



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría CPA**

**TEMA:**

---

---

**“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL COMISARIATO FECOS DEL  
CANTÓN SALCEDO”.**

---

---

**AUTORA:** Cevallos Vasco Mónica Fernanda

**TUTOR:** Ing. Mario Rubio

Ambato- Ecuador

2014

## AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Mónica Fernanda Cevallos Vasco , con cédula de ciudadanía №050315270-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL COMISARIATO FECOS DEL CANTÓN SALCEDO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, Agosto del 2014

AUTORA



.....  
Mónica Fernanda Cevallos Vasco

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Mario Rubio con cédula de ciudadanía №180116297-3, en calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL COMISARIATO FECOS DEL CANTÓN SALCEDO”** desarrollado por Mónica Fernanda Cevallos Vasco, Egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría Modalidad Semi presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Presencial de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Agosto del 2014

EL TUTOR

  
Ing. Mario Rubio

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del tribunal examinador aprueban el informe de investigación sobre el tema “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL COMISARIATO FECOS DEL CANTÓN SALCEDO”, realizado por la Señorita Mónica Fernanda Cevallos Vasco, Egresada de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto del 2014.

Para constancia firman



**Lic. Ruth Zamora**  
**Profesor calificador**



**Ing. Eduardo Toscano**  
**Profesor calificador**



**Eco. Diego Proaño**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a mis padres quienes han sido el pilar fundamental para la realización de este proyecto, por su apoyo moral y económico ya que nunca me abandonaron sabiendo guiar por el camino de la vida, de igual forma a mi esposo e hijo ya que gracias a ellos he llegado a culminar una de mis metas.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mi proyecto de Investigación.

Mi profunda gratitud a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a los docentes que de una u otra manera supieran encaminarme por el camino del éxito en el ámbito profesional y personal, de manera especial a mi tutor Ing. Mario Rubio, quien supo guiarme de la mejor manera para el desarrollo y culminación.

Al Comisariato FECOS, por la apertura y confianza brindada para la realización de esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido Pág.

Portada.....	i
Autoría de la Investigación .....	ii
Aprobación del Tutor .....	ii
Aprobación del Jurado Examinador.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General .....	vii
Índice de Tablas .....	x
Índice de Gráficos .....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii
Introducción .....	1

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	4
1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Formulación del Problema .....	7
1.2.5 Preguntas directrices .....	7
1.2.6 Delimitación delProblema.....	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Objetivo General .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEORICO**

2.1 Antecedentes Investigativos.....	10
2.2 Fundamentaciones.....	11
2.3 Categorizaciones Fundamentales.....	15
2.4 Hipótesis.....	38
2.5 Variables.....	39

**CAPITULO III**  
**METODOLOGIA**

3.1. Enfoque.....	40
3.2. Modalidad básica de la Investigación.....	40
3.3 Nivel o tipo de Investigación.....	41
3.4 Población y Muestra.....	42
3.5 Operacionalización de Variables.....	44
3.6 Recolección de Información.....	44
3.7. Procesamiento y análisis de la Información.....	46

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1/4.2 Analisis e Interpretación.....	48
4.3 Analisis Financiero.....	58
4.4 Comprobación de la hipótesis.....	60

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	64
5.2 Recomendaciones.....	65



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1 Datos Informativos.....	66
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	66
6.3 Justificación.....	67
6.4 Objetivos .....	68
6.4.1 Objetivo General .....	68
6.4.2 Objetivos Específicos.....	68
6.5 Análisis de Factibilidad.....	68
6.6 Fundamentación .....	69
6.7 Metodología, Modelo Operativo .....	74
6.8 Administración.....	88
Bibliografía .....	89
Anexos.....	90

## IÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla No. 1 Pregunta N°1 .....	48
Tabla No. 2 Pregunta N°2 .....	49
Tabla No. 3 Pregunta N°3 .....	50
Tabla No. 4 Pregunta N°4 .....	51
Tabla No. 5 Pregunta N°5 .....	52
Tabla No. 6 Pregunta N°6 .....	53
Tabla No. 7 Pregunta N°7 .....	54
Tabla No. 8 Pregunta N°8 .....	55
Tabla No. 9 Pregunta N°9 .....	56
Tabla No. 10 Pregunta N°10 .....	57
Tabla No. 11 T Student .....	62
Tabla No. 12 Equipo responsable .....	66
Tabla No. 13 Modelo Operativo .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico No. 1 Supraordinación .....	15
Gráfico No. 2 Subordinación .....	16
Gráfico No. 3 Constelación de Ideas.....	17
Gráfico No. 4 Operacionalización de la Variable Independiente .....	44
Gráfico No. 5 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	45
Gráfico No. 6 Pregunta N°1 .....	48
Gráfico No. 7 Pregunta N°2 .....	49
Gráfico No. 8 Pregunta N°3 .....	50
Gráfico No. 9 Pregunta N°4 .....	51
Gráfico No. 10 Pregunta N°5 .....	52
Gráfico No. 11 Pregunta N°6 .....	53
Gráfico No. 12 Pregunta N°7 .....	54
Gráfico No. 13 Pregunta N°8 .....	55
Gráfico No. 14 Pregunta N°9 .....	56
Gráfico No. 15 Pregunta N°10 .....	57
Gráfico No. 16 Estructura Organizativa.....	88

## ÍNDICE DE CUADRO

	<b>Pág.</b>
Cuadro No. 1 Árbol de problemas .....	6

## ÍNDICE DE FIGURA

	<b>Pág.</b>
Figura No. 1 poblacion de estudio .....	43

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Comisariato FECOS es una empresa Ecuatoriana creada el 23 de septiembre del 1983, como tienda para los campesinos de las diferentes comunidades del Cantón Salcedo.

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

En el trabajo de investigación desarrollado fue importante centrarse en la instrumentación de la planificación, es decir, todos aquellos pasos a seguir para el manejo de los recursos que posee la empresa, unos de los primeros pasos es definir políticas, objetivos y estrategias; además, de establecer Estados Financieros Proforma que pongan de manifiesto la necesidad financiera para el próximo año para la toma de decisiones.

Para dar solución a la problemática planteada, se diseñó un modelo de planificación financiera para optimizar la Dirección estratégica del comisariato, tomando en consideración toda la información financiera de la organización.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis titulado “La Planificación Financiera y su impacto en la Dirección Estratégica del Comisariato FECOS del Cantón Salcedo”, consta de seis capítulos.

**El Capítulo I**, está conformado por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización macro, meso, micro, el análisis crítico; también se determina el objetivo general y objetivos específicos de la presente investigación. Finalmente, se detalla la justificación de la investigación, en la cual, consta el motivo del por qué se desarrolla la investigación.

**El Capítulo II**, se refiere a antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, y fundamentación legal la misma que se apoya en normas para su correcto funcionamiento como empresa; además, añadiendo figuras de inclusión de las interrelaciones en cuanto Supraordinación y subordinación en la que se basa la investigación.

**El Capítulo III**, contiene la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, los tipos o niveles investigativos, define la población, la muestra con la que se va a trabajar, también se presenta la Operacionalización de las variables y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información.

**El Capítulo IV**, se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada al personal del Comisariato.

**El Capítulo V**, propone conclusiones y recomendaciones al problema propuesto, basados en los análisis de las encuestas aplicadas en la empresa.

**El Capítulo VI**, consta del trabajo de investigación que propone encontrar una solución al problema planteado y a sus diferentes objetivos para, de esta manera, ayudar a solucionar el problema detectado en el comisariato.

## **CAPITULO I**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“La planificación financiera y su impacto en la dirección estratégica del comisariato FECOS del Cantón Salcedo”.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Contextualización macro**

En el Ecuador la venta de productos de consumo masivo abarca un amplio mercado lo que genera una gran actividad económica, esto ha hecho posible que exista un gran número de supermercados, micro mercado, comisariato y tiendas que han sido aperturadas para participar en la comercialización de dichos productos.

El desarrollo de comisariatos en el Ecuador se han incrementado debido a la alta demanda de los consumidores, de esta manera la comercialización de productos de consumo masivo, genera una alta participación en el mercado, pero se evidencia que es necesario reestructurar los procesos de comercialización de tal manera que las empresas satisfagan las necesidades de los clientes y así poder potencializar la cobertura en el entorno.

En la actualidad los comisariatos dedicados a la venta de productos de consumo masivo se desenvuelven en un medio de alta competitividad el cual exige un enfoque de superación constante y permanente, aprovechando para ello los beneficios que brinda el avance tecnológico en el campo informático que servirá de ayuda para optimizar el manejo en el área contable, además realizar proyecciones del estado de la empresa.

### **1.2.1.2 Contextualización meso**

A nivel empresarial en las diferentes provincias y especialmente en la provincia de Cotopaxi se debe aplicar una transformación estructural en la mayoría de las empresas ya que toman decisiones sin tener conocimiento de teorías financieras e indicadores, que es de vital importancia para la realización de cambios sustanciales, para lograr una posición competitiva y productiva.

En Cotopaxi los comisariatos dedicados a explotar este nicho de negocio necesitan de manera inmediata una planificación financiera, para que así cada entidad tenga un énfasis en los movimientos económico-financiero de las mismas, a pesar que estas no son notadas por los administradores, dichos movimientos afectan la operabilidad de la entidad, provocando altibajos en la rentabilidad de la empresa.

Aunque algunos comisariatos toma decisiones inadecuadas, esta situación va tomando un rumbo muy peligroso generando efectos negativos con relación a los miembros de la empresa, personal administrativo, por lo que cobra vital importancia el análisis y conocimiento de las principales causas y efectos de este problema.

### **1.2.1.3 Contextualización micro**

Específicamente el Cantón Salcedo debido a su ubicación estratégica ha dado a la creación de múltiples alternativas de empresa, lo cual genera la potencialización de sus recursos , pero se evidencia que son pocas las empresas que toman decisiones correctas que permita viabilizar adecuadamente los recursos financieros .

Comisariato FECOS está ubicada en el Cantón Salcedo, se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, fue creada el 23 de septiembre del 1983, como tienda para los campesinos donde solo se podían

adquirir los productos que eran a bajo costo por los habitantes de las diferentes comunidades, con el pasar de los años vieron la necesidad de implementar como Comisariato desde Agosto del 2003 para atender a toda la ciudadanía, se encamino a satisfacer los requerimientos del entorno, el cual requiere un mejoramiento en la toma decisiones en el área contable – administrativa, ya que esta área permite la optimización de los recursos de la organización, para poder mejorar y así tener una mayor rentabilidad, la cual ayuda al cumplimiento de los objetivos de esta entidad, logrando de esta manera ganar un amplio espacio en el mercado.

Para lograr una adecuada y acertado toma decisiones, radica en la importancia de vigilar eficaz y eficientemente la información financiera del Comisariato, puesto que si la función de la planificación financiera no opera con efectividad, el área que requiera la información no tendrá los suficientes datos para trabajar, lo cual dará como resultado el no tener una información concisa y real del comisariato, asumiendo riesgos innecesarios lo cual no permitirá tomar decisiones a tiempo.

### **1.2.2 Análisis crítico**

El problema de una inadecuada toma decisiones se origina por varias razones entre las principales tenemos:

En el Comisariato FECOS al no contar con políticas administrativas es una de las causas que conlleva a que la empresa tenga una ausencia en los procesos de mejora continua, lo cual afecta directamente a los resultados.

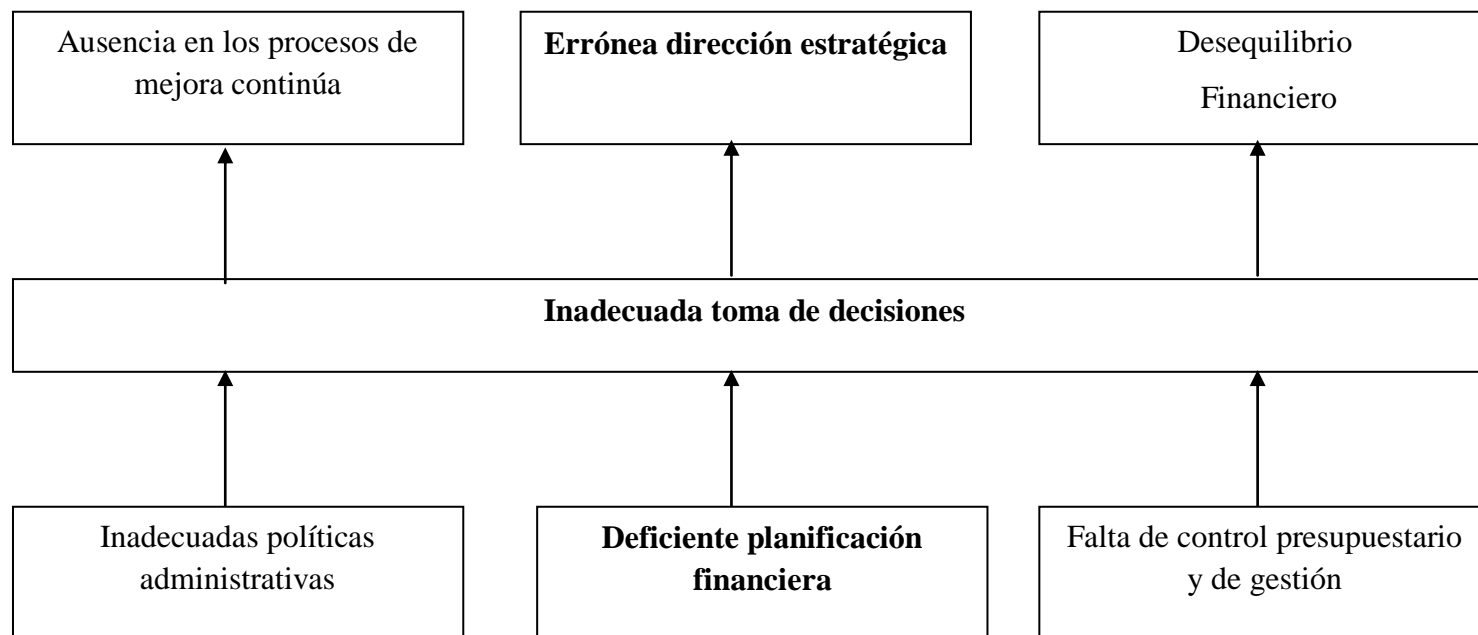
Se evidencia también que el problema de la inadecuada toma decisiones se debe a que existe una deficiente planificación financiera por parte de la administración, lo que provoca una errónea dirección estratégica dentro de la organización.



