementar nuevos proyectos que generen más rentabilidad.</li> <li>• Permitir que el dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación geográfica de venta de productos, mediante la apertura de nuevas distribuidoras en otras ciudades.</li> <li>• Aumento de vendedores.</li> <li>• Elaborar reformara a las Políticas y crear nuevas.</li> <li>• Buscar proveedores nacionales con MP de calidad</li> </ul>

	genere proporcione más interés que la permanencia en una institución bancaria.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay un adecuado control interno de inventarios, activos fijos y cartera.</li> <li>2. No existe un análisis financiero que permita determinar si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de esa misma utilidad.</li> <li>3. No se cumple con el presupuesto anual establecido.</li> <li>4. Baja en el stock de inventarios, por el incremento en el precio de la materia prima, esto ocasiona demora en las compras</li> <li>5. Existe un manual de políticas y reglamento obsoletos y no actualizados de acuerdo a las necesidades departamentales</li> <li>6. Limitado conocimiento sobre procesos de gestión financiera para maximizar el EVA.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vender acciones a los colaboradores, para que ellos se sientan parte de la industria al ser accionistas.</li> <li>2. Presentar un plan de inducción al personal nuevo donde se le indique de forma detallada las ventajas de pertenecer a la industria y una capacitación técnica donde se le dé información sobre la seguridad industria, su trabajo a ser realizado.</li> <li>3. Permitir que el accionista mediante el cálculo del EVA se obtenga una utilidad acorde a la rentabilidad.</li> <li>4. Presentar un plan o proyecto para que se ejecute la inversión y por ende se aumentaría el patrimonio.</li> <li>5. Implementación del EVA, va a permitir a los accionistas tener agilidad de colocar productos.</li> <li>6. Incrementar la calidad en el servicio por parte de los colaboradores</li> <li>7. Implantar nuevas políticas de crédito en las ventas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la atención personaliza en la venta de los productos.</li> <li>2. Importar productos nuevos e innovadores.</li> <li>3. Potenciar la imagen de la empresa, en el primer contacto.</li> <li>4. Implementar políticas de desarrollo y promociones, basados en el concepto de calidad.</li> <li>5. Optimizar Reservas en materia prima</li> </ol>

**Cuadro N°14:** Matriz de estrategias de cambio  
**Fuente:** Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A”  
**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Esta matriz nos sirve para estudiar la factibilidad de la Misión, las estrategias para su posicionamiento y la visión de promover el cambio son los medios propuestos para que la Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A” de la ciudad de Ambato, origine el cambio y posicionamiento en el mercado para maximizar el volumen de ventas e

incrementar la rentabilidad; cada una de las estrategias servirá de eje para la implementación de planes de acción estratégica o modelo de gestión específicos que los llevaran a la satisfacción de necesidades a nivel empresarial.

La creación de estrategias será la condición favorable para el desarrollo de la industria manufacturera, ya que no debe quedar reducida a esfuerzos de carácter interno, el movimiento debe ser efectivo con sus organizaciones que participan directamente en las acciones estratégicas para maximizar el volumen de ventas, ya que pueden influir también en las condiciones de su entorno para beneficio propio.

El éxito de cualquier empresa depende del compromiso, esfuerzo y liderazgo de sus miembros (directivos, ejecutivos y personal operativo) que laboran, participan e influyen dentro de las actividades y resultados de la Empresa Industrial “PLASTICAUCHO S.A”, a la vez de las normas y leyes que se apliquen dentro de ella por la alta dirección que dirige la empresa,

La búsqueda de la creación y el aumento del valor de una empresa, es una preocupación constante y un objetivo clave de sus diversos participantes, en donde se destacan:

- Los accionistas, que esperan un retorno apropiado sobre su inversión;
- Los ejecutivos, que buscan cumplir el mandato por el cual han sido contratados, haciendo un adecuado uso de los recursos encomendados y aumentando el valor de la empresa;
- Los clientes y proveedores, que son atraídos y retenidos en mayor grado por las empresas más exitosas en generación de valor y crecimiento;
- y los empleados, que contarán con un mejor futuro y mayores oportunidades de mejoramiento en empresas que crean más valor.

Por lo que es necesario que a nivel empresarial se busque estrategias, ¿cómo medir en una empresa la creación de valor? Una técnica moderna y en boga en industrias de prestigio, lo constituye estratégicamente la herramienta denominada VALOR ECONOMICO AGREGADO, más conocida como E.V.A., por las siglas en inglés de Economic Valúe Added, siendo ésta una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que va a operar. Por lo tanto se trata de un indicador orientado a la integración puesto que considera los objetivos principales de la empresa.

El E.V.A. aporta elementos para que los accionistas, inversionistas, y otras personas con intereses en la empresa puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa y con la aplicación de estrategias adecuadas de acierto a la identidad de la empresa que esta se va a direccionar para maximizar el volumen de ventas.

Así mismo las amenazas que tienen gran probabilidad de que ocurran, luego el impacto sería sumamente significativo en la empresa, por lo que se requiere de la formulación de objetivos estratégicos.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Implementar el EVA para obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas en su organización empresarial.
- Maximizar el Valor Agregado
- Combinar el desempeño operativo con el financiero en un reporte integrado que permita tomar decisiones
- Cumplir con el presupuesto mejorando e incrementando la eficiencia de los

activos que se poseen.

- Mejorar la eficiencia de los activos actuales tratando de aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más.
- Impulsar la reducción de la carga fiscal, implementando una planificación fiscal y tomando decisiones que optimicen las máximas desgravaciones y deducciones fiscales posibles
- Aumentar las inversiones en activos que rindan ganancias por encima del costo del pasivo.
- Reducir los activos, manteniendo el UAIDI, para que se pueda disminuir el costo de la financiación total
- Reducir el costo promedio del capital, para que sea menor la deducción al UAIDI por el concepto de costo financiero.
- Cumplir con la fecha de presentación de los EEFF.
- Desarrollar un plan de capacitación para alcanzar una cultura mejorada en las fuentes internas
- Minimizar el costo operacional para alcanzar la más alta rentabilidad reestructurando la empresa
- Ofrecer mejores políticas de crédito seguras. para la fidelidad de los clientes
- Modificar el manual de políticas existentes para vigilar el cumplimiento de las fuentes internas en su área laboral
- Crecimiento en el Patrimonio aumentando la reinversión de los accionistas por ende incremento de la utilidad.

**Cuadro N°15:** Objetivos Estratégicos

**Fuente:** Propuesta

**Realizado por:** SORIA, Cristian (2015)

## Soporte Estratégico



Gráfico N°. 33. Soporte Estratégico

Fuente: Propuesta

Elaborado por: SORIA, Cristian (2014)

### 6.7.1.5. Problemas y Solución Estratégico

#### Problema

- No cumple con el presupuesto anual establecido.
- El incremento en el precio de la materia prima al ser importada ha disminuido la producción, bajado el inventario.

- La inversión en Activos Fijos no se ha incrementado.
- Incremento en las Obligaciones Acumuladas, esto se debe a la rotación de personal.
- No se ha reinvertido la utilidades.
- Nuevas políticas gubernamentales en el tema de importación con nuevas limitaciones.
- En este año se ha incrementado la competencia en la provincia, reducirán las ventas.
- Existe un manual de políticas y reglamentos obsoleto que no se actualizado de acuerdo a la nuevas necesidades departamentales.
- No existe un plan de capacitación al personal.
- No presentan los Estados Financieros a tiempo.

### **Solución**

- Llevar un control mensual de cada área y dar una información a todo el personal.
- Ver alternativas locales en cuanto a la materia prima.
- Compra de Activos como inversión.
- Implementar políticas de inducción al personal nuevo.

- Al hacer el cálculo de EVA, les va incentivando a los accionistas para que reinviertan la utilidades.
- Aumentar el margen de utilidad en los productos.
- La competencia compite con el precio, Plasticaucho debe aumentar localización y los mejores servicios.
- Hacer unas reuniones departamentales y crear las nuevas políticas de acuerdo a las necesidades.
- Los precios de los productos son muy buenos con relación a la competencia.
- Es estar en la zona sierra centro del país, da la ventaja de que las entregas son rápidas.
- La empresa posee un sistema moderno actualizado, que permite un registro de inventarios.
- La alianza con comerciantes mayoristas garantiza una venta segura.
- La demanda en el mercado es insatisfecha y se puede abarcar este mercado.
- El lanzamiento de nuevos productos se agiliza gracias a que se tiene su marca ya establecida en el mercado.

### 6.7.1.6. Objetivos Estratégicos y Estrategias.

<b>Objetivos 1: Cumplir con el Presupuesto</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar la productividad y la comercialización.</li></ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones mensuales con cada departamento, para verificar si se cumplió con el presupuesto.</li><li>• Capacitar al personal para que tenga conocimiento sobre el presupuesto.</li></ul>

**Cuadro N°. 16.** Objetivo > Estratégico 1

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

<b>Objetivos 2: Abastecerse de la Materia Prima</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con el presupuesto de producción</li><li>• Mantener el margen de rentabilidad</li></ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar materia prima localmente que sea de buena calidad.</li><li>• Determinar el punto de equilibrio del costo de producción.</li><li>• Buscar proveedores nacionales con MP de calidad.</li></ul>

**Cuadro N°.17.** Objetivo Estratégico 2

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Objetivos 3: Incremento de Activos Fijos

- Ampliar el mercado
- Aumentar la inversión de los accionistas

#### Estrategias

- Incrementar nuevos proyectos que generen más rentabilidad.
- Permitir que el dinero genere proporcione más interés que la permanencia en una institución bancaria.