La empresa al no contar con un correcto manejo de control de presupuesto y de gestión da lugar a un exceso de inversión o gastos, que luego ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas

EFFECTOS



Cuadro N° 1  
Fuente: Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

### **1.2.3 Prognosis**

De no dar solución a la problemática y si no efectúa un cambio en la planificación financiera que maneja el Comisariato FECOS seguirá existiendo una descoordinación en la dirección estratégica, de tal manera que no podrán proyectarse a un futuro; y asimilar fuertes y continuos cambios en su entorno, quedando en desventaja con otros Comisariatos del sector. Lo cual esta situación genera que no puedan lograr cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera la deficiente planificación financiera afecta a la dirección estratégica del Comisariato FECOS del Cantón Salcedo?

### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿A qué se debe que existan inadecuadas políticas administrativas en el Comisariato FECOS del Cantón Salcedo?
- ¿De qué manera Afecta la falta de control presupuestario y de gestión por parte de la administración?
- ¿Cómo afecta la ausencia en los procesos de mejora continua?
- ¿Porque existe desequilibrio financiero?

### **1.2.6 Delimitación del problema**

**Campo:** Financiero

**Área:** Contable

**Aspecto:** Toma Decisiones

### **1.2.6.1 Delimitación espacial**

La investigación se efectuara en el Comisariato FECOS del Cantón Salcedo, área de contabilidad.

### **1.2.6.2 Delimitación Temporal**

El periodo estipulado para el desarrollo del trabajo será desde el 15 de Diciembre del 2013 al 30 de Junio del 2014.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Es importante la presente investigación, por cuanto se pretende generar un cambio direccional al manejo financiero, de manera que se integre, coordine cada uno de los procedimientos contables hacia la obtención de información valida y confiable y así poder generar una dirección estratégica competitiva hacia el logro de los objetivos empresariales.

De tal manera que se pretende generar una importancia social, ya que se asegura la participación en el medio comercial, debido a que el buen direccionamiento de los recursos financieros permitirá crear ventajas competitivas sostenibles y por ende un alto desarrollo organizacional.

Por tanto fomentar una sinergia estratégica financiera y administrativa permitirá proyectar una imagen externa productiva dando lugar al crecimiento del sector será la piedra angular de la dirección estratégica, lo cual asegura una fuerza comercial estable y así se contribuirá entonces al desarrollo social del país ya que la empresa fomentara la satisfacción de las necesidades de los clientes.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la Planificación Financiera y su incidencia en la Dirección Estratégica del Comisariato FECOS del Cantón Salcedo

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el proceso de la Planificación Financiera para mejorar la gestión económica del Comisariato FECOS.
- Determinar el modelo de direccionamiento estratégico para el cumplimiento de los resultados organizacionales a través de acciones que permitan el desarrollo en la actividad comercial en el sector.
- Proponer un modelo de planificación financiera para optimizar la dirección estratégica en el Comisariato FECOS del Cantón Salcedo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la siguiente información que se expone es trabajos de otros investigadores que se que han realizado con respecto al tema. Los mismos que han extraídos de fuentes primarias y secundarias, donde dan cuenta acerca de la planificación financiera y dirección estratégica.

Según ECHEVERRIA, M. (2004)señala en su tesis titulada “PLAN FINANCIERO PARA JABONCENTRO CIA.”, Quien llego a las siguientes conclusiones:

- La falta de un diseño presupuestario en la empresa hace que la gerencia no pueda tomar decisiones oportunas.
- La gerencia presenta dificultades en el control de gasto de la empresa por falta de presupuesto técnicamente diseñado.
- La falta de un presupuesto ha hecho que no pueda estimar las ventas, por ende no se puede conocer los ingresos mensuales que puede alcanzar.

Según ARIAS, J. (2013) en su obra “PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.”, llego a las siguientes conclusiones.

- La falta de una planificación financiera debilita la optimización de los recursos financieros ya que no permite la utilización de los mismos.
- La empresa no maneja indicadores financieros e indicadores de gestión para que la permita conocer las falencias de la empresa.
- Solo se manejan con costos y gastos para la toma decisiones por ende evita ver cuál es la situación real de la empresa.

Según MOYOLEMA, M. (2010) señala en su tesis “ LA GESTIÓN FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KURIÑAN DE LA CIUDAD DE AMBATO”, quien llego a las siguientes conclusiones:

- No cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido la institución.
- No existen estrategias adecuadas en la que la institución pueda respaldarse.
- El retraso en la elaboración de los estados financieros, no ha permitido realizar un análisis económico de la institución llevando a una inestabilidad económica.
- No cuenta con un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la institución ya que es una herramienta muy necesaria para poder saber cuál es la proyección para un determinado tiempo.

## **2.2 FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Teniendo en cuenta que el paradigma de investigación predominante es positivista en función del enfoque cuantitativo.

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista el mismo que según, Doble y otros (1998, internet) la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método en consecuencia, el positivismo asume que solo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

Por tanto, la ciencia positivista se cimienta sobre el supuesto de que el sujeto tiene la posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante un método específico.

El positivismo es el supuesto de que tanto las ciencias naturales como las sociales pueden hacer uso del método para desarrollar la investigación, desde esa perspectiva se considera que el método científico es único y el mismo en todos los campos del saber, por lo que la unidad de todas las ciencias se fundamenta en el método, lo que hace a la ciencia es el método con el que tratan los “hechos”.

<http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/revistamatematica/ContribucionesV4n22003/mez a/pag1.html>

En la investigación se aplicara criterios de credibilidad, con formación y transferibilidad, que exige la aplicación de técnicas e instrumentos de la investigación cualitativos para facilitar el análisis de datos a base de inducción analítica.

### **2.2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El desarrollo del trabajo se lo efectuara en base a la siguiente normativa:

Norma Internacional de contabilidad 8 que manifiesta, Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores.

#### **Objetivo**

1. El objetivo de esta norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores, la norma trata de realzar la relevancia y fiabilidad de los estados financieros de una entidad, así como la comparabilidad con los estados financieros emitidos por esta, en ejercicios anteriores y con los elaboradores por otras entidades.
2. Los requisitos de la información a revelar relativos a las políticas contables, excepto los referentes a cambios en las políticas contables, han sido establecidos en la NIC 1 presentación de estados financieros.



## **Alcance**

1. Esta norma se aplicara en la selección y aplicación de las políticas contables, así como en la contabilización de los cambios en estas y en las estimaciones contables, y en la corrección de errores de ejercicios anteriores.
2. El efecto impositivo de la corrección de los errores de ejercicios anteriores, así como de los ajustes retroactivos efectuados al realizar cambios en las políticas contables, se contabiliza de acuerdo con la NIC 12 Impuesto sobre las ganancias y se revelara la información requerida por esta Norma.

## **Definiciones**

Los siguientes términos se usan, en la presenta Norma, con el significado que a continuación se especifica:

**La aplicación prospectiva.-** de un cambio en una política contable y del reconocimiento del efecto de un cambio en una estimación contable consiste respectivamente en:

- a) La aplicación de una nueva política contable a las transacciones, otros eventos y condiciones ocurridos tras la fecha en que se cambio la política.
- b) El reconocimiento del efecto del cambio en la estimación contable para el ejercicio corriente y los futuros, afectados por dicho cambio.

**La aplicación retroactiva.-** consiste en aplicar una nueva política contable a transacciones, otros eventos y condiciones, como si eta se hubiera aplicado siempre.

**Un cambio en una estimación contable.-** es un ajuste en el importe en libros de un activo o de un pasivo, o en el importe del consumo periódico de un activo, que se produce tras la evaluación de la situación actual del elemento, así como de los beneficios futuros esperados y de las obligaciones asociadas con los activos y pasivos correspondientes. Los cambios en las estimaciones contables son el

resultado de una nueva información o nuevos acontecimientos y en consecuencia, no son correcciones de errores.

**Errores de ejercicios anteriores.**-son las omisiones o inexactitudes en los estados financieros de una entidad, para uno o más ejercicios anteriores resultantes de un fallo al emplear o de un error utilizar información fiable que:

- a) Estaba disponible cuando los estados financieros para tales ejercicios fueron formulados; y
- b) Podría esperarse razonablemente que se hubiera conseguido y tenido en cuenta en la elaboración y presentación de aquellos estado financieros.

Dentro de estos errores se incluyen los efectos de errores aritméticos, errores en la aplicación de políticas contables, el no advertir o mal interpretar hechos, así como los fraudes.

## 2.3 CATEGORIZACIONES FUNDAMENTALES

### 2.3.1 Supraordinación

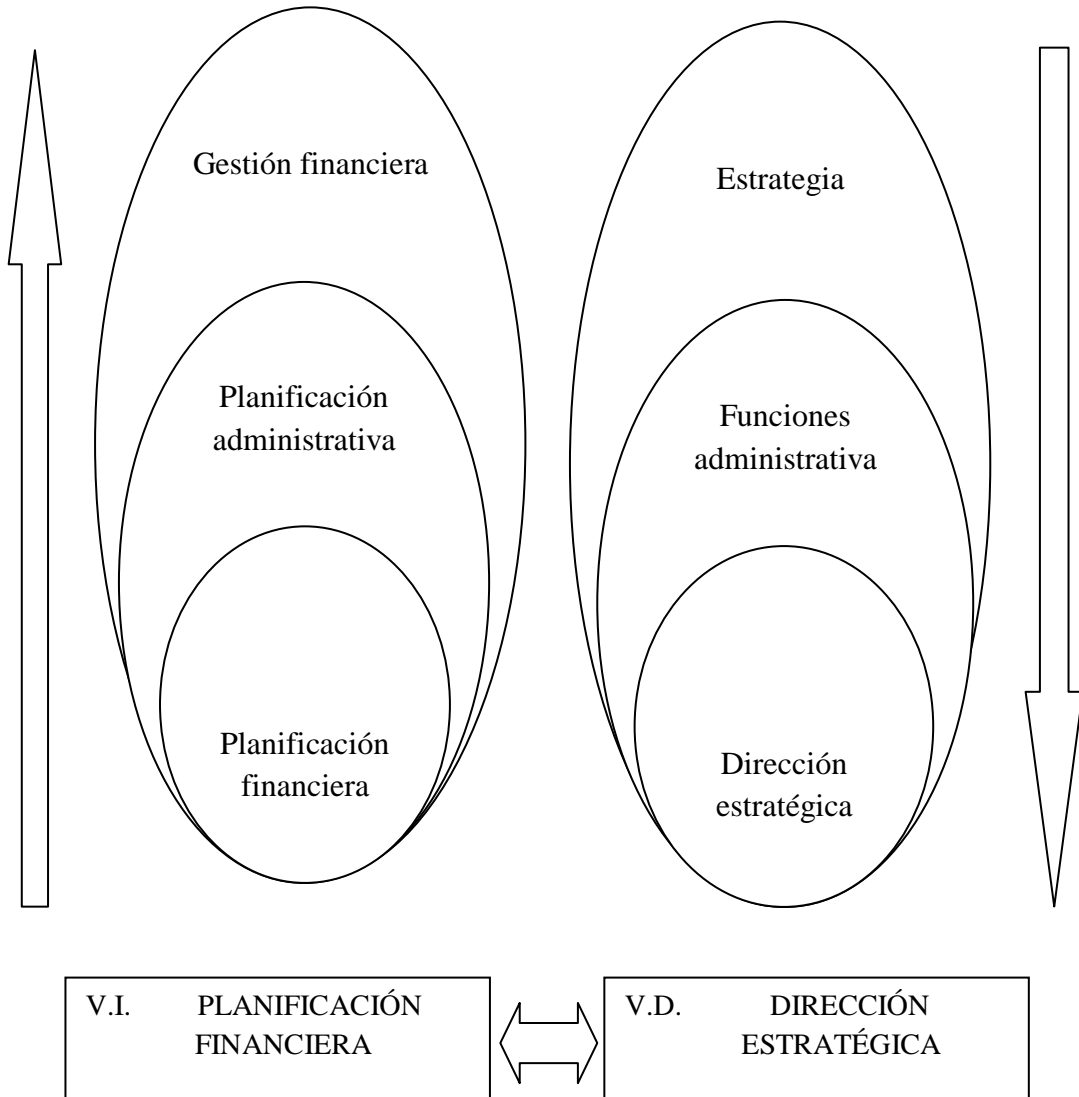


Grafico 1: Red de Inclusiones

Elaborado por: Mónica Cevallos

**2.3.2 Subordinación**

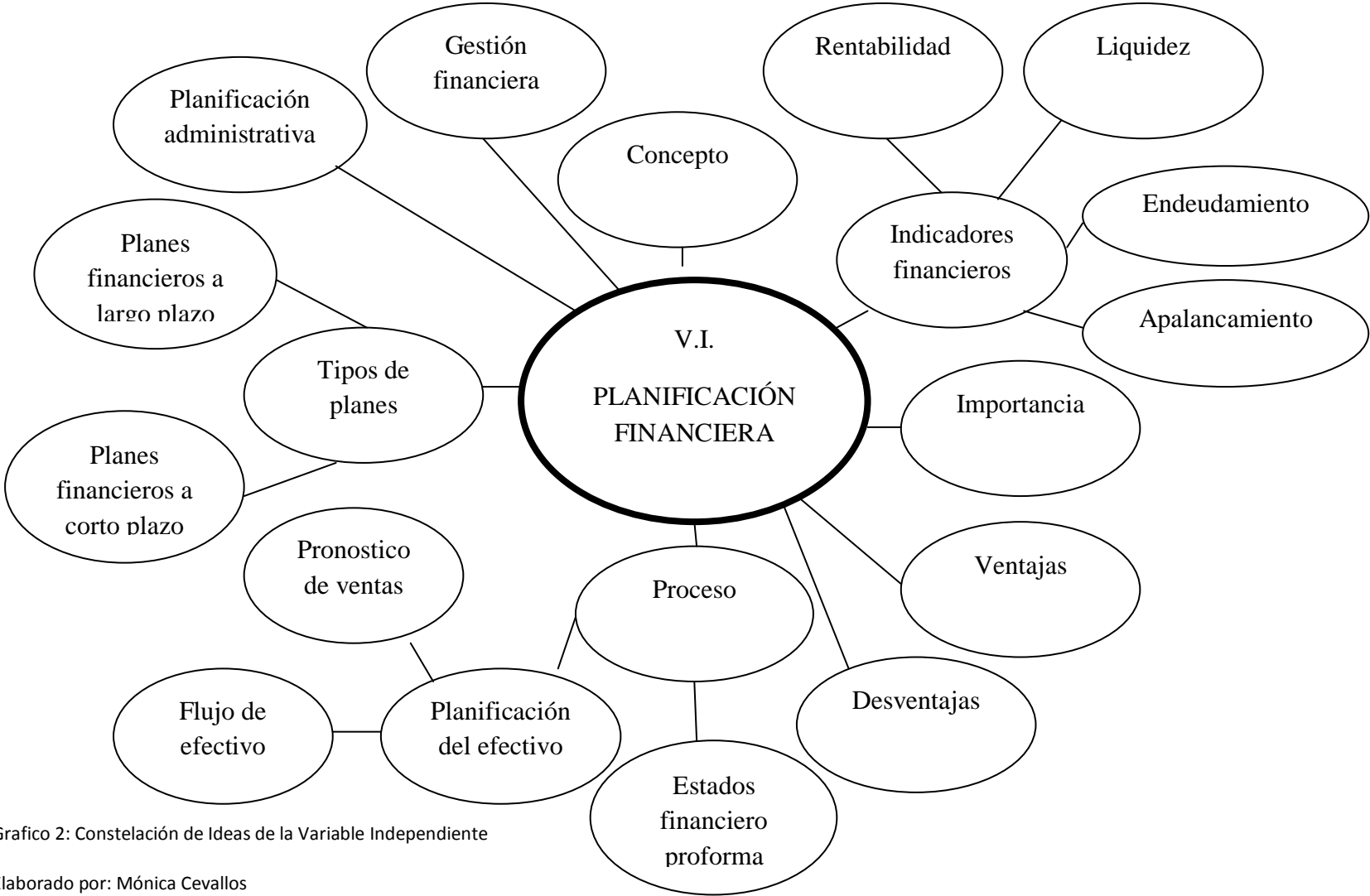


Grafico 2: Constelación de Ideas de la Variable Independiente

Elaborado por: Mónica Cevallos

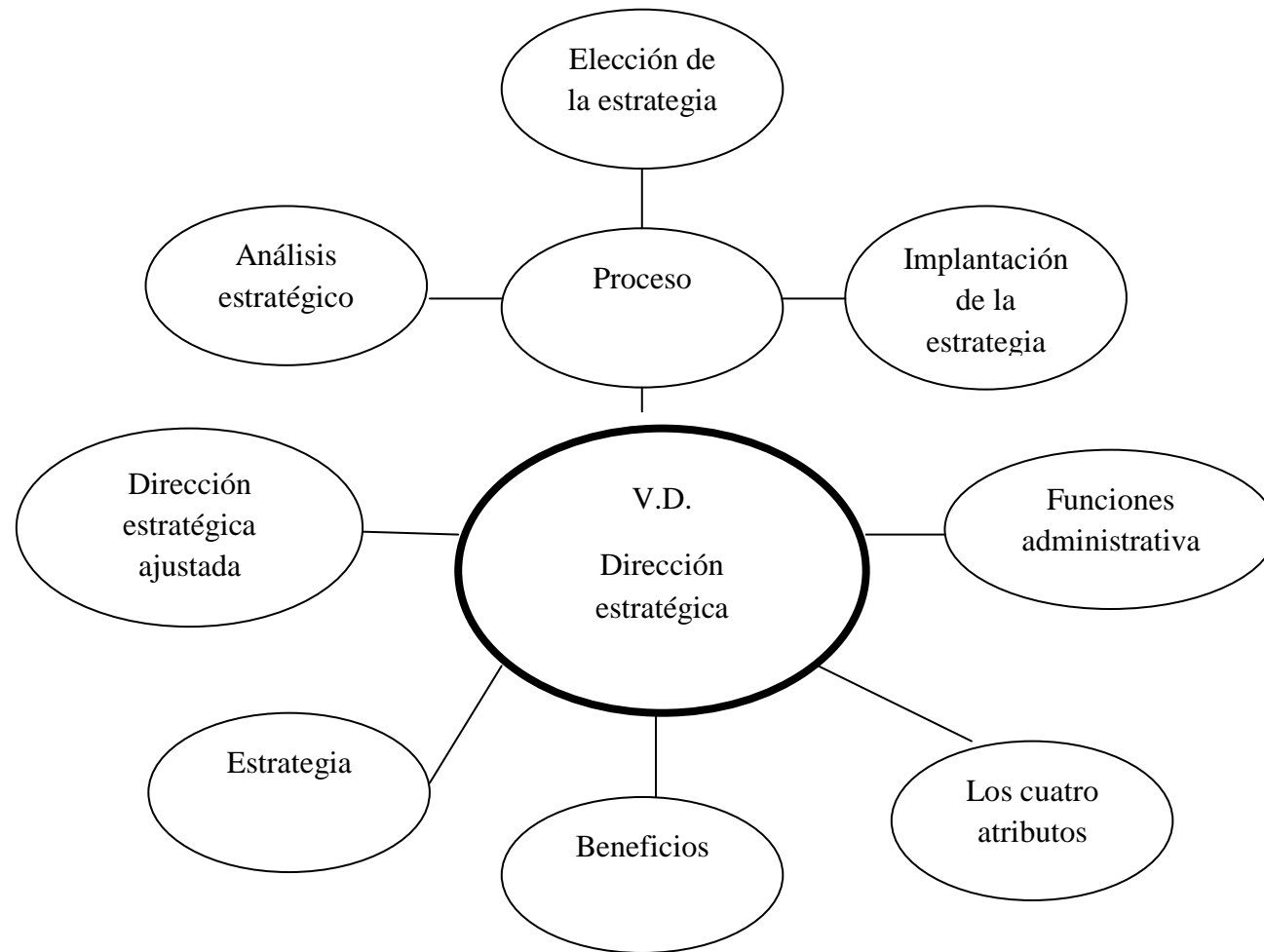


Grafico 3: Constelación de Ideas de la Variable dependiente

Elaborado por: Mónica Cevallos

### **2.3.3 CONCEPTUALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **2.3.3.1 GESTIÓN FINANCIERA**

La gestión financiera es una de las tradicionales aéreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

Así la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. <http://gestión/gestionfinanciera.htm>.

#### **2.3.3.2 PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el Protector y el Afirmativo.

El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.

El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control, por otro lado, se puede considerar a la planificación como un tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y en control. Sin

embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. Uno de los resultados más significativos del proceso de la planificación es una estrategia para la organización.<http://es.scribd.com/doc/11679862/Planificacion-Administrativa>.

### **2.3.3.3 PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

La planificación financiera se entiende por la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financiero.

La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa.

Por lo tanto, bajo en el concepto de planificación financiera se entiende la medición de todas las acciones de la empresa, y no solo de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contra partida en el valor monetario que debe ser valorado por la función financiera. Los documentos previsionales de la planificación financiera, que recogen todos esos flujos previsionales, son siempre un medio y no un fin en sí mismo ya que el objetivo es conocer el valor de las necesidades monetarias en determinados periodos, pero siempre con la finalidad de tomar decisiones más operativas al respecto.

Tal como sucede con la planificación general, la planificación financiera también puede ser considerada como proceso, ya que responde a la secuencia de fases necesarias para la consecución de un plan, si bien, en este caso, el plan se materializa en números concretos.

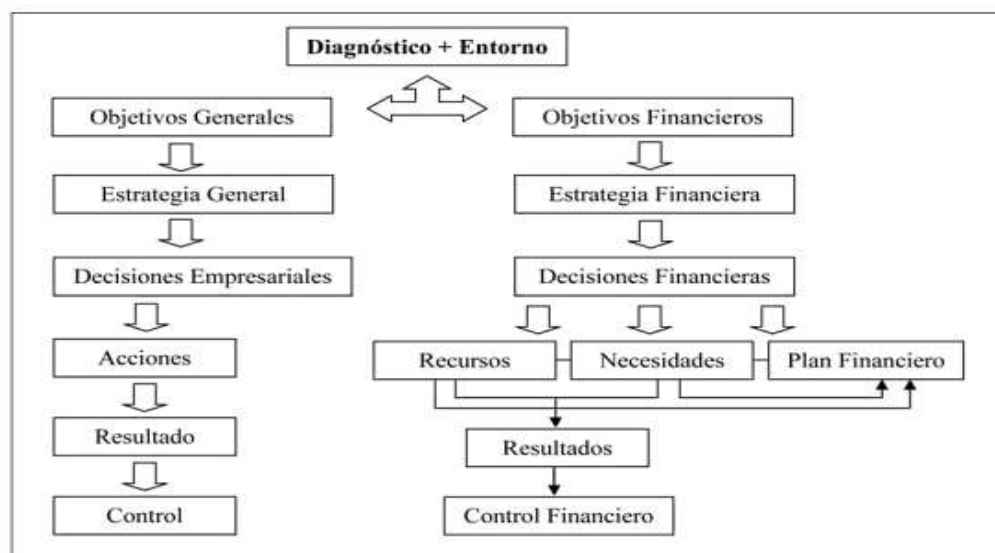
La definición de objetivos financieros es la base sobre la que se articula la planificación financiera. Los objetivos financieros deben ser fijados de acuerdo a

los objetivos generales de la empresa, por un lado, y a los resultados obtenidos del diagnóstico, por otro.

Una vez fijados los objetivos financieros, se diseña la estrategia financiera, que deberá estar en consonancia con la estrategia general. Pilar Cibrán Ferraz (2013, pág. 43).

El plan financiero no es, así, más que el documento de valoración de las decisiones.

Todas estas fases se resumen en un esquema de funcionamiento, en el que aparece la función de control como la actividad de contraste entre los resultados ofrecidos por los planes y los objetivos propuestos, aumentando así el nivel de eficacia del plan. Pilar Cibrán Ferraz (2013, pág. 44).



Fuente: Pilar Cibrán Ferraz (2013, pág. 44).

### 2.3.3.3.1 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de la planificación financiera son:



**Planificación de efectivo: presupuesto de caja.-** Es un Estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Esta lo usa para calcular sus necesidades de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planificación de los excedentes y faltantes de caja.

Por lo regular, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año dividido en intervalos más pequeños. El número y tipo de intervalos depende de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos. Puesto que muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual. Las empresas con patrones estables de flujo de efectivo usan intervalos trimestrales o anuales  
Lawrence J. Gitman (2010, pág. 104)

**Pronóstico de ventas.-** la entrada clave de la planificación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas de la empresa. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo se elabora generalmente en el departamento de marketing. De acuerdo con el pronóstico de ventas, el administrador financiero calcula los flujos de efectivo y determina el nivel requerido de activos fijos y el monto de financiamiento necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción. Lawrence J. Gitman (2010, pág. 104)

**Flujo de efectivo.-** contiene todas las actividades del efectivo, tanto ingresos como desembolsos, de una empresa, durante un periodo determinado. Explica también las causas de los cambios en el efectivo, suministrando información sobre las actividades operativas, de financiamiento y de inversión.

1. Muestra la relación de la utilidad neta con los cambios de los saldos de efectivo. Estos últimos pueden disminuir a pesar de una utilidad neta positiva y viceversa.
2. Presenta los flujos de efectivo anteriores, a fin de ayudar a:
  - a) Predecir los flujos futuros
  - b) Evaluar la forma en que los administradores generan y usan el efectivo

- c) Determinar la capacidad de la compañía para pagar interés y dividendos así como para pagar las deudas cuando sean exigibles.
3. Identifica los cambios en la mezcla de activos no circulantes, Horngren Charles T. (2010, pág. 397).

**Estados financieros proforma.**-la creación de estados financieros proforma es una manera estándar de pronosticar el futuro financiero de una empresa. Los estados financieros proforma se basan en las herramientas y conceptos que ya conoce: estados de resultados, balances generales y análisis de flujo de efectivo. Existen diversos métodos para el desarrollo de estados financieros proforma financieros proforma, que van desde estimaciones sencillas hasta extensos modelos computarizados que intentan predecir el futuro. Independientemente del método, el objetivo es el mismo, desarrollar proyecciones financieras realistas y útiles.

Cuando desarrolle un estado financiero proforma, no olvide los siguientes factores:

- Relaciones y tendencias históricas
- Información relacionada con cambios futuros
- Sus objetivos de negocio. Greag Wiegand (2003, pág. 177).

#### **2.3.3.3.2 TIPOS DE PLANES FINANCIEROS**

- **Planes financieros a largo plazo (estratégicos)**

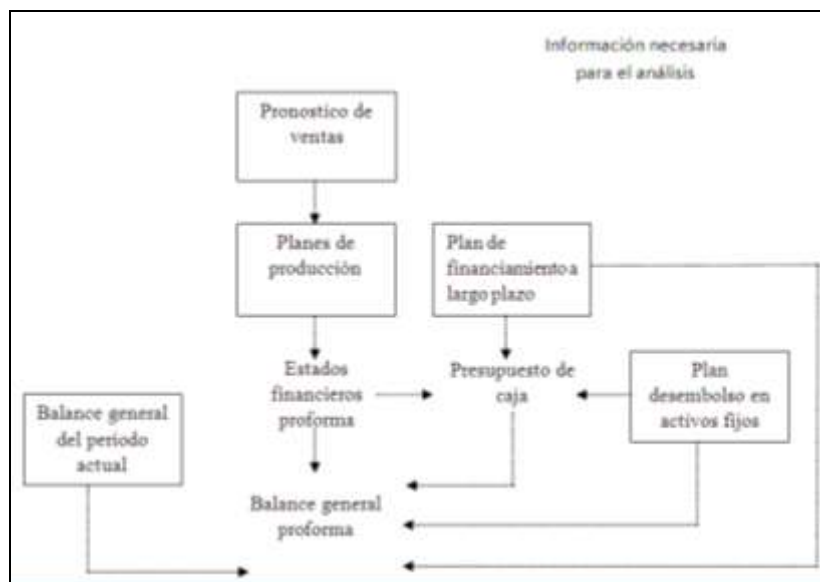
Establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que varían de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a cinco años y se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de

producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planificación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integrada que junto con los planes de producción y marketing, lleva a la empresa hacia metas estratégica. Estos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos el termino de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendiente; y cualquier adquisición planeada, Estos planes reciben el apoyo de una serie de planes anuales de presupuestos y utilidades. Lawrence J. Gitman (2010, pág. 103)

- **Planes financieros a corto plazo (operativo)**

Especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de 1 a 2 años. Las entrase clave incluye el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos, el presupuesto de caja y estados financieros proforma. Lawrence J. Gitman (2010, pág. 103)



Fuente: Lawrence J. Gitman (2010, pág. 103)

### **2.3.3.3.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

La importancia de la gestión financiera en las tareas diarias de la empresa y la complejidad creciente de la toma de decisiones financieras en el entorno de la dirección empresarial, exige una especialización por parte de los gestores de las organizaciones y un análisis de las interrelaciones existentes entre la planificación financiera y la planificación estratégica.