**Cuadro N°.18.** Incremento de Activos Fijos

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Objetivos 4: Evitar que Exista Rotación de Personal

- Ser parte integral de la Industria.
- Disminuir el tiempo muerto, que genera la instrucción de cada colaborador nuevo.

#### Estrategias

- Vender acciones a los colaboradores, para que ellos se sientan parte de la industria al ser accionistas.
- Presentar un plan de inducción al personal nuevo donde se le indique de forma detallada las ventajas de pertenecer a la industria y una capacitación técnica donde se le dé información sobre la seguridad industria, su trabajo a ser realizado.

**Cuadro N°.19.** Evitar que exista rotación de personal

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Objetivos 5: Incremento del Patrimonio

- Aumentar la reinversión de los accionistas por ende incremento de la utilidad.

#### Estrategias

- Permitir que el accionista mediante el cálculo del EVA se obtenga una utilidad acorde a la rentabilidad.
- Presentar un plan o proyecto para que se ejecute la inversión y por ende se aumentaría el patrimonio.

**Cuadro N°20.** Incremento de Patrimonio

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Objetivos 6: Crecimiento en el Mercado

- Aumentar la distribución a nivel nacional
- Ser líderes en la participación en el mercado de Ecuador.

#### Estrategias

- Implementación del EVA, va a permitir a los accionistas tener agilidad de colocar productos.
- Incrementar la calidad en el servicio por parte de los colaboradores
- Implantar nuevas políticas de crédito en las ventas.
- Ampliación geográfica de venta de productos, mediante la apertura de nuevas distribuidoras en otras ciudades.
- Aumento de vendedores.

**Cuadro N°21.** Crecimiento en el Mercado

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

<b>Objetivos 7: Modificación del Manual de Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar que se cumplan las políticas departamentales.</li> <li>• Evaluación anual de cada departamento.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar reformara a las Políticas y crear nuevas.</li> <li>• Desarrollar un papel que mejore la sociedad.</li> </ul>

**Cuadro N°.22.** Modificación MP.

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

<b>Objetivos 8: Fidelidad de los Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas.</li> <li>• Ofrecer mejores políticas de crédito seguras.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la atención personaliza en la venta de los productos.</li> <li>• Importar productos nuevos e innovadores.</li> <li>• Potenciar la imagen de la empresa, en el primer contacto.</li> <li>• Implementar políticas de desarrollo y promociones, basados en el concepto de calidad.</li> <li>• Aumento de vendedores.</li> </ul>

**Cuadro N°.23.** Fidelidad de Clientes

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Objetivos 9: Minimizar el Riesgo, aumentar la liquidez de empresa

- Minimizar el riesgo de la cartera.
- Mantener como máximo un 10% de cartera como riesgo.
- Tener la meta de tener una liquidez suficiente, para cubrir pago a proveedores y gastos mensuales, un flujo de vencimientos compatibles con los pagos.
- Mantener una liquidez que permita tener sistema de compra de productos con un stock continuo.

#### Estrategias

- Implementar una base de datos de clientes de la empresa, como potenciales y su calificación de crédito.
- Automatizar el sistema de crédito a clientes.
- Implementar productos que tenga mucha rotación, esto ayudaría a que el crédito otorgado sea a corto plazo.
- Implementar un sistema de incentivos a la venta de contado y la recuperación de cartera sea corto plazo.

**Cuadro N°24.** Riesgo-Liquidez

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### Objetivos 10: Minimizar el Costo Operacional

- Alcanzar la más alta rentabilidad reestructurando la empresa reduciendo el costo operacional.
- Mantener o disminuir el nivel de gasto operacional.

#### Estrategias

- Disminuir procesos manuales, utilizando sistemas de operación de procesos administrativos y ventas.
- Evaluar los procesos administrativos, ventas y financieros, con el objeto de evitar la duplicidad de funciones.

**Cuadro N°25.**Costo Operacional.

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Objetivos 11: Plan de Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar una cultura empresarial mejorada.</li> <li>• Dictar talleres de motivación</li> </ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar talleres con temas personales y de trabajo, donde se garantice los procesos manuales, utilizando sistemas de operación de procesos administrativos y ventas.</li> <li>• Evaluar los procesos administrativos, ventas y financieros, con el objeto de evitar la duplicidad de funciones.</li> </ul>

**Cuadro N°. 26.** Capacitación

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Objetivos 12: Cumplir con la fecha de presentación de los EEFF.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar la eficiencia en este departamento Financiero</li> <li>• Cambiar el sistema informático por un actualizado.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un estudio de asignación de funciones para distribuir de actividades en tiempos.</li> <li>• Hacer un estudio para verificar si conviene el incremento de personal, para que se cumpla con lo establecido.</li> </ul>

**Cuadro N°. 27.** Presentación EEFF

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Este análisis estratégico nos permite conocer objetivos y estrategias de esta industria de productos de caucho.

Como podemos observar existen factores que se convierten en una gran fortaleza para Plasticaucho.

De acuerdo a este análisis podemos darnos cuenta que las estrategias de esta industria no debería pasarlos por alto, con esto se lograría que la industria cumpla sus propósitos.

Constituye un equilibrio para la industria mantener objetivos estables y alcanzarlos mediante la creación de estrategias para aumentar la rentabilidad.

# FASE III



## CREACIÓN DE POLITICAS ENFOCADAS AL VALOR AGREGADO



### 6.7.1.7. Nuevas políticas enfocadas a la creación del Valor Agregado

**Identificar las principales áreas Financieras.**



**Gráfico N°. 34.** Áreas Financieras  
**Fuente:** Propuesta  
**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Para cada una de las áreas principales identificadas en la fase anterior, se va a crear nuevas políticas enfocadas al Valor Agregado contribuyendo a la generación de utilidades.

### 6.7.1.8. Área Gerencia General

La parte funcional de esta industria es la Gerencia General que puede influenciar de forma directa sobre áreas funcionales por su posición jerárquica e informar a la junta

de accionistas sobre las gestiones realizadas para el logro de los objetivos, debe contar con políticas dirigidas a proporcionar herramientas para el éxito de la industria, con el fin de obtener resultados satisfactorio.

	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>POLITICA</b>
<b>Implementar el EVA</b>	Incluir en la políticas de la industria, enfoques a la creación del valor agregado, que contribuya a la generación e incrementó de utilidades.
	Se debe limitar al máximo posible, la creación de unidades organizacionales. El funcionamiento de nuevas unidades será factible en la medida que conlleve a la creación del valor agregado a través de nuevos productos y servicios o mejora de los ya existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.
<b>Puntualidad en la Información Financiera</b>	Requerir a los jefes departamentales, puntualidad en la información requerida a cada unidad para la evolución de resultados y toma de decisiones.
	El departamento de sistemas debe ofrecer servicios de calidad a sus clientes internos, con el fin de contribuir al buen desarrollo de las actividades diarias.
<b>Ejecución de las Actividades Asignadas</b>	Los jefes departamentales son los responsables de que su área operativa, se documenten las principales actividades y procesos, debido a que ellos tienen autoridad para organizar, controlar y ejecutar, asegurando el cumplimiento de las aplicaciones. Es obligación del responsable cada área que los procesos, la documentación se revise y se mantenga actualizada para la correcta ejecución de las actividades asignadas
<b>La comunicación debe fluir en toda la Industria</b>	Verificar que el conocimiento y la información se transmitan con calidad. Que los canales no se suscriben exclusivamente a las líneas jerárquicas de autoridad, sino que deben fluir en toda la empresa de forma rápida y fluida.
	Se dará prioridad al fortalecimiento constante de los canales de comunicación interno y externo, estrategias políticas y procedimientos a través de uso de nuevas tecnologías y metodologías que permiten la provisión de nuevos servicios que ayuden a generar el valor agregado en la industria.
	Deberán mantener informados a los empleados sobre estructuras políticas y procedimientos internos, de manera que todos los colaboradores tengan

	<p>identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todos los departamentos y como ejecutar sus funciones de acuerdo a sus procesos y procedimientos vigentes. Evitando con esto la duplicación de funciones y atribuciones al personal.</p>
<p><b>Supervisar y vigilar el cumplimiento de los manuales y procesos.</b></p>	<p>Los Manuales de políticas y procedimientos serán de responsabilidad de la Gerencia General, apoyándose en cada uno de los departamentos.</p>
	<p>El asistente a la Gerencia General debe verificar que los lineamientos establecidos por la alta gerencia se cumplan y que estos se retroalimenten constantemente, a fin de rediseñar y mejorar todo proceso que se aleje del objetivo principal de Plasticaucho.</p>
	<p>Crear comités de trabajo de manera temporal o permanente para solucionar asuntos específicos.</p>
<p><b>Cumplir con el presupuesto establecido</b></p>	<p>La elaboración del presupuesto para el año siguiente, deberá iniciarse a hacer en el mes de septiembre, cada departamento hará los presupuestos individuales y estos se consolidaran en uno global, el cual se presentara para su aprobación ante la Gerencia General a más tardar en noviembre del año corriente.</p>
	<p>La Gerencia General deberá verificar que los ingresos se presupuesten de forma apegada a la realidad de la industria y sus incrementos deberán estar debidamente justificados y los gastos siempre estén presupuestados aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.</p>
<p><b>Desarrollo Planes y Programas</b></p>	<p>Desarrollo de planes programas y proyectos de la industria, incluido el desarrollo de nuevos productos y servicios se deberá obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.</p>
<p><b>Orientar a la buena administración y operatividad, para minimizar costos y gastos</b></p>	<p>La Gerencia deberá encaminar a la administración y operatividad sin papeles, utilizando medios electrónicos, complementando con seguridades y nuevas tecnologías (firma electrónica, correos internos, bases de datos, trabajos en red), a fin de minimizar costos y gastos.</p>
	<p>Establecer mecanismos de control a los aquellos departamentos sujetos a posibles Sistemas de Outsourcing.</p>
	<p>Se deberá orientar a la renovación continua de tecnología existente, a fin de lograr automatización de procesos, mejora de calidad, mejor administración de tiempos, maximización de recursos, para la obtención de mayor rentabilidad posible y el incremento de utilidades.</p>
<p><b>Implementar sistema de motivación y capacitación, para que</b></p>	<p>La Gerencia General velara porque el área de TTHH utilice la ruta de desarrollo de los empleados de forma horizontal y vertical, procurando en primera instancia la rotación de diferentes puestos y cargos del mismo</p>