Tradicionalmente se ha venido pensando que la utilización de la planificación estratégica, como instrumento de dirección, estaba reservada a aquellas empresas que por su tamaño o dimensión espacial podrían encuadrarse dentro del segmento de lo que entendemos como grandes.

La creciente complejidad empresarial y la eliminación de las diferentes barreras exigen un esfuerzo adicional a todas nuestras empresas, independientemente de cuál sea su tamaño, para lograr un adecuado nivel de competitividad. La fuente Maqueda (1992, pág. 117)

### **2.3.3.3.4 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN**

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.
2. Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para una posible participación.

3. Contesta a las preguntas "y que pasa si..." Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.
4. Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.
5. Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
6. Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.
7. Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.
8. Ayuda al gerente obtener status. La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

#### **2.3.3.3.5 DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN**

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

1. La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.
2. La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.
3. La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
4. La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

5. La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.
6. La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.<http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml#ventajas>

### 2.3.3.3.6 INDICADORES FINANCIEROS

Tomando como referencia a Héctor Delgado Castillo (2009: internet), Son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias.

#### Indicadores de liquidez

- **Capital neto de trabajo.-** Este valor no es propiamente una razón (proporción), pero es un indicador muy importante en el rubro de la liquidez. Corresponde a la cantidad de circulante con que cuenta la empresa para casos de emergencia. También se define como la cantidad de activos circulantes financiados por fondos a largo plazo (fondos a largo plazo son la suma del pasivo a largo plazo más capital).

**CAPITAL NETO DE TRABAJO = Activos circulantes – Pasivos circulantes**

- **Índice de solvencia o razón del circulante.** Forma, un tanto burda, de establecer la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con todos sus activos circulantes (aunque estos estén en el último nivel de circulación).

**CAPITAL NETO DE TRABAJO =  $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$**

- **Prueba Acida.**-Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios y otros activos a corto plazo pueden ser difíciles de liquidar.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{Disponible} + \text{Inversiones Temporales} + \text{Deudores}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### Indicadores de endeudamiento

Estos índices miden la efectividad de la administración en el uso de recursos que originan intereses o pagos a largo plazo y la devolución de la suma principal. En otras palabras mide la capacidad de la empresa de endeudarse sanamente o el grado en que ya lo está. La consecuencia de este endeudamiento se ve reflejado en la autonomía en la toma de decisiones: si alguien debe mucho no está en libertad de crecer o invertir, debe pagar de lo contrario lo embargan o lo intervienen. Para conocer que tan libres somos para decidir sobre nuestros recursos veremos la administración de la deuda. Mediante los siguientes índices.

- **Razón o índice de endeudamiento.** Señala la proporción de recursos propiedad de los acreedores invertidos en los activos. Cuanto mayor sea este índice, mayor es la cantidad de dinero de terceras personas que se utilizan para generar las utilidades. La fórmula es pasivo total entre activo total.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{activo Total}}$$

- **Endeudamiento patrimonial.**- este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se pueden pagar con patrimonio, puesto que en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\text{ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

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

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

### Indicadores de apalancamiento

El índice de apalancamiento, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

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

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Dicho apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados; en ese caso, la rentabilidad del capital propio que da mejorada por este mecanismo llamado “efecto de palanca”. En términos generales, una empresa con un fuerte apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran revalorización de ese patrimonio.

- **Apalancamiento Financiero.-**El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como este



contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades. De hecho, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.

Si bien existen diferentes formas de calcular el apalancamiento financiero, la fórmula que se presenta a continuación tiene la ventaja de permitir comprender fácilmente los factores que la conforman:

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

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

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

### **Indicadores de rentabilidad**

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

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

$$\text{RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

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

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen Operacional.-** la utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros no deben considerarse como gasto operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarias para la empresa pueda operar.

$$\text{MARGEN OCUPACIONAL} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

- **Rentabilidad Neta de ventas (Margen Neto).** Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o otros ingresos diferentes.

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Rentabilidad operacional del patrimonio.-** la rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios

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

$$\text{RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

- **Rentabilidad Financiera.-** cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficio que compensas su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

#### RENTABILIDAD

$$\text{FINANCIERA} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAI}}$$

<http://www.slideshare.net/Solfin/tablas-formulas-y-conceptos-financieros>

### 2.3.4 CONCEPTUALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE

#### 2.3.4.1 ESTRATEGIA

La estrategia es algo como la personalidad. Es un conjunto de elementos que hacen a una empresa ser como es, estar donde esta, ir a donde va.

La estrategia se refiere a los objetivos cuyo significado en la vida de la empresa es tal, que su modificación entraña cambios profundos en la empresa tal y como la conocemos hoy, señala el camino que va a recorrer desde su actual situación hasta la que se propone tener en el futuro. Dicho en otras palabras, la estrategia señala el camino de acción que la empresa habrá de recorrer desde su actual relación entre

el producto y el mercado hasta la nueva relación entre el producto y el mercado que desea tener en el futuro. Cedeño Álvaro (2005, pág. 163).

Así en la actualidad, al referirnos a estrategia admitimos que la misma implica:

- a) Un proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro
  - b) Un plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en el terreno práctico.
  - c) Que la misma se refiere a ejecuciones dentro de un ámbito conflictivo en la que habrán de encontrarse intereses distintos y contrapuestos
  - d) El propósito de toda estrategia es ganar
  - e) Requiere el uso de recursos variados, físicos, humanos intelectuales, etc.
- Claudio Soriano (1990, pág. 4).

#### **2.3.4.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

La función administrativa consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman decisiones. Además define las metas, estrategias para alcanzarlas se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. Robbins y otros (2005, pág. 9).

#### **2.3.4.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para el directivo, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo.

Los contables siguen viendo problemas en términos financieros, los directores de marketing en términos comerciales, etc., Cada uno de estos aspectos es por supuesto, importante por sí mismo, pero ninguno es válido por sí solo. El directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad y no solo las partes de la situación a la que se enfrenta la organización. Gerry Johnson (2001, pág. 14).

La dirección estratégica permite a una empresa a ser mas proactiva que reactiva al definir su propio futuro, desde siempre, el principal benéfico de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje mas sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia, la forma que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el comportamiento de todos los gerentes y empleados. Fred R. David. (2003, pág. 15)

#### **2.3.4.3.1 BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

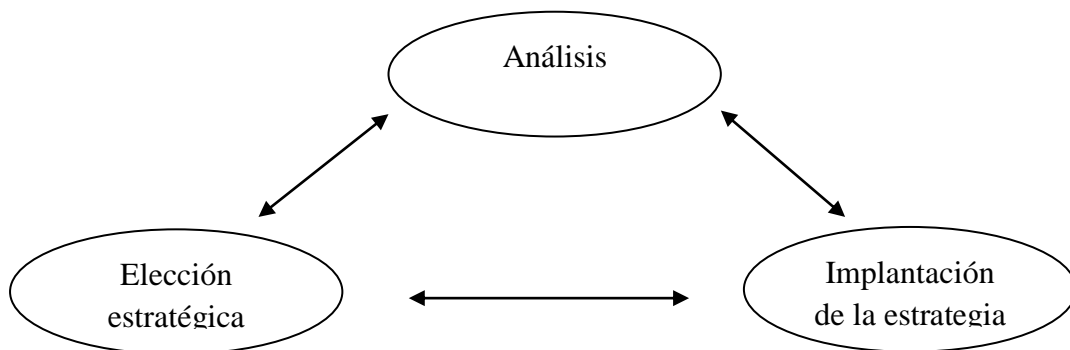
- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con estas.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.

- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales
- Estima el pensamiento previsor.
- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de la empresa.

#### 2.3.4.3.2 PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios. Gerry Johnson (2001, pág. 16).

**Modelo básico del proceso de dirección estratégica**



Fuente. Gerry Johnson (2001, pág. 16).

#### **Análisis estratégico**

Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas e influencia de los stakeholders.

- **Entorno.-**consiste en el contexto de un mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Esto es como afecta a la organización podría implicar un estudio de los efectos históricos y el entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo. Muchas de estas variables crearán oportunidades y otras representarían amenazas para la organización. uno de los problemas a los que hay que hacer frente es que la gama de variables suele ser tan grande que puede ser difícil o poco realista identificar y analizar cada una de ellas por tanto resulta útil extraer de esta complejidad una perspectiva de los impactos clave del entorno sobre la organización.
- **Los recursos y competencias de la organización.-** conforman estrategia, de la misma manera que existe influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de plantearse la capacidad estratégica de una organización consiste en tener en cuenta sus fuerzas y debilidades. Gerry Johnson (2001, pág. 17).

### **Elección estrategia**

La comprensión de las influencias del entorno, de las competencias de la organización, y de la influencia de los stakeholders y de la cultura, constituye la base de la elección estratégica. La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas. Gerry Johnson (2001, pág. 19).

## **Implantación de la estrategia**

Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de los recursos y la gestión del cambio estratégico.

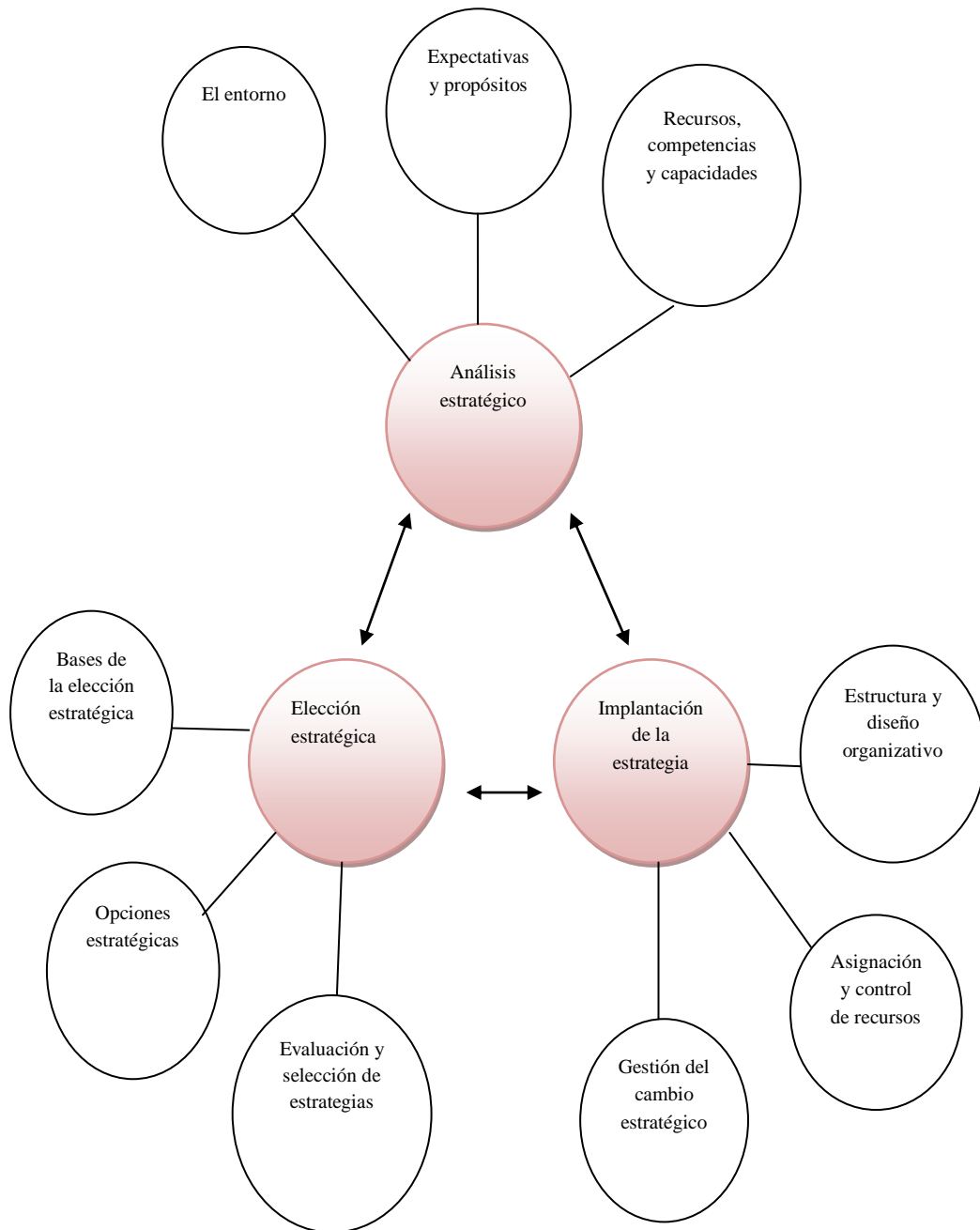
El éxito de la implantación de una estrategia va dependiendo del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear por si mismos competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar. Gerry Johnson (2001, pág. 20).

### **2.3.4.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA AJUSTADA O EXTENDIDA**

El concepto de estrategia ajustada considera que los directivos intentan desarrollar la estrategia a través de la identificación de las oportunidades que surgen de la comprensión de las fuerzas del entorno, las cuales actúan sobre la organización, y de la adaptación de los recursos para poder aprovechar estas oportunidades. Esto se consideraría tan importante como conseguir el *posicionamiento* adecuado de la organización, por ejemplo en lo que se refiere a lograr satisfacer necesidades del mercado claramente identificadas. Tal circunstancia puede representarse con el ejemplo de una pequeña empresa que intenta encontrar un nicho concreto en un mercado, o de una corporación multinacional que intenta invertir lo máximo posible en negocios que tienen una posición. Gerry Johnson (2001, pág. 21).



### Elementos de la dirección estratégica



Fuente: Gerry Johnson (2001, pág. 22).

#### 2.3.4.3.4 LOS CUATRO ATRIBUTOS CLAVES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Antes de tratar en detalle el proceso de dirección estratégica- el cual forma el marco global de este libro- hablemos brevemente de los cuatro atributos claves de la Dirección Estratégica. De esta forma, aclararemos como esta asignatura difiere

de otras que ya han realizado sobre áreas funcionales como la contabilidad, el marketing, la producción o las finanzas.