<b>mejore su desempeño.</b>	nivel ocupacional, para favorecer la capacidad multidisciplinaria del personal y enriquecer las competencias profesionales, generando así bases sólidas y amplias para el desempeño futuro de sus funciones y su aporte al valor.
	Aprobar la propuestas de acciones a desarrollarse de actualización y capacitación permanente, para fortalecer las competencias de sus empleados e implementar un sistema de motivación para el personal en función de logros y productividad
	Verificar que el área de TTHH capacite a la mayor cantidad de empleados, en un proceso continuo, priorizando los objetivos principales y estratégicos de la industria. El mismo que deberá ser otorgado de acuerdo a las actividades que realicen el empleado y las necesidades de actualización del departamento, para que mejore su desempeño.
<b>Evaluar la Gestión realizada por las áreas basadas en la creación del EVA</b>	Después del primer año de implementación del Modelo Financiero apoyado en el valor económico agregado, que contribuya al incremento de utilidades, la gerencia evaluará la creación de Políticas e incentivos a los empleados, basados en la creación del valor económico agregado EVA, para lo cual utilizara como base el informe gerencial de los resultados obtenidos del cálculo del EVA.
	La Gerencia General por medio de los Jefes Departamentales efectuara un programa de evaluación de desempeño en forma semestral, en el cual medirá la gestión realizada por cada una de las áreas creadoras del valor y al final de cada periodo verificara si la industria está creando valor mediante el cálculo del EVA. Los resultados obtenidos serán utilizados por la gerencia como insumo en la elaboración del informe gerencial.

**Cuadro N°. 28.** Área de Gerencia General

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### **6.7.1.9. Finanzas y Contabilidad**

El área de Finanzas y Contabilidad debe contar con políticas que ayuden a las creación del Valor a través de su aplicación, con el fin de regular y definir las distintas valoraciones contables, manejo adecuado de proveedores, acreedores y cartera, el adecuado uso de las fuentes de financiamiento y adecuado control de bienes muebles, reflejando así en las cifras de los Estados Financieros datos apegados

reales de para proporcionar información útil para las proyecciones, para la toma de decisiones.

	<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>Dar información actualizada</b>	Registros contables actualizados.
<b>Mejorará las condiciones de Crédito a Proveedores y Acreedores</b>	Negociar con las instituciones financieras las mejores condiciones de crédito, para la industria.
	Agotar los recursos financieros de los proveedores y la autofinanciación, ante de recurrir a las instituciones por un crédito.
	Considerar el apalancamiento con los proveedores, tomando en cuenta la calidad y tiempos de entrega
	Planificar los pagos de los proveedores locales y los del exterior, considerando las fechas límites de pago y utilizando descuentos por pronto pago.
	Crear una cartera de proveedores y acreedores, para consultas de disponibilidad, para la adquisición de bienes de servicios.
	Se seleccionara al proveedor, que tenga las mejores condiciones de precio, cantidad, fecha de entrega, servicios calidad y garantía, dando oportunidad bajo los criterios economía, eficacia y eficiencia.
<b>Registro Control de los Inventarios</b>	Control estricto de los consumos entregados a cada departamento o área, ejerciendo todo el cuidado en entregar los valores bajo el presupuesto, realizar verificaciones periódicas sobre el uso adecuado de provisiones entregadas.
	Verificar periódicamente y reducir el plazo de las existencias de los inventarios, para el logro de una rotación periódica.
	El área de Contabilidad y Finanzas en la responsable de realizar inventarios físicos de existencias en bodegas cada semestre.
	Llevará un registro y control de los Activos Fijos y será el responsable de realizar inspecciones físicas e inventarios mínimos una vez al año. Estos deberán conciliar con los registros contables y de existir diferencia buscar el origen.

	<p>Todos los bienes susceptibles de inventario deben contar con un número o código y estar registrados en el control de inventarios.</p> <p>Cada año se revaluara todo bien mueble que posee un valor mayor al reflejado en libros.</p> <p>Depreciación de los Activos en línea recta</p> <p>Utilización del periodo máximo de amortización.</p> <p>Adquisición de equipo de transporte, se orienta a su modernización y crecimiento, haciendo uso de alternativas tecnológicas que se adapten a los requerimientos del mercado y a las necesidades internas de Plasticaucho, en función costo- beneficio.</p> <p>Vender los Activos Fijos que no sean imprescindibles que ya no genera rendimiento.</p> <p>Gestionar el alquiler de Activos Fijos, en lugar de adquirirlos.</p> <p>Toda baja definitiva de bienes muebles será aplicable en los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando un bien muebles que su estado físico o cualidades técnicas no resulte útil o funcional, no se va poder repararlo o la reparación es muy costosa</li> <li>• Cuando el bien haya sido extraviado o robado, accidentado o destruido.</li> <li>• En caso de robo o extravío, se deberá levantar un acta administrativa, con el nombre de la persona que estuvo a cargo, indicando los hechos, informar a la Gerencia General.</li> </ul>
<p><b>Presentar la información Financiera en el tiempo adecuado</b></p>	<p>Reducir el número de cuentas bancarias, para disminuir el tiempo en contabilizaciones y conciliaciones bancarias.</p>
	<p>Planificación adecuada para el pago de impuestos, aprovechando el marco fiscal</p>
	<p>Elaborar un informe financiero trimestral, que se le presentara a la Gerencia.</p>
	<p>Al finalizar el ejercicio fiscal los Estados Financieros deberán ser presentados máximo 30 días después de haber finalizado el periodo.</p>

**Cuadro N°. 29.** Finanzas y Contabilidad

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### 6.7.1.10. Ventas, Créditos y Cobros

Crear el valor en el área de ventas, créditos y cobros, ya que la empresa necesita posicionarse en el mercado cuya demanda aumenta y si las ventas son indispensables para el logro de objetivos de la empresa, contar con buenas políticas de crédito y su recuperación a corto plazo, es el complemento necesario para el éxito de las operaciones diarias.

	VENTAS
OBJETIVOS	POLITICAS
<b>Determinación de Estrategias Comerciales</b>	La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. Esta debe estar orientada a servir con efectividad al cliente, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad. Orientadas a todas sus acciones hacia un servicio integral cuyo principal objetivo sea la satisfacción al cliente
	El personal de ventas deberá estar capacitado para atender cualquier necesidad, simplificando los procesos y la eficiencia operativa, para cuyo efecto serán capaces de combinar escenarios de servicio: ventas de productos, asesoría de procedimientos de compras, seguimiento del envío del producto al cliente y cualquier actividad relacionada con la prestación de servicios de calidad al cliente.
	Dar comodidad y agilidad a los clientes reales y potenciales, cuando estos realizan gestiones con la empresa, para lo cual se deberá contar con un ambiente organizado, reduciendo tiempos de espera y eliminando documentos innecesarios de documentación.
	Gestión de marketing, orientada a ofrecer productos que aportan valor agregado al cliente porque poseen características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Buen precio</li> <li>• Colaboración y buena atención al cliente</li> <li>• Responsabilidad en tiempos de entrega</li> <li>• Cobertura geográfica nacional</li> <li>• Innovación constante</li> <li>• Diversidad de productos</li> <li>• Condiciones de crédito favorable</li> </ul>
	Gestión de marketing, orientada a ofrecer productos en sectores de mercado específico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar la línea de los productos</li> <li>• Ofertar productos exclusivos de Plasticaucho</li> </ul>

<b>CREDITO Y COBRANZAS</b>	
<b>Minimizar el Riesgo en las Operaciones de Crédito</b>	<p>Constantemente se renuevan técnicas de recuperación de créditos buscando crear siempre el valor agregado en la actividades que se realizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente de calidad: recepción de llamadas con amabilidad, educación, cortesía y profesionalismo, seguimiento de consultas y reclamos, ofrecer soluciones y vías alternas a los problemas.</li> <li>• Trabajo de equipo del área de ventas, crédito y cobros, con el fin de brindar excelencia en el servicio al cliente y planear en conjunto las posibles soluciones.</li> <li>• Buscar en los clientes, para que obtengan los descuentos por pronto pago, haciéndole énfasis en el beneficio obtenido: reducción de costos.</li> <li>• Hacer énfasis al área de venta, que no compre si no tiene necesidad, para así evitar el retraso en los pagos.</li> <li>• Evaluar al cliente, después de dos años, para ofrecerle nuevas condiciones de especiales de crédito</li> <li>• Utilizar procesos de cobros individuales, aplicados al cliente en base a la experiencia crediticia, a fin de hacer más efectiva la gestión de cobro.</li> <li>• Enviar al cliente trimestralmente su estado de cuenta actualizado, es decir como valor agregado, sirviendo esto a la empresa para recordar su deuda.</li> </ul>
	<p>Se explotara al máximo la capacidad y habilidad del equipo de vendedores, bajo el criterio de economía y eficiencia. La gestión de cobro se realiza bajo el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tele mercado: recepción de llamadas de clientes y toma de decisiones.</li> <li>• Se confirma el pedido con el cliente y su transferencia, pasa a facturación y se despacha.</li> <li>• Créditos y Cobros el vendedor: prepara una gira semanal los vendedores, para visitas a clientes y gestionar los cobros.</li> </ul>
	<p>Cuando las cuentas por cobrar sobrepasa el periodo de pago se emplearía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una llamada telefónica al siguiente día de vencido el crédito, si no cumplen a la semana, se enviara una carta en buenos términos recordándole su obligación y si en 5 días son se cobra se envía otra carta más insistente directa y exigente a la liquidación de su saldo pendiente</li> </ul>
	<p>El procedimiento legal: este será el paso más estricto del proceso de cobro, para su uso deberá solicitar autorización previa a la Gerencia General, ya que se debe verificar el costo-beneficio, en la utilización de esta medida.</p>

**Cuadro N°. 30.** Ventas

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

Cuando los resultados obtenidos indiquen que las nuevas políticas implementadas no están funcionando, se deberá revisar la causa y efecto, es decir se hará la revisión de

las mismas y el proceso de implementación, a fin de identificar posibles errores y deficiencias, para luego proceder a su debida corrección.

#### **6.7.1.11. Informe de Resultados**

### **INFORME FINAL**

Para el Valor Agregado creado para el incremento de utilidades, es necesario identificar las principales áreas implicadas en la generación del Valor Agregado y desarrollar un pensamiento orientado a crear el valor, es decir procesos que involucre a los colaboradores en la necesidad de crear el valor, a través de operativas diarias y la interrelación con los clientes externos que influyen directamente en el éxito de las operaciones de la Industria Plasticaucho, como son los clientes y proveedores.

Se crea el valor cuando es capaz de cubrir todos los costos, gastos y logra cubrir la rentabilidad mínima requerida por los accionistas, es decir que sus inversiones rindan más el costo capital promedio invertido.

El resultado será plasmado en el informe gerencial:

#### **Objetivo**

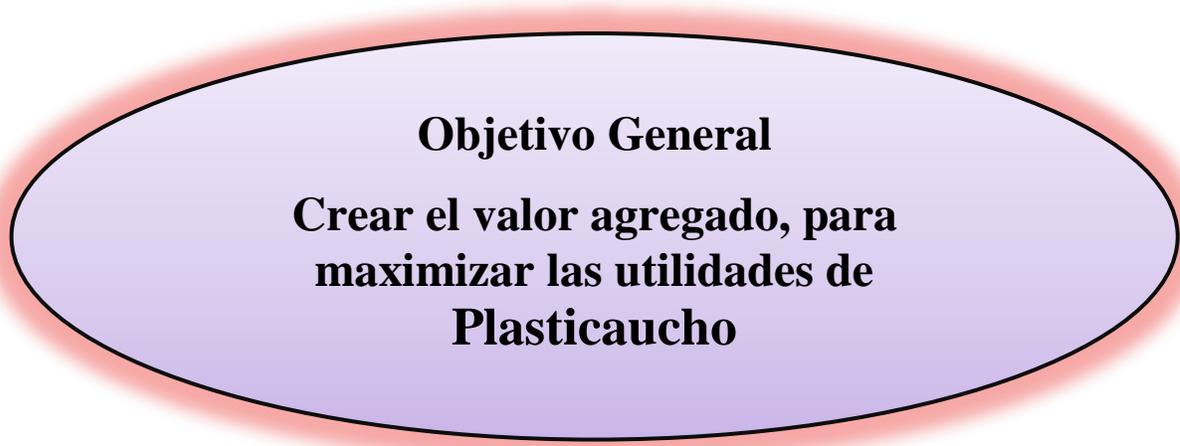
Se define el objetivo principal que persigue Plasticaucho incluido el objetivo de la creación del EVA.

#### **Informe**

Mediante la observación operativa de la empresa se hará un breve resumen sobre la situación operativa observada, haciendo referencia a los cambios y mejoras experimentadas partiendo de la participación en el modelo propuesto.

### **6.7.1.12. Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos**

En el informe gerencial será plasmado los resultados obtenidos en el punto anterior serán analizados e interpretados.



#### **Informe Gerencial Propuesto del año 2014**

##### **Accionistas.-**

Las principales actividades realizadas por esta administración durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 proyectados, se plasmaron en este informe gerencial.

Los resultados de este periodo fueron muy satisfactorios a pesar de la incertidumbre generada por la implementación de una nueva herramienta financiera, modelo financiero apoyado en el valor económico agregado, para el incremento de utilidades.

Los colaboradores de Plasticaucho tuvieron mucha disposición al cambio para crear una cultura de valor y aplicado a las políticas enfocadas a la creación del Valor Económico

Financiero.

La demanda de los productos ha registrado un incremento gracias al impulso que se ha dado los clientes y proveedores a través del valor agregado ofertado. La operatividad diaria de Plasticaucho nos llena de satisfacción. El resultado obtenido a través el cálculo del EVA es el principal logro para este periodo, la empresa si está creando el valor agregado, ya que refleja la utilidad que cubre el costo del capital, la rentabilidad esperada por los accionistas y el costo por el uso de financiación.

Se está analizando la adquisición de inversiones que prometan la rentabilidad para Plasticaucho con la obtención de tecnología de punta para no perder las oportunidades en el futuro cumpliendo con el plan estratégico de expansión en el mercado en el extranjero.

A continuación se va a presentar el resumen de labores del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, los resultados obtenidos a través del cálculo del EVA así como el análisis e interpretación de los resultados que serán de aceptación por los accionistas.

Atentamente,

Gerente General

Industria Plasticaucho S.A

Plasticaucho constituido el 29 de octubre de 1965 con un capital inicial \$7.000 y a la fecha \$6´600.000,00

Se busca utilizar nuevas herramientas para el presente año, para el logro de objetivo general y los secundarios, se busca utilizar estrategias, políticas y procedimientos para el éxito operacional y funcionabilidad a través de su aplicación, una de las más relevantes son:

- El Modelo Financiero apoyado en el valor económico agregado EVA, que contribuya en la generación de utilidades. Con el cual se crearon nuevas políticas enfocadas a la creación del valor.
- Capacitaciones se programó para el próximo año, estas favorecen las capacidades multidisciplinares de los colaboradores y enriquecer las competencias profesionales, para el mejor desempeño de sus funciones, proporcionando bases sólidas y amplias enfocadas a las creación del valor agregado, como parte de modelo financiero.
- Se debe vender los bienes muebles totalmente depreciados, que se encuentran obsoletos para la empresa y no tienen ningún tipo de utilidad, ni generar rentabilidad para Plasticaucho.
- La empresa pretende incrementar los ingresos netos en un 25% con respecto al año anterior y disminución del 5% en los gastos operativos, el resultado de los Estados Financieros refleja utilidades y después de calcular EVA teniendo un resultado satisfactorio, ya que está creando valor agregado, lo que significa la rentabilidad esperada a los accionistas, que fue cubierta en un 100%, al igual que el costo de financiamiento.

La empresa Plasticaucho muestra resultados satisfactorios, reflejando la buena administración de los recursos de la empresa, alcanzando el éxito operativo y financiero.

La Industria Plasticaucho S.A., debe ir prosperando a través del tiempo, manteniendo el negocio en marcha, reflejando en las existo en las operaciones realizadas satisfaciendo las necesidades de los clientes y beneficios continuos del equipo de trabajo, maximizando la rentabilidad esperada por los accionistas.

## **6.8. ADMINISTRACIÓN**

La dirección y responsabilidad directamente estará a cargo del Gerente de General, jefes de áreas, en unión con el mentor de esta propuesta quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y ejecución de la propuesta, habrá ajustes de acuerdo a los requerimientos, avance de las actividades.

### **6.8.1 Plan de Implementación del Modelo de Gestión Financiera**

El plan de implementación del modelo financiero apoyado en el Valor Económico Agregado (EVA), que ayudara al incremento de las utilidades en la industria de Plasticaucho ubicada en la zona sierra centro del Ecuador comprende cómo se llevara a cabo la propuesta poniendo en práctica las diferentes.

### **6.8.2 Acciones a Desarrollar**

- a) Este modelo financiero se explicara de forma sistemática y precisa, que está apoyado en el Valor Económico, apoyado en el gerente, jefes de áreas.
- b) El modelo se definirá de cada una de las tres fases.
  - Fase I: Análisis Situacional.
  - Fase II: Diagnostico Estratégico.
  - Fase III: Aplicación Financiera del EVA
- c) La implementación del modelo financiero apoyado en el valor económico agregado EVA se lo hará a través de reuniones de trabajo con los jefes de área.