- En primer lugar, la dirección estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no solo para una única área funcional.
- En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios (accionistas, en el caso de una empresa que cotiza en bolsa), empleados, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general, etc. Nos detendremos sobre esto en la próxima sección.
- En tercer lugar, la dirección estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto con la del largo plazo. Peter Senge, importante autor sobre dirección estratégica del Massachusetts Institute of Technology, califica esta necesidad como tensión creativa.
- En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el tercer punto anterior, este reconocimiento significa ser consciente de la necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Gregory G. Dess (2003, pág. 9).

## **2.4 HIPÓTESIS**

La planificación financiera permitirá mejorar la dirección estratégica del Comisariato FECOS del Cantón salcedo.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 Variable Independiente**

Planificación Financiera

### **2.5.2 Variable Dependiente**

Dirección Estratégica

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE**

En la presente investigación de conformidad con el paradigma crítico-propositivo establecido en la fundamentación filosófica corresponde la selección del enfoque cuali-cuantitativo por las siguientes razones:

Se ha orientado hacia la comprensión del problema ya que la carencia de motivación afectado la dirección estratégica por tanto para que la empresa incremente su participación en el mercado es necesario establecer acciones empresariales que promuevan eficiencia organizacional interna y externa.

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

Los métodos de investigación son:

##### **Investigación de campo**

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos. Cesar B. (2007,pág. 45)

Es el estudio sistemático de los hechos en la empresa, es decir se ha determinado que la planificación financiera en la empresa no es el adecuada, para lo cual se ha tomado contacto en forma directa con la realidad a través de la encuesta, para obtener información de acuerdo con los objetivos del comisariato.

### **Investigación bibliográfica**

Este tipo de investigación tendrá el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas. VALDERRAMA S. (2000, pág. 45).

Este tipo de investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la planificación financiera y la dirección estratégica basándose en documentos que permitirán fundamentar la investigación para detallar el enfoque conceptual a ser tratado.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación Exploratoria**

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado.

La investigación exploratoria de primer nivel constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema objeto de estudio como base del primer nivel en la investigación, se establecerá entonces en la investigación el contacto y la familiarización con la realidad de la ausencia de una planificación estratégica y su impacto en la dirección estratégica proporcionando así información inicial acerca del problema. Para SAMPERRI R. (2010, pág. 79)

#### **Investigación Descriptiva**

Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es detallar como son y se manifiestan. Para SAMPERRI R. (2010, pág. 80)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas en la empresa como fuente de segundo nivel en el proceso investigativo, por eso se evaluará la precisión posible de diversos aspectos que afectan a la dirección estratégica del comisariato.

### **Investigación Correlacional**

Para SAMPERRI R. (2010) Estos estudios asocian las variables mediante un patrón predecible para las poblaciones en estudio.

Los estudios correlacionales en tercer nivel pretenderá responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable Independiente: planificación financiera  
Variable Dependiente: Dirección estratégica.

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el estadígrafo de posición del chi-Cuadrado, que permite correlacionar las variables en estudio.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población**

“El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”. Restituto Sierra Bravo (1994, pág. 173).

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. Guillermo Romero y otros (1994:108). Para la presente investigación la población está representada por 30 personas determinadas de la siguiente manera:

Figura N° 1 Población de estudio

<b>CATEGORIA</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Personal administrativo y financiero	5
Personal operativo	25
<b>Total</b>	<b>30</b>

### **Muestra**

De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos. Restituto Sierra Bravo (1994, pág. 174).

Por lo tanto el tipo de muestreo que se utilizara es el probabilístico de tipo regulado, ya que forman parte de la muestra todos los elementos de la población a los cuales se dirige la investigación, es decir a las 30 personas que conforman el comisariato.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente: Planificación Financiera

**Grafico N° 4**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos, con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo.	Métodos    Objetivos    Metas	Rentabilidad Apalancamiento Endeudamiento Liquidez  Cualitativos Cuantitativos  Largo plazo Corto plazo	1. ¿Considera usted que se efectúa una planificación financiera dentro del Comisariato? 2. ¿Según su criterio la planificación financiera influye en la toma de decisiones? 3. ¿Considera Ud. Que es importante la planeación de efectivo dentro del Comisariato? 4. ¿Cómo afecta la ausencia de objetivos planteados dentro del comisariato? 5. ¿Se realiza una planificación financieras para alcanzar los objetivos institucionales? 6. ¿Con qué frecuencia se aplican indicadores sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?	Encuesta dirigida al personal del área administrativa contable del comisariato  Cuestionario 1 (ver Anexo 1)



### 3.5.2 Variable Dependiente: Dirección estratégica

**Grafico N° 5**

<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems Básicos</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<p>La dirección estratégica proporciona el uso eficiente de los recursos a través de un eficiente direccionamiento estratégico para el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Recursos</p> <p>Formulación estratégica</p>	<p>Financiero</p> <p>Recurso humano</p> <p>Tecnológico</p> <p>Materiales</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Considera usted que existe dirección estratégica en el Comisariato</li><li>2. ¿Cree usted que es necesario establecer estrategias internas que promuevan un mejor desarrollo del comisariato?</li><li>3. ¿Según su criterio es importante mejorar la dirección de la empresa para lograr los objetivos ?</li><li>4. ¿El comisariato aprovecho sus recursos para mejorar la dirección estratégica?</li><li>5. ¿El Comisariato posee objetivos, metas y políticas para la dirección?</li></ol>	<p>Encuesta dirigida al personal del comisariato.</p> <p>Cuestionario 1 (ver Anexo 1)</p>

### **3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la recolección de la información se utilizará las siguientes técnicas:

En la correlación de la información del presente trabajo se utilizará la técnica de la Encuesta.

Como se puede dar cuenta la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, a través de interrogar o preguntar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se auxilia o se apoya en el CUESTIONARIO.

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

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

- Procesar los datos que significa describir operaciones a los que serán sometidos los datos recogidos en la investigación.
- Proceso a seguir.
  - ❖ Revisión de los instrumentos aplicados
  - ❖ Tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.
  - ❖ Determinación de las frecuencias absolutas simples de cada Ítem y de cada alternativa de respuesta.
  - ❖ Cálculo de las frecuencias relativas simples, con relación a las frecuencias absolutas simples.
  - ❖ Diseño y elaboración de cuadros estadísticos con los resultados anteriores.
  - ❖ Elaboración de gráficos.
- Analizar los resultados, describir, interpretar y discutir los datos numéricos y gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos.
- El análisis e interpretación debe realizarse 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 constituirá las conclusiones parciales que servirán de insumo para elaborar las conclusiones finales y las recomendaciones.

## CAPITULO IV

### 4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

**Pregunta 1. ¿El Comisariato FECOS cuenta con una planificación financiera?**

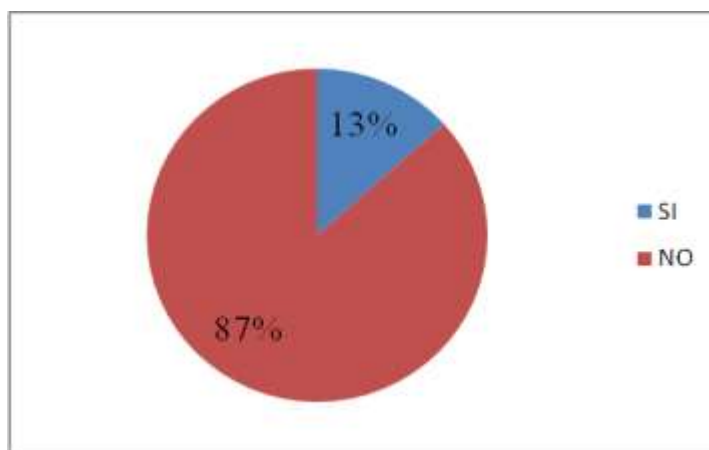
TABLA N° 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	13%
NO	26	87%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS

Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS

Elaborado por: Mónica Cevallos

### ANÁLISIS

Después de haber aplicado las encuestas el 87% de los empleados aceptaron no contar con una planificación financiera en ningún de los años de existencia, sin embargo el 13% de los empleados contestaron que si de manera empírica es decir no tenían nada por escrito.

### INTERPRETACIÓN

La planificación financiera es una herramienta poderosa que permite al Comisariato FECOS del Cantón salcedo, manejar de mejor manera los recursos con los que cuenta la empresa.

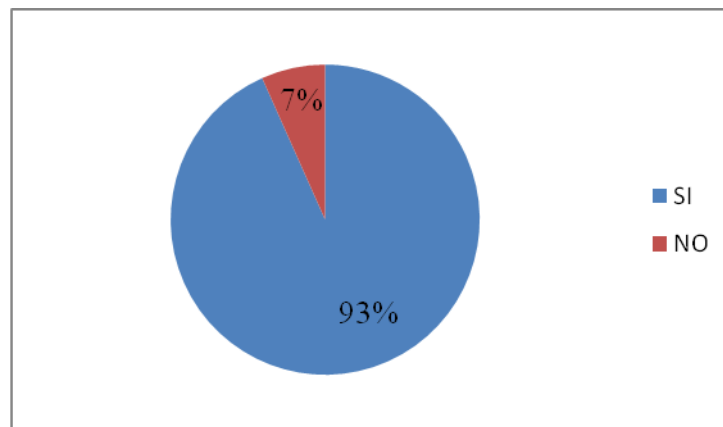
**Pregunta 2. ¿Según su criterio la planificación financiera influye en la toma de decisiones?**

TABLA N° 2

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	28	93%
NO	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

### **ANÁLISIS**

Luego de haber realizado la encuesta al personal tenemos que el 93% cree que la planificación financiera influye en la toma de decisiones y el 7% opina que no.

### **INTERPRETACIÓN**

La mayoría cree que al no contar con una planificación financiera se impide organizar y administrar sus recursos de manera eficaz para determinar objetivos a cumplir ya sean posibles u óptimos para poder tomar decisiones.

**Pregunta 3. ¿Cree usted que es importante la planificación de efectivo dentro del comisariato FECOS?**

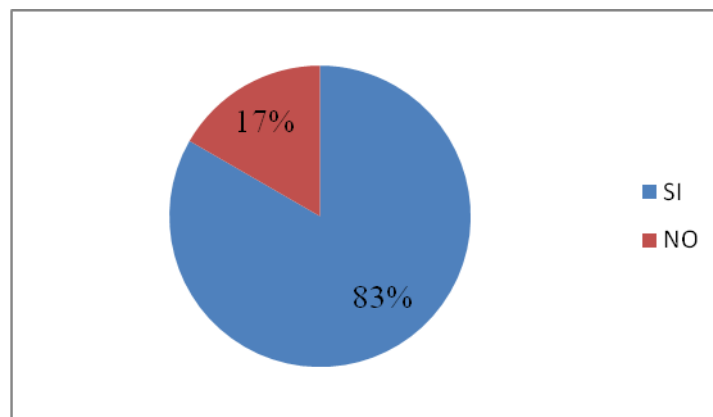
TABLA N° 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	83%
NO	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS

Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS

Elaborado por: Mónica Cevallos

### **ANÁLISIS**

Después de aplicada la encuesta se pudo determinar que un 83% señaló que es muy importante la planeación de efectivo dentro de la organización y el 17% señaló que no es importante la planeación del efectivo simplemente se basa en los ingresos y los gastos en efectivo.

### **INTERPRETACIÓN**

El flujo de efectivo determina la liquidez con la que cuenta la empresa, para poder manejar de forma eficiente y eficaz el efectivo.

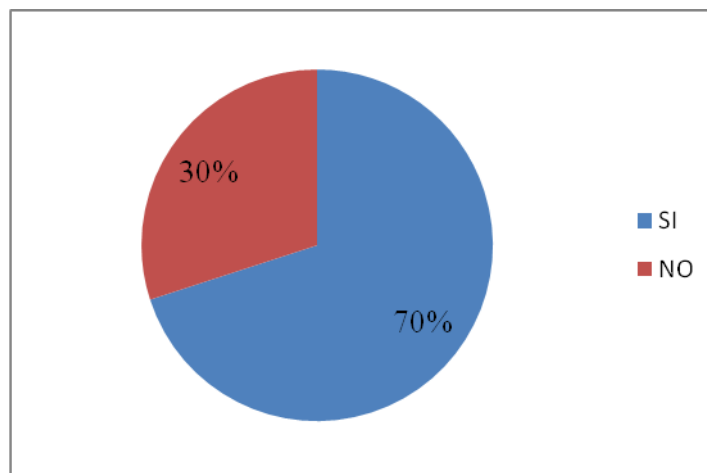
**Pregunta 4. ¿Afecta la ausencia de objetivos planteados dentro del Comisariato FECOS?**

TABLA N° 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	70%
NO	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

**ANÁLISIS**

El 70% de los empleados encuestados opina que si afecta la ausencia de objetivos y el 30% opina que no.

**INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los empleados considera que establecer objetivos dentro del Comisariato permitirá evaluar resultados, medir la eficacia de cada área, grupo y de cada trabajador es decir para satisfacer las necesidades de la empresa.

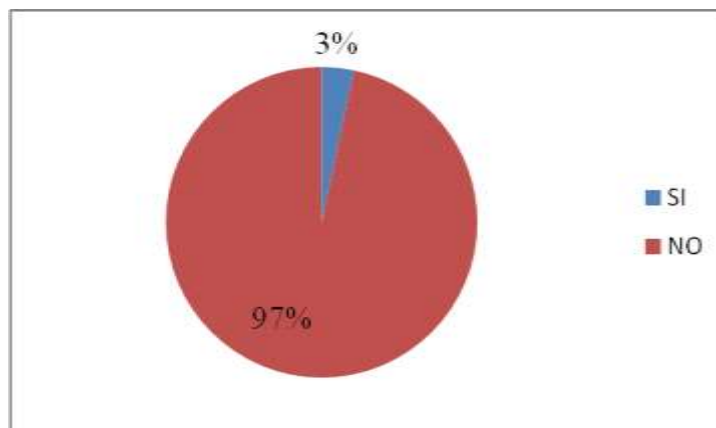
**Pregunta 5. ¿Se realiza una planificación financiera para alcanzar los objetivos institucionales?**

TABLA N° 5

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	3%
NO	29	97%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

### **ANÁLISIS**

Los resultados indican que el 35% creen que si se realiza una planificación financiera y el 97 % dice que no.

### **INTERPRETACIÓN**

La mayoría del personal del comisariato opina que no se realiza una planificación financiera lo cual conlleva a no tener claros los objetivos institucionales a seguir, por ende es importante la determinación de objetivos dentro de la empresa lo ayudara a enfocar a donde se quiere llegar.