- d) Definir al personal responsable de la implementación y seguimiento del modelo

### **6.8.3 Políticas**

- a) Desempeño de cada uno de los empleados de participa en la ejecución del modelo encargados de la ejecución y desempeño.
- b) Para la ejecución del modelo Plasticaucho deberá experimentar cambios.
- c) Para alcanzar los objetivos propuestos la industria deberá motivar al personal en su desempeño.

### **6.8.4 Requisitos para Modelo de Gestión Financiera**

- a) Capacitación adecuada y continua del personal.
- b) Colaboradores con apertura al cambio.
- c) Trabajo en equipo y armonización de intereses.
- d) Desarrollo del modelo con monitoreo.

## 6.9. Presupuesto de Implementación

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<b>TALENTO HUMANO TTHH</b>			
	Capacitación	4.000,00	4.000,00
	Costo del Modelo	400,00	400,00
<b>PAPELERIA Y UTILES</b>			
	Material de apoyo	300,00	300,00
	Imprevistos 10%	470,00	470,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.170,00</b>

**Tabla N°. 32.** Presupuesto de implementación

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### 6.10 Cronograma de Implementación para la Empresa Plasticaucho Industria S.A

#.	ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Propuesta	■																							
2	Datos Informativos	■																							
3	Antecedentes de la Propuesta	■																							
4	Justificación		■																						
5	Objetivos		■																						
6	Análisis de Factibilidad			■																					
7	Fundamentación			■																					
8	Modelo Operativo				■																				
9	FASE I : Diagnostico de Análisis Actual Situación EEFF					■																			
10	Análisis de EEFF Actuales						■																		
11	Análisis de los Índices Financieros							■																	
12	FASE II: Diagnostico Estratégico								■																
13	Determinar Situación Estrategias									■															



### **6.11. Plan de Acción Modelo de Gestión Financiera para Maximizar el EVA**

Para que la implementación del Modelo tenga éxito en las distintas fases a desarrollar es necesario definir un mecanismo de evaluación que permita el control y actualización. Para la aplicación exitosa del modelo Eva los resultados obtenidos en el cálculo darán parámetros de evolución.

La información de innovaciones sobre la creación del valor a fin de actualizar políticas, según las exigencias del mercado operatividad de la empresa esto es responsabilidad de la Gerencia informar.

- Lograr el objetivo principal de la empresa, generación e incremento de utilidades.
- Creación de la cultura de valor a todo el personal de la industria, obteniendo como resultado la productividad, calidad y eficiencia en la producción.
- Medición de resultado de forma objetiva, para facilitar su interpretación y análisis.
- Herramienta financiera útil, para la toma de decisiones acertadas y oportunas.

### 6.12. Previsión de la Evaluación y Actuación

#	PROCESO	OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1.	ACTUALIZAR EL PLAN FINANCIERO	Aumentar la rentabilidad  Cumplir con el presupuesto	Reducir los costos de producción  Mejorar rotación de inventarios	Analizar periódicamente las materias primas y los proveedores	Humanos  Dpto. Financieros  Dpto. Auditoria	Gerente Financiero  Contador  Auditor  Jefe de Producción	45 días
2.	ACTUALIZAR EL SISTEMA FINANCIERO CONTABLE	Toma de decisiones eficientes y eficaces	Disminuir el tiempo en la entrega de información financiera tributaria	Capacitar constantemente al personal.  Reuniones continuas con los departamentos	Dpto. Sistemas  Dpto. Contable  Dpto. Administrativo	Gerente General  Gerente Financiero  Recursos Humanos  Jefe Administrativo	60 días
	MEJORAR LOS CONTROLES INTERNOS	Tener mayor fidelidad en la entrega de información	Reducir la pérdida y la baja en inventarios	Contratar personal capacitado.	Dpto. Contable  Dpto. Administrativo	Jefe de Producción  Jefe de Bodega  Auditor	45 días
3.	CREAR SENTIDO DE PERTENENCIA	Aumentar y mantener un producto de	Tener siempre un personal motivado para	Realizar programas de integración con	Toda la empresa	Gerentes	Los 365 días del año

	EN EL PERSONAL	calidad.	realizar sus actividades	todo el personal		Jefes Empleados Obreros	
4.	REALIZAR UN NUEVO PLAN DE MERCADEO	Aumentar las ventas	Constituirnos en una empresa Multinacional	Llegar a acuerdos comerciales con otros países	Gerencia General Departamento de Marketing	Gerente general Jefe Financiero Jefe de Marketing Jefe De Ventas	120 días
	RENOVACION DE MAQUINARIA PLANTA Y EQUIPO	No detenernos ante los avances mundiales en la elaboración de productos de calzado	Continuar abasteciendo a nuestros clientes un producto de calidad.	Mantenernos en contacto con las principales empresas productoras de maquinaria pesada para la elaboración de productos de calzado	Dpto. de Compra de Activos Fijos Dpto. De Comercio Internacional	Jefe de Compras Jefe de Mantenimiento de Maquinaria	Constantemente
5.	MEJORAR NUESTRO PLAN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Disminuir cualquier tipo de denuncia o juicio con nuestros colaboradores	Disminuir los accidentes de trabajo	Dotar de equipo necesario a los trabajadores para que realicen sus labores diarias.	Dpto. Talento Humano Dpto. de Seguridad Industrial	Jefe de Recursos Humanos Jefe de Seguridad Industrial	30 días

**Cuadro N°31.** Previsión de la Evaluación y Actuación

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2015)

### 6.12.1. Matriz Plan de Evaluación de la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A”

¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?	¿POR QUÉ EVALUAR?	¿PARA QUÉ EVALUAR?	¿QUÉ EVALUAR?	¿QUIÉN EVALÚA?	¿CUÁNDO EVALUAR?	¿CÓMO EVALUAR?	¿CON QUÉ EVALUAR?
Gerente	Por los continuos cambios laborales financieros y tributarios realizados por el gobierno	Para ir de la mano con los cambios gubernamentales	Balances Flujos Impuestos Aportaciones Sueldos	Gerente Contador Auditor Jefe de Talento Humano	Siempre	Mediante Auditorías Internas y externas	Auditor Gerente
Gerente	Por lo importante que representan los reportes para la toma de decisiones	Para que la información que se entregue sea lo más cercano a la realidad de la empresa	Todo el sistema que maneja la empresa	Gerente Contador Ing. en Sistemas	Cada mes	De acuerdo a las necesidades que se presenten en el transcurso de las actividades	Gerente Contador Ing. Sistemas
Gerente	Por la importancia de la información que se maneja dentro de la empresa	Para que no exista perdidas de documentos y de inventarios	Inventarios Personal	Talento Humano Contador	Diariamente	Mediante informes semanales	Jefe de Bodega Jefe de Recursos humanos
Gerente	Un trabajador que siente que es parte de la empresa siempre va dar lo mejor para su empresa	Realizar cambios oportunas en áreas en donde el personal no se sienta identificado con sus labores	Las creencias , los objetivos, su estabilidad familiar	Dpto. de Bienestar laboral	Cuando se presenten quejas o llamados de atención por parte de los superiores.	Visitas a los hogares Charlas Motivacionales	Jefe de Talento Humano
Gerente	El normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa depende de las ventas	Para extendernos a toda Latinoamérica y al resto del mundo	Las necesidades de los clientes	Marketing	Siempre	Realizando estudios de mercado a nivel nacional e internacional	Gerente Jefe de Marketing
Gerente	Por la necesidad de aumentar la producción y disminuir el tiempo	Para cubrir nuestros pedidos de ventas.	Las Maquinarias que ya estén obsoletas	Gerencia Dpto. de Mantenimiento Dpto. de Compras de Maquinaria	Anualmente	Mediante un análisis de costo beneficio de las maquinarias	Gerente Jefe de Mantenimiento

Gerente	Por mantener a nuestros colaboradores alejados de cualquier riesgo de trabajo	Para reducir a cero los futuros accidentes de trabajo	Las actuales medidas de seguridad que realiza la empresa	Talento Humano Jefe de Seguridad Industrial Empleados	Trimestralmente	Revisiones permanentes de las personas que laboran en la parte productiva	Jefe de Seguridad Industrial Gerente
---------	---	---	--	---	-----------------	---	---

**Cuadro N°32.** Matriz Plan de Evaluación de la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A”

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** SORIA, Cristian (2014).