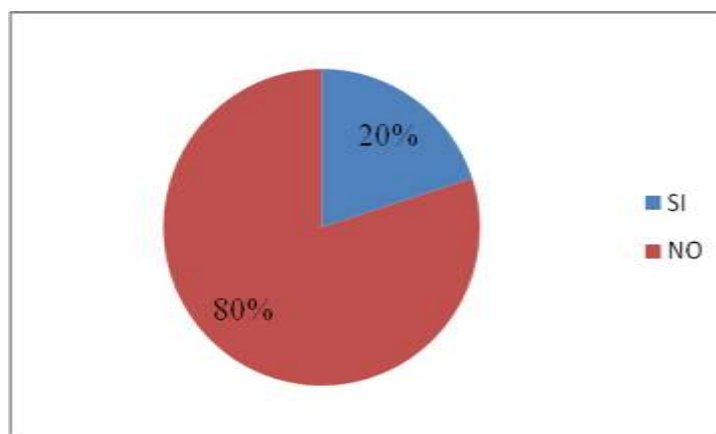
**Pregunta 6. ¿Considera usted que existe dirección estratégica en el Comisariato FECOS?**

TABLA N° 6

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	20%
NO	24	80%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

### **ANÁLISIS**

Del total de los empleados encuestados el 80% opina que no existe dirección estratégica, el 20% creen que si existe.

### **INTERPRETACIÓN**

Del análisis de los resultados se puede señalar que la mayoría de los empleados encuestados dicen que no existe una dirección estratégica, ya que no tiene definida cual misión de la empresa, sin embargo es necesario que existan objetivos planteados para que ayude al cumplimiento de la misma.

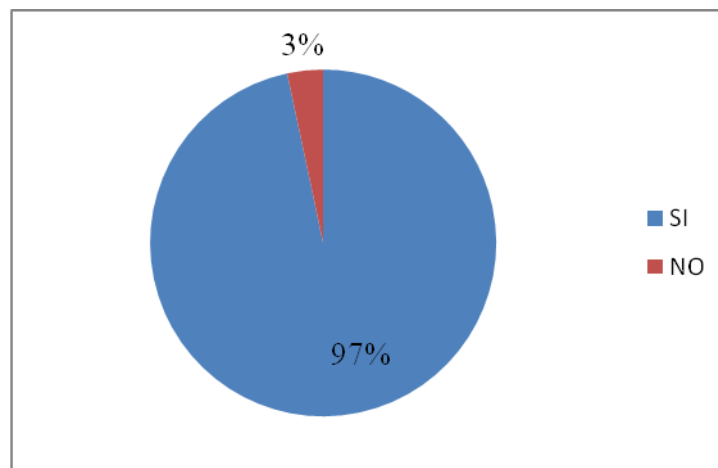
**Pregunta 7. ¿Cree usted que es necesario establecer estrategias que promuevan un mejor desarrollo del Comisariato?**

TABLA N° 7

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	29	97%
NO	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

### **ANÁLISIS**

Del procedimiento de la información se observa que el 97% creen que es necesario establecer estrategias para el mejoramiento del desarrollo del Comisariato, y el 3% opina que no.

### **INTERPRETACIÓN**

Se puede observar que en su mayoría las personas encuestadas opinan que se debe establecer estrategias para el mejoramiento del comisariato para tener mayor competitividad y posicionamiento en el mercado local.

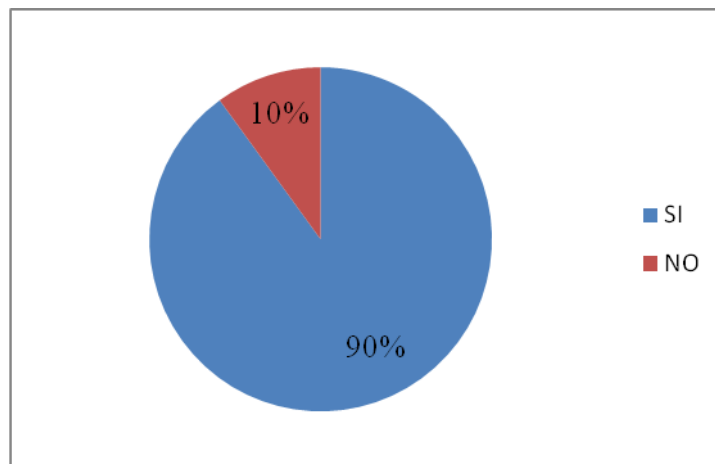
**Pregunta 8. ¿Según su criterio es importante mejorar la dirección de la empresa para lograr los objetivos?**

TABLA N° 8

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	27	90%
NO	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

### **ANÁLISIS**

El 90% de los encuestados opina que si es importante mejorar la dirección estratégica mientras que el 10% dice que no.

### **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de las personas encuestadas dicen que se debe mejorar la dirección estratégica del Comisariato FECOS y lograr los objetivos que servirá para guiar a la empresa al éxito en un futuro.

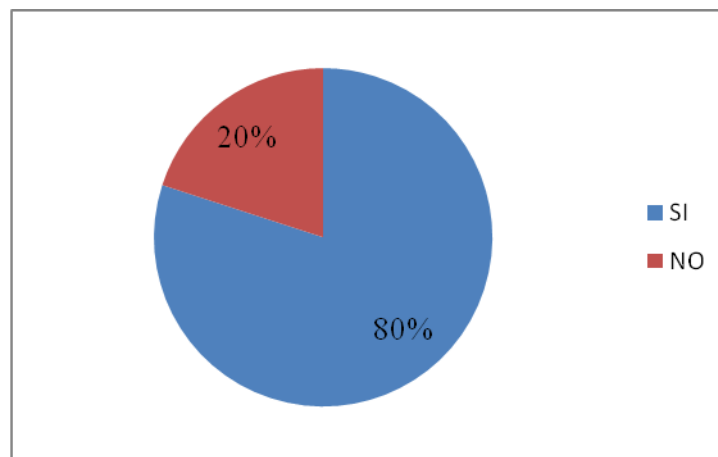
**Pregunta 9. ¿La dirección estratégica del comisariato se ha visto influenciada por el modo que se manejan los recursos financieros?**

TABLA N° 9

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	24	80%
NO	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

### **ANÁLISIS**

A través del personal encuestado obtenemos un resultado que el 80% cree que la dirección estratégica se visto influenciada por el modo que se manejan los recursos financieros, mientras que el 20 % dice que no.

### **INTERPRETACIÓN**

Al no contar con una debida Dirección estratégica, y que nunca se haya realizado un respectivo análisis mediante indicadores financieros que determinen la situación real del Comisariato.

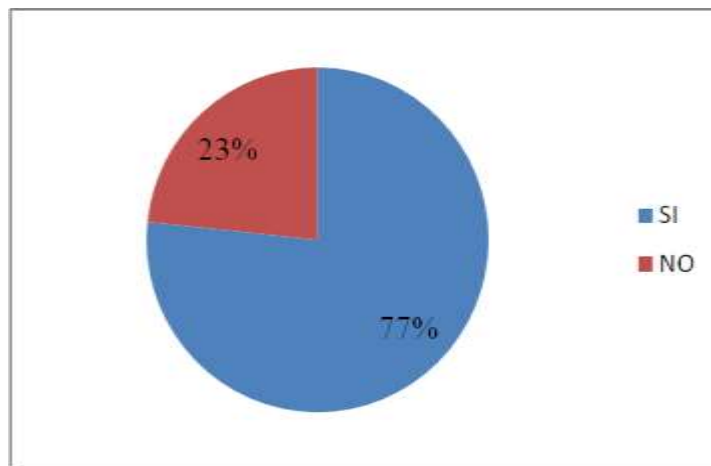
**Pregunta 10. ¿El comisariato FECOS posee objetivos, metas y políticas para la dirección estratégica?**

TABLA N° 10

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	23	77%
NO	7	23%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

GRAFICO N° 15



Fuente: Encuesta realizado a los empleados del Comisariato FECOS  
Elaborado por: Mónica Cevallos

### **ANÁLISIS INTERPRETACIÓN**

Se ha obtenido de los encuestados el 77% dicen que no poseen objetivos, metas y políticas y el 23% opina que sí.

### **INTERPRETACIÓN**

Se puede observar que en su mayoría opina que el Comisariato FECOS no posee objetivos, metas y políticas ya que existe falencias, lo cual al implantar una correcta dirección estratégica con el propósito de incrementar una mayor rentabilidad y que el resto de personal dice que si pero no existe nada por escrito.

### 4.3. ANALISIS FINANCIEROS

La aplicación de indicadores financieros permite analizar la situación financiera de la empresa, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones.

#### **Capital neto de trabajo:**

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = 336667,71 - 156550,10$$

$$\text{Capital neto de trabajo} = 180117,61$$

Este indicador nos permite identificar la liquidez con la que cuenta el Comisariato FECOS del Cantón Salcedo para atender sus operaciones luego de cubrir sus obligaciones.

#### **Índice de Solvencia:**

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{336667,71}{156550,10}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 2,15$$

Este índice le permite ver al Comisariato FECOS la capacidad para soportar las deudas adquiridas, es decir que el activo corriente es de 2.15 veces más grande que el pasivo corriente.

#### **Índice de Prueba Acida**

$$\text{Índice de Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Índice de Prueba Acida} = \frac{336667,71 - 240887}{156550,10}$$

$$\text{Índice de Prueba Acida} = \frac{95780,71}{156550,10}$$

$$\text{Índice de Prueba Acida} = 1$$

Este indicador nos señala que el Comisariato puede solventar sus gastos, descontando los inventarios por ser menos líquida, es decir que por cada 1 de deuda hay 1 dólar para pagar las deudas a corto plazo.

### **Índice de endeudamiento**

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{213785,84}{330923,85}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 0,65$$

Mide la capacidad del comisariato FECOS para hacer frente a sus deudas con sus activos, además refleja el nivel de apalancamiento que posee. Mientras más bajo sea el porcentaje obtenido, menor será la necesidad de apalancamiento que tiene el Comisariato y mayor será la solidez que esta presenta.

### **Endeudamiento patrimonial**

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

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{213785,84}{174364,68}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = 1,23$$

Este indicador mide el grado de compromiso entre el comisariato FECOS del Cantón Salcedo para con los acreedores del mismo, mientras más alto sea el porcentaje obtenido mayor será el endeudamiento que tiene la empresa con los acreedores.

### **Índice de apalancamiento**

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{330923,85}{174364,70}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = 1,90$$

Ayuda a identificar el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la organización.

## **4.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **4.4.1 Planteamiento de la Hipótesis**

**Ho:** La planificación financiera no permitirá mejorar la dirección estratégica del Comisariato FECOS del Cantón Salcedo.

**Ha:** La planificación financiera permitirá mejorar la dirección estratégica del Comisariato FECOS del Cantón Salcedo.

### **4.4.2 Selección del nivel de significación**

#### **Nivel de significancia**

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta  $H_a$  y se rechaza  $H_o$ .

#### **Zona de rechazo**

Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta  $H_o$  y se rechaza  $H_a$ .

#### **Modelo Matemático**

El modelo matemático que en seguida se presenta, corresponde a dos muestras



independientes:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sigma^2_1}{n_1} + \frac{\sigma^2_2}{n_2}}}$$

Donde:

t = valor estadístico de la prueba t de Student.

$\bar{X}_1$  = valor promedio del población

$\bar{X}_2$  = valor promedio del población

$\sigma^2_1$  = varianza del grupo 1

$\sigma^2_2$  = varianza del grupo 2

n1 = tamaño de la muestra de la población 1

n2 = tamaño de la muestra de la población 2

Ecuación para obtener los grados de libertad.

$$gl = \frac{\left( \frac{\sigma^2_1}{n_1} + \frac{\sigma^2_2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left( \frac{\sigma^2_1}{n_1 - 1} \right)^2}{n_1} + \frac{\left( \frac{\sigma^2_2}{n_2 - 1} \right)^2}{n_2}} - 2$$

$\sigma^2_1$  = varianza del grupo 1

$\sigma^2_2$  = varianza del grupo 2

n1 = tamaño de la muestra de la población 1

n2 = tamaño de la muestra de la población 2

### **Elección de la prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba estadística de t de student, debido a que la muestra es pequeña

**TABLA N° 11**

N°	SI	NO	X1- $\bar{X}$	X2- $\bar{X}$	(X1- $\bar{X}$ ) <sup>2</sup>	(X2- $\bar{X}$ ) <sup>2</sup>
1	4	26	-14,8	14,8	219,04	219,04
2	28	2	9,2	-9,2	84,64	84,64
3	25	5	6,2	-6,2	38,44	38,44
4	21	9	2,2	-2,2	4,84	4,84
5	1	29	-17,8	17,8	316,84	316,84
6	6	24	-12,8	12,8	163,84	163,84
7	29	1	10,2	-10,2	104,04	104,04
8	27	3	8,2	-8,2	67,24	67,24
9	24	6	5,2	-5,2	27,04	27,04
10	23	7	4,2	-4,2	17,64	17,64
	$\bar{X}_1=18,80$	$\bar{X}_2=11,20$			$\sum(X1-\bar{X}_1)^2=1043,6$	$\sum(X2-\bar{X}_2)^2=1043,6$

Aplicación de la prueba de estadística

$$\bar{X}_1 = 18,80$$

$$\bar{X}_2 = 11,2$$

$$\sigma^2_1 = 1043,60 / (10-1) = 115,96$$

$$\sigma^2_2 = 1043,60 / (10-1) = 115,96$$

Aplicación de la ecuación en t

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sigma^2_1}{n_1} + \frac{\sigma^2_2}{n_2}}}$$

$$t = \frac{18,80 - 11,20}{\sqrt{\frac{115,96}{10} + \frac{115,96}{10}}}$$

$$t = \frac{7,60}{\sqrt{11,595 + 11,595}}$$

$$t = \frac{7,60}{\sqrt{23,19}}$$

$$t = \frac{7,60}{4,82}$$

$$t = 1,58$$

Ecuación para la obtención de los grados de libertad

$$gl = \frac{\left( \frac{\sigma^2_1}{n_1} + \frac{\sigma^2_2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left( \frac{\sigma^2_1}{n_1 - 1} \right)^2}{n_1} + \frac{\left( \frac{\sigma^2_2}{n_2 - 1} \right)^2}{n_2}} - 2$$

$$gl = \frac{\left( \frac{115,96}{10} + \frac{115,96}{10} \right)^2 - 2}{\frac{\left( \frac{115,96}{10-1} \right)^2}{10} + \frac{\left( \frac{115,96}{10-1} \right)^2}{10}}$$

$$gl = \frac{(23,191)^2 - 2}{\frac{166,01}{10} + \frac{166,01}{10}}$$

$$gl = \frac{537,82 - 2}{33,20}$$

$$gl = 14,20$$

#### 4.4.3 Decisión

Después de haber realizado el debido proceso de cálculo, se puede indicar que el valor t calculado (1.58), con 14 grados se comparan con la tabla y se observa que el valor crítico (tt) de 2.1448 correspondiente a una probabilidad de 0.05, es decir el estadístico t 1.58 tiene una probabilidad menor que 0.05 y , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, pues demuestra que la planificación financiera permitirá mejorar la dirección estratégica del Comisariato FECOS del Cantón Salcedo, demostrando que la investigación es factible de realizarse.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Una vez procesado y analizado los datos obtenidos en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Al contar el Comisariato FECOS, con una Planificación Financiera se ha visto afectado en desarrollo de las actividades de la empresa. Luego de haber realizado y analizado los resultados que se obtuvo del trabajo de campo, se pudo determinar que la dirección estratégica de la organización ha llevado el control de sus recursos de manera empírica.
- Después del estudio y análisis realizado a toda la información obtenida de los empleados del Comisariato se determina, que no aplican indicadores de gestión e indicadores financieros ya que estos permiten conocer las falencias que presentan en la organización en un periodo determinado.
- La empresa al no poseer objetivos, metas y políticas en la diferentes áreas; es necesario establecer dicho parámetro lo que le permitiría incrementar su participación en el mercado y por ende, enfocarse a dónde quiere llegar.
- Carece de estrategias establecidas por la administración, lo que afecta la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

Luego del análisis realizado se considera importante recomendar con el objeto de mejorar el proceso de Planificación Financiera del Comisariato FECOS.

- Implementar una Planificación Financiera en el Comisariato, para poder aprovechar sus recursos y reducir riesgos que presenta la organización por no contar con información importante para la toma de decisiones en el ámbito financiero, laboral y económico.  
Así también, le ayudará a mantener el equilibrio en las distintas áreas del Comisariato.
- El Comisariato debe manejarse con indicadores de gestión e indicadores financieros, ya que éstos le permitirán conocer cuáles son las falencias que se presenta en la empresa a lo largo de sus actividades y, así poder tomar un plan de acción.
- Realizar un presupuesto del efectivo, de manera que la empresa sepa con qué liquidez cuenta y poder cubrir con los gastos de sus diferentes obligaciones.
- Capacitar al personal sobre el tema de la planificación financiera para que puedan manejar de manera eficaz los recursos que posee la empresa.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

**Título:** “Planificación Financiera para optimizar la Dirección Estratégica del Comisariato FECOS del Cantón Salcedo”

**Institución Ejecutora:** Comisariato FECOS

**Beneficiarios:** Comisariato FECOS

**Ubicación:**

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo

Dirección: Calle Sucre s/n y Luis a Martínez

**Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Septiembre 2014

Fin: Diciembre 2014

**Equipo técnico responsable**

**TABLA N° 12 Equipo responsable**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>EMPLEADOS</b>
<b>Personal Administrativo</b>	<b>5</b>
<b>Personal Operativo</b>	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>

#### 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El comisariato FECOS del Cantón Salcedo es uno de los primeros comisariatos que se crearon en el cantón Salcedo, con el objetivo de brindar un buen servicio y productos de consumo masivo en buen estado y a bajos costos para las diferentes comunidades.

LOPEZ, (2011), en la tesis “La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Ambatol Cia. Ltda. Matriz Ambato”, en el año 2011, concluye: “que esto ha ocasionado que Ambatol Cia. Ltda. No ha sabido utilizar sus recursos financieros de una manera eficiente, así como tampoco evaluar y determinar cuál es la rentabilidad que la empresa ha venido manteniendo y la que podrá obtener en periodos posteriores, lo cual beneficiara a la organización. Se puede indicar que la implantación de una herramienta que le ayude a la empresa a desarrollar de mejor manera sus actividades u operaciones financieras es importante, de modo que todos los colaboradores desempeñen de mejor manera sus funciones y les sirva a la gerencia a la toma decisiones adecuadas”.

Luego de la investigación realizada y las encuestas aplicadas se obtuvo los datos que determinan que la inexistencia de una planificación financiera ha incidido en el manejo de los recursos de la empresa, así como también, que la dirección estratégica no ha sido tomada en cuenta como parte fundamental para el cumplimiento de sus objetivos.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de la planificación financiera en el Comisariato FECOS es muy importante, ya que ayudará a tener un control de la información financiera que maneja dentro de la organización, lo cual, llevará a una mejor toma decisiones en la empresa, permitiendo así perfeccionar la dirección estratégica.

El diseño se justifica por la necesidad de administrar, eficazmente, los recursos que posee la empresa; por ende, se deberá establecer estrategias que contribuyan a la solución de los problemas, así como también indicadores que determinen la situación financiera del Comisariato.

En la actualidad, es fundamental la planificación financiera en la empresa, ya que ésta permitirá afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El impacto en la elaboración de una planificación financiera en el Comisariato es favorable ya que le ayudará a la administración a salvaguardar sus recursos.

Cabe recalcar que el desarrollo de un modelo de planificación financiera traerá beneficios al Comisariato, mejorando notablemente la utilidad y el rendimiento de la empresa y determina cuál será el comportamiento de la organización en un futuro y de esta manera, permitiendo tomar planes de acción que eliminen riesgos.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaborar un modelo de planificación financiera para optimizar la dirección estratégica del Comisariato FECOS del Cantón Salcedo.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar misión, visión y políticas para ayudar a la dirección estratégica.
- Definir objetivos que guíen y controlen las acciones del Comisariato.
- Realizar un análisis financiero para medir el comportamiento del Comisariato.
- Elaborar Flujo de Caja y Presupuesto de Utilidades (Estados Financieros Proforma) como herramientas básicas para la toma de decisiones.

## **6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD**

La propuesta de una planificación financiera para optimizar la dirección estratégica del Comisariato FECOS se fundamenta en ciertos ámbitos que hacen factible su desarrollo, los mismos que se detallan a continuación:



## **Tecnológico**

En el mundo que vivimos hoy en día, la tecnología se ha convertido en uno de los factores más relevantes en cuanto al uso institucional de las empresas, así ayudando y facilitando al diario vivir, desarrollando nuevas capacidades y, a la vez, nuevas tecnologías que sirvan para brindar soluciones a las diferentes empresas.

Es así, que el Comisariato FECOS cuenta con recursos tecnológicos para el procedimiento de la información financiera, como es el sistema contable FENIX, el cual, permite la obtención de resultados del área contable, financiera y tributaria, las cuales son vitales para la empresa.

## **Organizacional**

La realización de un modelo de planificación financiera le permitirá saber cuáles son sus objetivos, misión, visión y políticas a seguir; además, sabrá cuál es su verdadera situación financiera y cómo utilizar sus recursos de manera eficiente para evitar problemas.

## **Económico Financiero**

Es preciso indicar que la entidad cuenta con recursos económicos para poder ejecutar este proyecto financiero, puesto que se cuenta con toda la información y personal necesario para realizarla; por lo cual, el desarrollo de la planificación financiera no originará costos adicionales para la empresa.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

La presente propuesta tiene una fundamentación técnica ya que se pretende implantar una herramienta financiera que permita ayudar al control y manejo de los recursos financieros de la empresa, es así, que se ha encontrado en la

planificación financiera el mejor instrumento de ayuda para el Comisariato y, por ende, a disminuir sus problemas.

La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son Planeación de Efectivo: implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa. Planeación de utilidades: implica en la preparación de estados financieros proforma. Tanto el presupuesto de efectivo como los estados financieros proforma son muy útiles para la planeación financiera. Lewrwnce G. (2010, pág. 102).

La planificación financiera es una táctica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos, con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados; planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace mediante un presupuesto, la planificación financiera dará a la empresa una coordinación general del funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización.

La planificación financiera es útil para:

- Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.

- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

### **Propósito de la planificación financiera:**

- Lograr los objetivos deseados en los negocios
- Ser una herramienta de control de la alta dirección
- Combinar los pronósticos al enfrentar el futuro incierto.

### **Enfoque de planificación financiera**

- Cambiar la dirección que lleva la empresa
- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad
- Mejorar la administración y el personal
- Propiciar el flujo de ideas estratégicas para que las tome en consideración la alta dirección
- Concentrar recursos en casos o asuntos importantes
- Desarrollar mejor información para que la alta dirección tome mejores decisiones
- Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para conocer mejor el potencial de la empresa.
- Desarrollar una mejor coordinación de actividades dentro de a organización.

### **La planeación del efectivo: presupuesto de caja.**

El presupuesto de caja permite que la empresa pronostique sus requerimientos de efectivo a corto plazo por lo general a 1 año dividido en intervalos mensuales.

Es importante ya que permite saber si existe déficit o superávit en cada uno de los meses cubierto por el pronóstico; éste muestra y pronostica los flujos de efectivo de entrada, salida y saldos de efectivo de una empresa en un periodo de tiempo

determinado lo que proporciona liquidez confiable, información futura del movimiento del efectivo en la empresa.

### **Flujo de Efectivo**

Es una herramienta importante para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año. Es decir refleja las entradas y salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año.

Para presupuestar el flujo de caja es necesario proyectar las entradas y las salidas de efectivo, y las necesidades financieras, por periodos cortos que formen parte de un periodo mayor.

### **Métodos del flujo de efectivo**

- **El método de entradas y salida de efectivo.-** que se supone un plan detallado de utilidades no es más que una proyección de la cuenta caja afectada por todas las operaciones de ventas, costo y gasto. Es muy útil en la planeación a corto plazo
- **El método de la utilidad.-** en el cual el punto de partida es la utilidad neta proyectada que se ajusta por las partidas virtuales que no hayan afectado la cuenta caja, como es el caso de los cargos depreciaciones. E el método más apropiado para la planeación a largo plazo.

### **Planeación de las utilidades**

Se basa en los conceptos de acumulación para proyectar las utilidades de la empresa y toda la situación financiera. Los accionistas, acreedores y administradores de la empresa prestan mucha atención a los estados financieros proforma, debido a que son estados de resultados y balance general proyectados.

## **Estados financieros proforma**

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

## **Estrategia**

Según Caballero Gonzalo y otros (2007, pág. 37), la estrategia se define como:

- Un medio de establecer las intenciones de la empresa en términos de sus objetivos a largo plazo, de sus programas de actuación y de sus preferencias sobre la asignación de los recursos.
- Un intento de tener una ventaja competitiva sostenida a largo plazo en cada uno de sus negocios. Y esto, a través de las fortalezas y debilidades de la empresa y de la oportuna respuesta dada ante los cambios producidos en el entorno de la misma.
- Una forma de precisar las tareas directivas.
- Una pauta de decisiones coherente, unificadora e integradora.
- Una descripción de las características de las contribuciones económicas y no económicas de los participantes en la empresa.
- Una guía para incentivar a la empresa hacia la consecución de los objetivos establecidos.
- Un instrumento para desarrollar las competencias fundamentales de la empresa.
- Una manera de conseguir la ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

## **Estrategia corporativa o de empresa**

Esta estrategia es fundamental en la dirección de una empresa diversificada y se

relaciona con las decisiones de posicionarse en industrias diferentes y con las acciones utilizadas para dirigir los negocios diversificados. (Ibid).

### **Estrategia de negocio o divisional**

Esta estrategia se refiere al plan de actuación de la dirección de la empresa para competir con éxito en un determinado mercado, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa. (Ibid).

### **Estrategia operativa o funcional**

Esta estrategia se ocupa de cómo utilizar los distintos componentes de la empresa como: los recursos, los procesos, las personas y sus habilidades para llevar a cabo las dos estrategias anteriores; así, las áreas funcionales más comunes dentro una empresa son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos e investigación y desarrollo. Caballero Gonzalo y otros (2007, pág. 41).

## **6.7 METODOLOGÍA**

**Tabla N° 13: Modelo Operativo**

<b>ETAPAS</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>I ETAPA</b>	<b>Marco Institucional</b>
	Misión
	Visión
	Políticas
	Objetivos
<b>II ETAPA</b>	<b>Estrategias</b>
<b>III ETAPA</b>	<b>Plan financiero</b>
	Análisis Financieros(Indicadores)
	Planeación del Efectivo (Flujo de caja)
	Planeación de Utilidades(Estados pro forma)

Para empezar a realizar la presente propuesta es necesario cumplir con todo aquella actividad que sea obligatoria y que sirva para la elaboración de la planificación financiera. Comenzaremos por dar cumplimiento con los objetivos específicos planteados.

## **DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

### **I ETAPA**

#### **1.1 Misión**

Comercializar y distribuir de forma competitiva, eficiente y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado local y provincial, satisfaciendo las necesidades del cliente y generando bienestar a los colaboradores.

#### **1.2 Visión**

Ser una empresa reconocida en los negocios a través de un planeamiento donde el talento humano sea el pilar fundamental, para así convertir a Comisariato FECOS en una empresa de alto rendimiento en los siguientes cinco años, siendo la estrategia principal mantener los precios bajos para que contribuyan al bienestar de las familias salcedenses proyectándose a ser autoservicio categoría A en la Ciudad de Salcedo.

#### **1.3 Políticas**

El comisariato FECOS no posee políticas establecidas para cada área, es ello, que proponemos a mencionar unas series de políticas propuestas para cada una de ellas con el fin de mejorar el procedimiento que se ha venido dando hasta la actualidad en la organización.

### **Políticas de venta propuestas**

Las facturas son documentos mercantiles en el cual se detalla la compra de un bien o un servicio que haya realizado. Por ende, la emisión de este documento es de carácter obligatorio para dejar constancia de la operación comercial.

1. Las facturas mayores a 4 dólares en compra deben cumplir con los requisitos.

<b>Responsable</b>	<b>Requisitos</b>
Cajera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lugar y fecha de expedición.</li><li>• Razón social del cliente (RUC o CEDULA DE IDENTIDAD).</li><li>• Dirección del domicilio del cliente.</li><li>• Número telefónico del cliente.</li></ul>

2. Las facturas de crédito deben ser firmadas, archivar la original y lo copia entregada al deudor.
3. Las facturas dañadas se deben dar de baja en el sistema contable y archivar en documentos.
4. La utilización y emisión de facturas debe ser en número de secuencia.