## BIBLIOGRAFÍA

- (2010). *Reingeniería Financiera Empresarial*. Bogotá.
- ACCID. (2011). *Nuevas tendencias en gestión pública: Bases conceptuales y aplicaciones prácticas*. Barcelona: Sage.
- Agricultura, M. d. (2010). *Seguimiento, evaluación y estudios*. Caracas: IICA.
- Alcarria, J. J. (2008/2009). *Contabilidad financiera I*. Universitat Jaume.
- Alejandro, J. G. (2001). *Investigación Científica*. México: McGraw-Hill.
- Allen Webster (2001: 651). (s.f.).
- Álvarez, M. A. (2010). *La información relacionada con los recursos humanos*. Chile: USC.
- Álvaro, J. L. (2003). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. Barcelona: UOC.
- Amat, O. (2002). *EVA Valor Económico Agregado*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Amat, O. (2010). *Valor Económico Agregado*. Colombia: Norma S.A.
- Amat, O. (2012). *E.V.A. Valor Económico Agregado*. Bogotá: Norma.
- Amat, O. (2013). *Análisis integral de empresas: clave para un chequeo completo*. Barcelona: Profit.
- Amaya, J. (2010). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Colombia.
- Arriagada, R. (2008). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Babaresco, A. (2014). *Slideshare*. Recuperado el Abril de 2015, de [24http://vhabril.wikispaces.com/file/view/M%C3%A9todos+de+la+Investigaci%C3%B3n+-](http://vhabril.wikispaces.com/file/view/M%C3%A9todos+de+la+Investigaci%C3%B3n+-)

- Baena, D. (2010). *Análisis financiero: Enfoque proyecciones financieras*. Colombia: ECOE.
- Bahamondes, J. (2010). *El perfil de un líder*. Miami: Christian Editing.
- Barrio, J. M. (2004). *Elementos de antropología pedagógica*. Madrid: Gráficas Rógar.
- Benjamin, E. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio* (segunda ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bonilla, F. (Enero de 2010). *Revista Nacional de Administración*. Recuperado el Abril de 2015, de Escuela de Ciencias de la Administración - Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044043.pdf>
- BPM, C. (2010). *El libro BPM 2010*. Madrid.
- Brenes, L. (2010). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes*. Madrid: Ágora.
- Caldas, M. E. (2014). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Caldas, M. E. (2014). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Editex.
- Carballo, J. F. (2010). *Diagnóstico económico - financiero de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Carlberg, C. (2003). *Análisis de los negocios con Excel XP*. México: Person Educación .
- Carmona, S. (2008). Financiación y Contabilidad, el EVA como moda en control de gestión. *Revista Española*.
- Carrasco, J. (2004). *Una didáctica para hoy: cómo enseñar mejor*. Madrid: RIALP S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión de Talento Humano*. México: Continental S.A.
- Codificación, C. d. (2014). *Código de Trabajo*. Quito.

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. (29 de Diciembre de 2010). *Código de la Producción*. Recuperado el Abril de 2015, de Código de la Producción:

<https://vicenteanaluia.wordpress.com/2011/06/04/aspectos-generales-del-codigo-organico-de-la-produccion-comercio-e-inversiones/>

Coleman, J. S. (2011). *Fundamentos de teoría social*. Madrid.

Corona, E. (2014). *Análisis de Estados Financieros Individuales y Consolidados*. Madrid: UNED.

Cuesta, M. d. (2010). *Derechos Humanos y relaciones laborales*. España: Netbiblo.

Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.

Díaz. (2007). *Informe Cuantitativo de Investigación*.

Díaz de Santos. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Dirección Estratégica. (2013). *Bligoo*. Recuperado el 2015, de <http://dycsalgado.bligoo.com.mx/definicion>

Dirección Estratégica. (2014). *Bligoo*. Recuperado el 2015, de <http://www.galeon.com/planeacionestrategic/gerenciaest.doc>

Durban, O. (2007). *Planificación Financiera en la práctica Empresarial*. Madrid: Pirámide.

Escobar, G. (2011). Medición del Valor Agregado EVA de las empresas de Caldas en el período 2000 - 2008. *Revista Financiera de Colombia*.

Escribano, G. (2008). *"Toma de Decisiones en la Gestión Financiera"*. México: Mc-Greaw-Hill.

Fernandez, J. L. (2011). *Contabilidad financiera para directivos*. Madrid: ESIC.

- Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Madrid: Panamericana.
- García, S. (1994). *Teoría económica de la empresa: fundamentos teóricos*. España: Diaz de Santos.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gomez, P. J. (2011). *Economía política de la crisis*. Madrid: Complutense.
- Government, O. o. (2010). *Estrategia del servicio*. Reino Unido.
- Greg, C. (2008). *Estrategias de inversión y herramientas financieras para el desarrollo local*. Madrid: Diaz de Santos.
- Hernández, e. (. (2008). *Investigación Científica*. México: MacGraw-Hill.
- Hernández, F. (2005). *Slideshare*. Recuperado el 2015, de Administración Básica: <http://es.slideshare.net/conajup/adm-bsica-mx>
- Hernández, F. (2010). *La economía como alternativa empresarial*. España: Colección Estudios.
- Hernández, G. (2010). *Diccionario de Economía*. Bogotá: Educc.
- Hernández, Roberto et al. (2008). *Investigación asociación de variables correlacional*. México: McGraw-Hill Interamericano.
- Herrera Luis, N. G. (2008). *Tutoría de la investigación científica*:. Quito-Ecuador: Corona S.A.
- Herrera, L. Naranjo, G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato-Ecuador: Gráficas Corona S.A.
- Hidalgo, j. (2008). *Generación de Valor en la Economía Global en el Conocimiento*. México: UNED.
- Horne, J. C. (2002). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Pearson Educacion.

Horne, J. V. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educacion.

<http://dycsalgado.bligoo.com.mx/definicion>. (s.f.).

<http://es.slideshare.net/conajup/adm-bsica-mx>. (s.f.).

[http://www.barzallo.com/DOCUMENTOS%20WEB/LEGISLACION/derecho%20P\\_blico/Doc%](http://www.barzallo.com/DOCUMENTOS%20WEB/LEGISLACION/derecho%20P_blico/Doc%). (s.f.).

<http://www.galeon.com/planeacionestrategic/gerenciaest.doc>. (s.f.).

Hübner, J. (2004). *Los derechos humanos: historia, fundamenti, efectividad*. Chile.

Ivars, M. M. (2013). *Inversión y stock de capital*. España: Ibersaf.

Jasso Villazul, J. K. (2004). *Valor de la Tecnología. en El Siglo Xxi*. Fondo Editorial FCA.

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

Lacalle, G. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Editex.

Lacoutere, G. (2008). Valor Económico Agregado. *Medición del EVA*, 12.

Lawrence, J. (2007). *Principios Administrativos*. México: McGrew- Hill.

LAWRENCE, J. (2007). *Principios Administrativos*. México: McGrew- Hill.

Legislativas, P. d. (2014).

<http://www.barzallo.com/DOCUMENTOS%20WEB/LEGISLACION/derec>.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. (Diciembre de 2010). *LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Recuperado el Abril de 2015, de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.barzallo.com%2FDOCUMENTOS%2520WEB%2FLEGISLACION%2Fderecho%2520P\\_blico%2](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.barzallo.com%2FDOCUMENTOS%2520WEB%2FLEGISLACION%2Fderecho%2520P_blico%2)

FDoc%2520Word%2FLEY%2520DE%2520REGIMEN%2520TRIBUTARIO%2520INTERNO.d

Lopez, J. (2012). *Productividad*. Estados Unidos: Palibrio.

Machoptra, N. K. (2009). *"Investigación Social sobre la población"*. Los Ángeles: Villalobos Cía. Ltda.

Manrique, A. (2010). *Fundamentos de la organización y del funcionamiento del Estado*. Colombia: Universidad del Rosario.

Mantilla, S. A. (2013). *Auditoría y control interno*. Bogotá: ECOE.

MAQUEDA, J. (2010). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. México: Prentice Hall.

Marín, S. (2014).

Martínez, D. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del cuadro de mando integral*. España: Altair.

Martínez, M. d. (2010). *Orientación a mercado*. México.

Martínez, M. d. (2012). *La comunicaicón en la empresa: la gestión empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.

Martínez, M. d. (2012). *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.

Merino, J. & Naranjo, G, Herrera, L. (2008). *Metodología es el conjunto de estrategias y técnicas de investigación*. Quito-Ecuador: Corona S.A.

Miranda, W. (2000). *Control fiscal y auditoría de estado en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad De Bogotá.

Mondría, J. (2010). *Diccionario de la comunicación comercial*. España: Diaz de Santos.

Morente, M. G. (2000). *Lecciones preliminares de filosofía*. España: Encuentro.

- Morris, D. (2010). *Reingeniería Financiera Empresarial*. Bogotá: McGrall - Hill.
- MORRIS, Daniel y BRANDON ,Joel, Reingeniería, Editorial Mc Graw Hill,Bogota,1994,. (2009). *Reingeniería Financiera*. Bogota: Mc Graw-Hill.
- Moya, M. (2010). *Cómo interpretar la información económica*. Barcelona: Profit.
- Nacional, A. (2014). *Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Quito.
- Nacional, A. (2014).  
<http://vicenteanaluisa.wordpress.com/%E2%80%A6/aspectos-genera...>
- Nakasone, G. T. (2005). *Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones*. Perú: Pontificia Universida Católica del Perú.
- Núñez, A. (2010). *1. Incidencia del cuadro de mando integral en la Gestión Administrativa y Financiera para mejorar Resultados Económicos de la Empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato, Año 2010*. . Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- OCDE. (2012). *Innovación en las empresas: Una perspectiva microeconómica*. México: OCDE.
- Ortega, R. (2010). *Factores Determinantes de la Estructura*. Madrid: ESIC.
- Ortegón, E. (2011). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión*. Chile: CEPAL.
- Ortiz, J. (2013). *Gestión Financiera*. Madrid: Editex.
- Palacios, H. (2010). *Fundamentos técnicos de la matemática financiera*. Perú: Fondo Editorial del Perú.
- Panchi, L. A. (2004). *De ética económica a economía ética: fundamentos*. Quito: ICALA.
- Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. Ideas Propias.

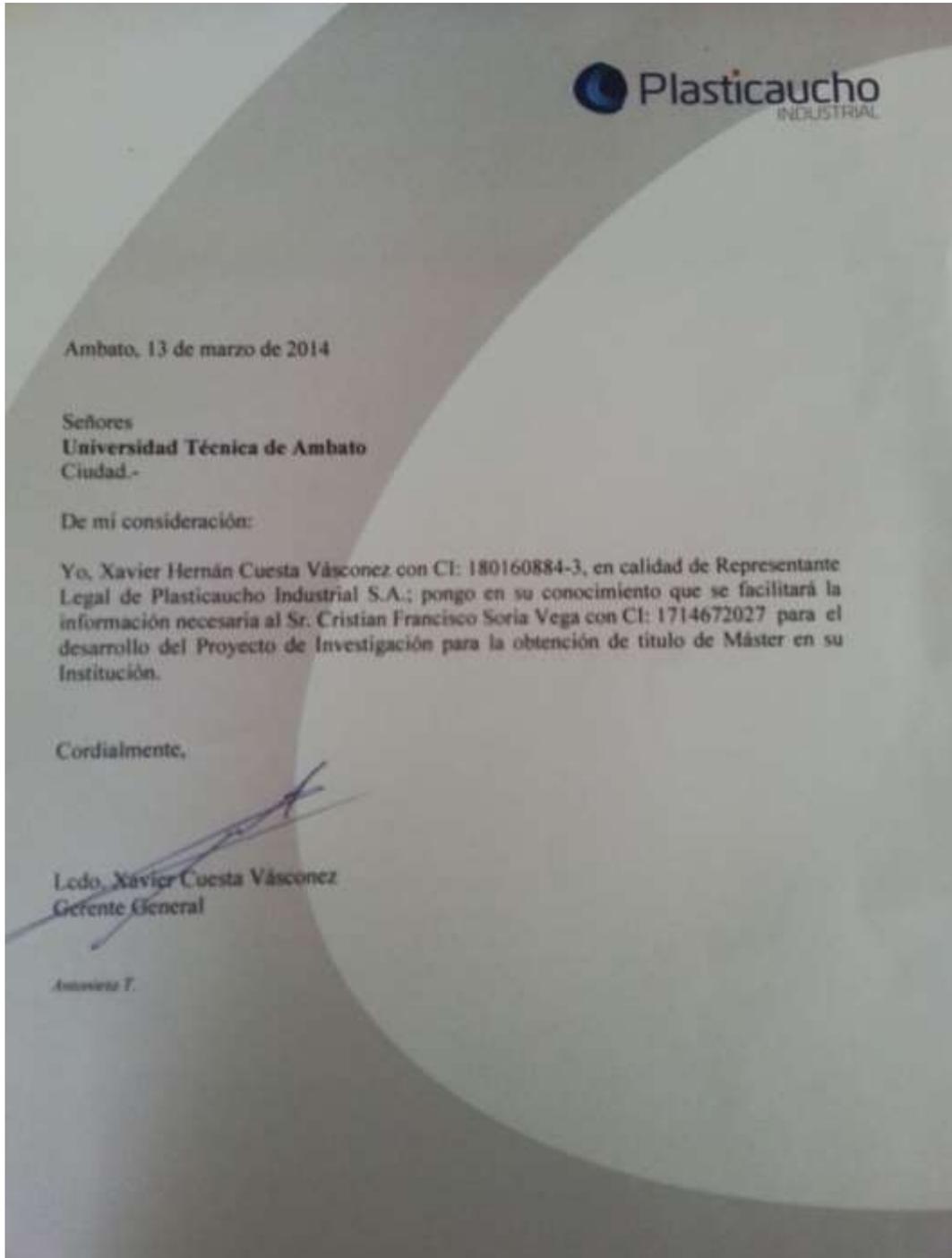
- Ramírez, E. M. (2011). *Calidad integral empresarial e institucional: Capacitación gerencial*. México: Limusa.
- Raposo, V. (2010). *Planificación y organización del entrenamiento*. Barcelona: A & M Graphic.
- Reinoso, M. (2009). *1. Valoración de la Empresa APRODIN Cía. Ltda. Aplicando el método de Valoración Económica Agregado (EVA). Año 2009*. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Rendón, M. Á. (2005). *Bases teóricas y filosóficas de la bibliotecología*. México.
- Restrepo, N. (2010). *El precio: Clave de la rentabilidad*. Bogotá: Planeta Colombiana.
- Reyes, A. (2010). *Administración de empresas*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/conajup/adm-bsica-mx>.
- Ricossa, S. (2010). *Diccionario de economía*. España: Siglo XXI.
- Rojas, G. F. (2014). *Plan estratégico 2014 - Facultad de Ciencias Empresariales UNDAC*. Perú.
- Rubio, P. (2010). *Manual de análisis financiero*. España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sánchez Cabrera, Á. (2010). *La Gestión Financiera Empresarial*. Chile: Mc Graw-Hill.
- Sandhusen Richard L. (2008). *Sistema de encuestas*. México: Navarro S.A.
- Stanton, E. W. (2007). *Investigación Científica*. México: Parlamento S.A.
- Thomson, S. (2000). *Administración Esteatógica*. México: McGranw-Hill.
- Trabajo, O. I. (2011). *Cómo interpretar un balance*. Ginebra.
- Trespacios Vásquez & Bello, T. (2009). *Investigación Científica Administrativa*. Zaragoza-España: Rivieria S.A.

- Vargas, G. (2006). *Filosofía pedagógica tecnología*. Bogotá.
- Vargas, M. E. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid: Diaz de Santos.
- Vásquez, L. (2008). *Investigación Empresarial*. México: MacGraw-Hill.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistemática del desempeño empresarial*. Bogotá: ECOE.
- Villa, A. (2010). *Valoración de empresas*. Madrid: Mundi - Prensa.
- Warren , G., & Bennis . (2001). *DEsarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y Perspectivas*. México: McGran-Hill.

# ANEXOS

ANEXO N°.1

**CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN  
EMPRESA “PLASTICAUCHO S.A” DE LA CIUDAD DE AMBATO**



## ANEXO N°.2

### REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE SRI EMPRESA "PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A"

#### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890010667001  
RAZON SOCIAL: PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.  
NOMBRE COMERCIAL:  
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL  
REPRESENTANTE LEGAL: GUESTA VASCONEZ XAVIER HERINAN  
CONTADOR: ROBALINO MOYA MELISSA JIMENA

---

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 29/10/1985      FEC. CONSTITUCION: 29/10/1985  
FEC. DESCRIPCION: 31/10/1991      FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 17/12/2013

#### ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE CALZADO DE LONA, CUERO Y PLASTICO

#### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATAHUALPA (GRISALATA) Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL  
Barrio: SECTOR EL PISQUE Calle: D Número: S/N Intersección: AV. UNO Referencia ubicación: A CIEN METROS DE LA  
SUB ESTACION ELECTRICA Teléfono Trabajo: 032996500 Apertado Postal: 1801258 Email: mrobalino@plasticaucho.com  
Fax: 032954676 Email: webmaster@plasticaucho.com

#### DOMICILIO ESPECIAL:

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 020      ABIERTOS: 10  
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO E TUNGURAHUA      CERRADOS: 10

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

\* Declara que los datos consignados en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriva (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Cuanto: MAV501100E Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 17/12/2013 10:39:59

**ANEXO #.3**  
**Ficha de Observación**

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b> <b>DIRECCIÓN DE POSGRADO</b> <b>MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA</b>
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN No. 001</b> <b>Objeto de estudio:</b> Gestión Financiera en relación con el Valor Económico Agregado (EVA) <b>Lugar de observación:</b> Empresa “Plasticaucho Industrial S.A” <b>Fecha de la observación:</b> Febrero 22 de 2014. <b>Nombre del investigador:</b> Cpa. Cristian Francisco Soria Vega
<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</b> Por ser parte de la empresa en mención y de una área de control financiero y haber detectado visualmente las necesidades internas, procedí retomar para este estudio a la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A”, esta investigación permitirá a la alta gerencia conocer las áreas generadoras y destructoras de valor, para la toma de decisiones dentro de la organización que al corto, mediano y largo plazo delinearán estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor. Se realiza la investigación con el afán de establecer si la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A”, es generadora o destructora de valor, esto obliga a un análisis más profundo que el desarrollado por los indicadores tradicionales de crecimiento en ingresos, utilidades y activos como factores de evaluación del desempeño. Para lo cual el Método de Valoración EVA, permitirá una apreciación más clara de los balances para establecer los diferentes recursos, bienes, las actividades de los empleados en la gestión empresarial y su proceso de generación de utilidades y flujo de caja.

## ANEXO #.4

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

**MAESTRIA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**ENCUESTA PARCIALMENTE ESTRUCTURADA PARA FUENTES INTERNAS (PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA) DE LA EMPRESA “PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”, DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**OBJETIVO:** Determinar si, la Gestión Financiera influye para Maximizar el Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho S.A de la ciudad de Ambato

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

**Cuestionario:**

**1. ¿Cómo aprecia usted la eficiencia de la gestión financiera, a través de?**

- a) Porcentaje de aumento de la rentabilidad ( )
- b) Índice de participación en el mercado ( )
- c) Del desarrollo de una gestión financiera integrada con otras áreas y con la dirección general de la organización. ( )
- d) Análisis financiero y sus técnicas ( )

**2. ¿Existe en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A.”, un Modelo de Gestión Financiera que permita llevar operativamente el EVA? ¿Por qué?**

- a) SÍ ( )
- b) NO ( )

**3. ¿Cómo cree usted que un modelo de gestión financiera pueda lograr eficiencia?**

- a) Administrando programas de reducción de costos ( )
- b) Reestructurando el portafolio de productos ( )
- c) Liquidez y solvencia en la gestión de comercialización y ventas ( )
- d) Cumplimiento en la ejecución presupuestaria ( )

**4. ¿Cuál de los elementos, políticas y procedimientos de área financiera se debería mejorar?**

- a) Procedimientos de control y planificación, incluyendo el sistema de información contable, identificadas usualmente con las del controller de la empresa. ( )
- b) Funciones derivada del manejo, control y protección de la tesorería y otros activos líquidos, identificadas usualmente con las del tesorero. ( )
- c) Funciones derivadas de servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del departamento financiero. ( )
- d) Servicios auxiliares establecidos bajo la responsabilidad del gerente. ( )

**5. ¿Qué indicadores financieros cree usted que se debe utilizar para lograr una adecuada gestión financiera?**

- a) Rentabilidad para retornar el capital ( )
- b) Riesgo operativo y financiero ( )
- c) Competitividad participación en el mercado ( )
- d) Liquidez ( )
- e) Valor de mercado ( )

**6. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted, que deben reflejar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera y EVA? ¿Por qué?**

- a. Organización estructural ( )
- b) Control presupuestario ( )
- c) Políticas para evitar la morosidad ( )

**7. ¿En qué frecuencia se informa por parte del Área Financiera sobre los niveles de morosidad?**

- a) Mensual ( )
- b) Trimestral ( )
- c) Semestral ( )
- d) Anual ( )
- e) Nunca ( )

**8. ¿Cree usted que los requerimientos de capital son necesarios y suficientes para garantizar la estabilidad financiera en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A.”? ¿Por qué?**

- a) SÍ ( )
- b) NO ( )

**9. ¿Usted ha escuchado acerca del EVA?**

- a) SÍ ( )
- b) NO ( )

**10. ¿El EVA usted lo considera cómo?**

- a) Un indicador ( )
- b) Un método de control ( )
- c) Herramienta financiera ( )
- d) Balance ( )
- e) Análisis financiero ( )

**11. ¿La aplicación del EVA cree usted que le permite a la gerencia tomar decisiones acertadas? ¿Por qué?**

- a) SÍ ( )
- b) NO ( )

**12. ¿Existe la predisposición del trabajo en equipo para aplicar las técnicas de evaluación en la gestión financiera? ¿Por qué?**

a) SÍ ( )

b) NO ( )

**13. ¿La rentabilidad de la empresa se fundamenta en la aplicación de herramientas de control financiero, cree que esta afirmación es verás?**

**¿Por qué?**

a) SÍ ( )

b) NO ( )

**¡GRACIAS!**

**ANEXO # 5**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTE DE LA EMPRESA  
“PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”, DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**OBJETIVO:** Determinar si, la Gestión Financiera influye para Maximizar el Valor Económico Agregado (EVA) de la Empresa Plasticaucho S.A de la ciudad de Ambato

**Entrevista**

- 1. ¿Qué Modelo de Gestión Financiera existe en la Empresa “Plasticaucho Industrial S.A” que permita llevar operativamente el EVA?**
- 2. ¿Qué indicadores financieros cree usted que se debe utilizar para lograr una adecuada gestión financiera?**
- 3. ¿Describa brevemente Eva, en que le ha servido administrativamente en su empresa?**
- 4. ¿Qué es para usted la gerencia basada en el valor?**
- 5. ¿Qué puede decir usted sobre la rentabilidad de la empresa?**
- 6. ¿Cómo maneja la toma de decisiones en la gestión presupuestaria con el Talento Humano del Dpto. Financiero?**

- 7. ¿Cómo aplicaría un modelo de gestión financiera en relación al control del EVA en la empresa?**
- 8. ¿Cómo aumentaría usted, el valor económico agregado en la empresa?**
- 9. ¿Qué método de valoración utilizaría para la empresa?**
- 10. ¿Cómo gestiona el capital de trabajo de la empresa?**
- 11. ¿Indique si la empresa utiliza algún procedimiento o herramienta para planificar sus actividades económicas y financieras**
- 12. ¿Qué indicadores financieros maneja actualmente en la empresa?**
- 13. ¿En qué medida ayudaría el diseño de un modelo de gestión financiera para maximizar el EVA de la empresa?**

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO # 6**  
**FOTOGRAFIAS DE LA EMPRESA**  
**“PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”**  
**Área de Finanzas**

**Logotipo**



**ANEXO # 7**  
**TERMINOLOGÍA FINANCIERA**

- **Capital de Trabajo:** Representa la inversión neta de recursos circulantes, producto de las dicciones de inversión y financiamiento a corto plazo.

$$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$CT = 46.624.507 - 28.693.899 = 17.930.608$$

Esta empresa cuenta con un circulante de \$17.930.608 para invertir a corto plazo.

- **Liquidez:** La liquidez es sumamente importante en una planificación Financiera, ya que esta ocupa la mayor parte del tiempo en el manejo de las empresas y mucho más cuando se viven situaciones difíciles.

Las razones financieras del plan financiero en estudio se detallan a continuación:

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{46.624.507}{28.693.899} = 1,62$$

Nos indica, que por cada dólar del pasivo corriente, la empresa cuenta con 1,62 de activo corriente para cubrir.

- **Margen de Utilidad Bruta:** Mide en forma porcentual, la porción de ingresos que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al Costo de Venta.

$$\text{Margen Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ven}}{\text{Ventas}} = \frac{30.180.000}{111.506.950} = 0,27$$

El 27% de las ventas cubren los gastos.

- **Margen de Utilidad en Operación:** En las finanzas modernas, este es uno de los indicadores de más relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad, para cubrir sus actividades financieras.

$$\text{Margen Útil. Operacional} = \frac{\text{Utilidad en Operaciones}}{\text{Ventas}} = \frac{5.682.688}{111.506.950} = 5.10$$

Esta empresa genera el 5.10% de utilidad para cubrir sus actividades Financieras.

- **Margen de Utilidad Neta:** Mide el porcentaje de utilidad que les está quedando a los accionistas o propietarios por operar la empresa.

$$\text{Margen Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{4.009.639}{111.506.950} = 3.60$$

A los accionistas de Plasticaucho, les estaría quedando el 3.60% por operar esta empresa.

- **Prueba Acida:** Se deriva de la anterior, ya que la inversión a corto plazo se la extrae del inventario, por considerarse un activo muy poco líquido.

$$\text{PA} = \frac{\text{Activo Corriente- Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{25.202.896}{28.693.899} = 0.85$$

Tenemos una inversión liquida 0.85 por cada dólar de pasivo.

- **Razones Financieras:** FRIAS C. Celso (2001. “Estados Financieros, tomo 1”, establece: “Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamientos de la empresa.

Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.”

- **Razones de Liquidez:** Mide la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generar efectivo.
- **Razón de Fondo de Maniobra:** Mide la inversión neta en recursos circulantes, con relación a la inversión bruta total.

$$\text{RFM} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Total de Activos}} = \frac{17.930.608}{81.090.737} = 0.21$$

El 21% representa la Inversión del Circulante.

- **Razones de Apalancamiento:** Mide el grado o la forma en los activos de la empresa que han sido financiados, considerado tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).
- **Razón de Endeudamiento:** Mide la porción de la Inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra a presentar en forma porcentual.

$$\text{RE} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{50.415.649}{81.090.737} = 0.60$$

Nos indica que el 60% ha sido financiado con recursos de tercero.

- **Razón de Autonomía:** Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiado con dinero.

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Activo Total}} = \frac{30.675.088}{81.090.737} = 0.40$$

El 40% de la Inversión de la empresa ha sido financiada con dinero

- **Razones de Actividad:** Evalúa la habilidad con la que la empresa utiliza los recursos que dispone.
- **Razones de Rentabilidad:** Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.
- **Rotación de Inventario:** Indica el número de veces que el inventario en promedio ha sido repuesto.

$$\text{Rotación Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{111.506.950}{22.110.577} = 50.00$$

El inventario ha tenido una rotación de 50 veces.

- **Rotación de Cuentas por Cobrar:** Indica el número de veces en promedio que ha sido renovado las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de Ctas. Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{111.506.950}{17.547.577} = 6.40$$

Las cuentas por Cobrar han sido renovadas 6.40 veces.

- **Rotación de Cuentas por Pagar:** Indica el número de veces en promedio que han sido renovadas las cuentas por pagar.

$$\text{Rotación de Ctas. Pagar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Pagar}} = \frac{111.506.950}{13.777.030} = 8.10$$

Las cuentas por Pagar han sido renovadas 8.10 veces.

- **Rotación de Activos Totales:** Este indicador mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total.

$$\text{Rotación Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{111.506.950}{81.090.737} = 1.38$$

Esta rotación de 1.38 indica que la empresa está generando ingresos equivalentes a 1.38 veces la inversión en activos totales.

- **Rotación de capital de Trabajo:** Este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.

$$\text{Rotación Capital de Trab.} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Cor- Pasivo Cor.}} = \frac{111.506.950}{17.930.608} = 6.22$$

Esta rotación de 6.20 indica que los ingresos generados equivalen a 6.22 veces de inversión a corto plazo.

En esencia, esta fórmula mide cuán eficientemente una empresa administra sus activos y pasivos en la generación de ingresos.