### **Políticas de créditos propuestas**

Las ventas a crédito en el Comisariato FECOS influyen en un 40% de las ventas totales para lo cual proponemos políticas

La correspondiente certificación que labora en para evitar cuentas incobrables.

1. Para otorgar a créditos institucionales debe tener dicha institución y presentar la siguiente documentación:
  - Copia de la cedula de identidad.
  - Copia de la papeleta de votación.



2. Para otorgar créditos personales debe tener previa autorización de la administración o de la directiva del Comisariato. Se lo realiza de acuerdo al siguiente formato.

Salcedo, dd/mm/aa	
Sr.....	
Presente	
Estimado(a) señor (a)	
El presente es para solicitar de la manera más comedida se me autorice crédito para adquirir los productos que comercializa el comisariato, con un plazo de..... días para la cancelación de dicho crédito.	
Esperando su autorización mis más sinceros agradecimientos.	
Firma Solicitante	
Firma Administración FECOS	Firma de la directiva FECOS

Además de la solicitud se debe presentar:

- Copia de la cedula de identidad.
- Copia de la papeleta de votación.
- Certificado de honorabilidad.
- Certificado Bancario.

3. Fecha máxima para el pago del crédito será de un mes sin recargo. Superado el plazo se aplicará un interés adicional.

<b>Plazo Vencido</b>	<b>Porcentaje de recargo</b>
8 días	3 %
15 días	5 %
1 mes	8 %
>1mes	10% Además el cierre del crédito hasta que cubra la deuda

4. Mantener un expediente por cliente en base a:

<b>Nombre del cliente</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Numero de factura</b>	<b>Monto del crédito</b>	<b>Plazo de crédito</b>
A	Calles	032xxx-xxx	N°001-001- xxxx	\$00. 00	xx días
B					

#### **Políticas de cartera vencida**

1. Se considerará crédito vencido al siguiente día de la fecha de vencimiento.
2. El interés será aplicado después de la fecha de vencimiento.

#### **Políticas de cobros**

1. El pago será por la totalidad de la factura adeudada.
2. Los abonos al crédito otorgado serán aceptados dentro del plazo establecido para el pago total. En caso de retraso se cobrará con recargo.
3. Realizar un seguimiento permanente a los clientes que mantengan crédito vencido con el Comisariato.

Nombre del cliente	Seguimiento			Respuesta
	Llamada telefónica	Visita personal	Envió de e-mail	
A				
B				
C				

### Políticas para cuentas por pagar

Las cuentas por pagar representan obligaciones adquiridas por la empresa proveniente de transiciones pasadas como la adquisición de servicio o mercadería. Para una buena administración de las cuentas por pagar deben tener la información real y oportuna para tomar decisiones.

1. Establecer horarios de pago a los proveedores, cada uno tendrá conocimiento de ello por eso tendrá que acatarse a la disposición impartida por el reglamento interno del comisariato.

Se lo realizara al siguiente formato.

NOMBRE DE LA EMPRESA	HORARIO
AA.....ZZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lunes a viernes</li> <li>• 2 pm a 4 pm</li> </ul>

2. El documento de egreso de caja será el único documento válido para el egreso de efectivo o cheque, debe constar:

- Firma de elaborado.
- Firma de autorizado.
- Firma de recibido.

3. Los pagos a las facturas se realiza en el plazo establecido por las diferentes empresas y en caso de incumplimiento por parte del proveedor se dará por terminado la relación comercial en base a:

- Incumplimiento de de plazos para el pago.
- Abuso de poder para beneficio propio.

### **Políticas para el área contable**

1. Las retenciones deben estar emitidas a cada proveedor con sus respectivas firmas, es decir:
2. Firma del que realiza la retención.
3. Firma de quien recibe la retención.
4. Las facturas de compra y gastos se ingresaran al sistema contable máximo hasta un día después de haber recibido la mercadería.
5. Todos los documentos deben ser archivados en orden.
  - Alfabético.
  - Tipo de documento.
  - Fecha de emisión y recepción.

### **Políticas de atención al cliente**

Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solitudes y reclamos, considerando que el fin del Comisariato es el servicio a la comunidad.

### **Políticas de bodega**

1. El responsable de bodega debe mantener un inventario actual y, en caso de faltar un producto solicitar con anticipación.

ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS	
Fecha:	
Nombre del solicitante	
PRODUCTOS	
cantidad en bodega	cantidad sugerida para adquirir
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma del Responsable	

1. Para entrega del producto constatar:
  - Verificar la orden de entrega del producto.

#### 1.4 Objetivos

##### Mercado

1. Abastecer todo el mercado de Salcedo.
2. Ofrecer un servicio amable y eficaz de modo que los clientes se sientan satisfechos con el servicio.
3. Ser un Comisariato en el cual exista variedad de productos y ofertas el mejor precio.
4. Satisfacer las necesidades de los clientes, ofertando productos de calidad y bajos costos.

## Financieros

- Reinvertir la utilidad constantemente en el Comisariato, de tal manera, que garantice un constante crecimiento de la empresa.
- Incrementar las ventas en un 10%.
- Tener un alto nivel de liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones.

## Administrativos

- La capacidad debe ser enfocada hacia el área de administración otorgando recursos con el objeto de que rinda el personal a su mayor capacidad.
- Tratar de que el recurso humano sea fijo y que no roten constantemente.

## 2 Estrategias

### 1. Elección de proveedores en base a:

Precios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pronto pago, cuando El Comisariato cancela la deuda antes del plazo.</li><li>• Pago en efectivo, cuando cancela la factura el mismo día que recibe la mercadería.</li></ul>
Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si la mercadería está deteriorada.</li><li>• La mercadería no es en la marca solicitada.</li></ul>
Tiempo de entrega del producto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inmediata</li></ul>
Costo de entrega de la mercadería	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con costo</li><li>• Sin costo</li></ul>
Cambio de producto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por el mismo producto.</li><li>• Devolución del 50% en dinero.</li><li>• Cambio por otro producto.</li></ul>

2. Adoptar el mejoramiento continuo en:
  - a. Servicios
  - b. Productos
  
3. Incentivar a los clientes con:
  - a. Promociones auspiciadas por las diferentes empresas proveedoras.
  - b. Descuentos en los productos.
  - c. Ofertas de precio al costo.
  
4. Realizar revisiones constantemente del inventario a fin de eliminar productos de lenta rotación y caducados.
  
5. Aumentar la publicidad en radio, televisión y prensa escrita para hacer conocer a la ciudadanía variedad de productos y promociones que comercializa el Comisariato.
  
6. Tener personal capacitado.
  - a. Diferentes aéreas.
  - b. Poli funcional.

### **3 Plan Financiero**

#### **3.1 Indicadores financieros**

Es uno de los instrumentos para realizar un análisis financiero del Comisariato FECOS en el periodo de enero a diciembre del 2012.

#### **Índices que miden la liquidez:**

Según Balance General, datos de enero a diciembre del 2012.

ACTIVO CIRCULANTE		VALOR	PASIVO CIRCULANTE	VALOR
CAJA		22.975,95	IESS	509,98
Caja Chica	4,18		SUELDO POR PAGAR	1.810,03
Caja Cobranzas	8.095,26		DECIMO TERCERO	991,65
Caja General	14.876,51		DECIMO CUARTO	4.046,96
BANCOS		1.861,07	VACACIONES	4.759,17
Coop. San Francisco	1.861,07		FONDOS DE RESERVA	271,46
CUENTAS Y DOC. POR COBRAR		70.943,69	PROVEEDORES	142.250,24
Clientes por cobrar	70.891,73		SRI POR PAGAR	1.910,61
Cuentas por cobrar empleados	51,96			
INVENTARIOS	240.887	240.887		
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>336.667,71</b>	<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>156.550,10</b>

### Capital neto de trabajo

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante

Capital Neto de Trabajo = 336.667,71 – 156.550,10

Capital neto de trabajo = 180.117,61

Este indicador nos muestra la cantidad de liquidez con la que cuenta el Comisariato FECOS del Cantón Salcedo para atender sus operaciones luego de cubrir con el pasivo corriente, de manera que este dinero esta de reserva en caso de emergencia.

### Índice de Solvencia:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{336.667,71}{156.550,10}$$



Índice de Solvencia = 2,15

Este índice es la principal medida de liquidez, muestra a al Comisariato la proporción de deudas de corto plazo que son cubiertas por elementos del activo, esto quiere decir, que el activo corriente es de 2,15 veces más grande que el pasivo corriente; entonces, mientras mayor sea el valor de esta razón mayor será la capacidad del Comisariato FECOS para pagar sus deudas.

### **Índice de Prueba Ácida**

$$\text{Índice de Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Índice de Prueba Ácida} = \frac{336.667,71 - 240.887}{156.550,10}$$

$$\text{Índice de Prueba Ácida} = \frac{95.780,71}{156.550,10}$$

$$\text{Índice de Prueba Ácida} = 1$$

Este indicador nos señala que el Comisariato puede solventar sus gastos, descontando los inventarios por ser menos liquida, es decir, que por cada 1 de deuda hay 1 dólar para pagar las deudas a corto plazo.

### **3.2 Flujo de Caja**

El flujo de caja es necesario realizarlo en la planificación financiera, ya que esta herramienta financiera permite conocer las entradas y las salidas del efectivo por períodos anuales; también se lo proyecta por el motivo que establece el flujo de efectivo para el año 2014.

FLUJO DE CAJA	
DETALLE	AÑO 2014
<b>Utilidad Neta</b>	<b>30.982,01</b>
(+) Depreciaciones	18.912,97
(-) Gastos Financieros	393,14
<b>Subtotal</b>	<b>49.501,84</b>
(+) Amortización de la deuda	0
<b>Efectivo Por Operaciones</b>	<b>67.709,34</b>
<b>Impuestos por Pagar 37%</b>	<b>18.207,50</b>
(-) Adquisición de Activos Fijos	0
(+) Saldo Inicial Efectivo	0
Saldo Final de Efectivo	67.709,34

El flujo de Caja del Comisariato FECOS se los proyecto en función a la tasa inflacionaria proyectada que es del 3,23% establecida por el Banco Central. En el primer año se puede apreciar un valor proyectado de 67.709,34, lo que implica que la empresa tendrá un flujo del efectivo positivo para sus operaciones en los próximos años.

### 3.3 Estados Proforma

La preparación del estado de resultados se lo efectuó en base al balance de resultados, teniendo en consideración rubros tales como: las ventas efectuadas, el costo de ventas y gastos administrativos, operacionales y otros gastos e ingresos que percibirá la empresa durante el año 2014.

ESTADO DE RESULTADOS	
DETALLE	AÑO 2014
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>1'243.581,00</b>
(-) Costos Variables	1'078.595,00
(-) Costos Fijos	115.796,30
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>49.189,51</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	7.378,43
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>41.811,08</b>
(-) 22% Imp. A la Renta	9.198,44
<b>Utilidad Antes de Reserva</b>	<b>32.612,64</b>
5% de Reserva Legal	1.630,63
<b>Utilidad Neta</b>	<b>30.982,01</b>

## BALANCE GENERAL

Este balance general proforma se utiliza para mostrar la estructura económica del Comisariato en el año 2014, la proyección se la efectuó en base a la inflación proyectada del país, la misma que se encuentra a un 3.23% establecida por el Banco Central, el mismo que se encuentra expresado a continuación:

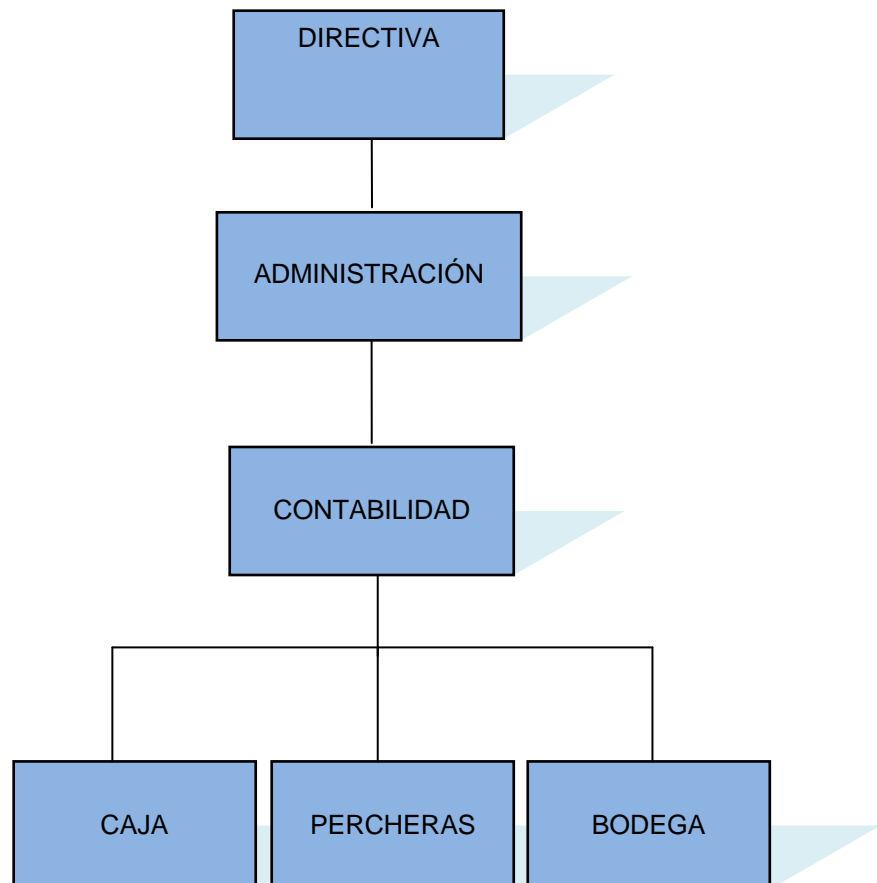
BALANCE GENERAL	
CUENTAS	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja - Bancos	67.709
Otros Activos Corrientes	266.712
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>334.421</b>
ACTIVO FIJO	
Edificios y construcciones	11.224
(Dep. Acum. Edificios y Construcciones)	-4.556
Equipo de Computo	8.611
(Dep. Acum. Equipo de Computo)	-5.740
Equipo y Maquinaria	5.219
(Dep Acum. Equipo y Maquinaria)	-5.162
Muebles y Enseres	10.032
(Dep. Acum. Muebles y Enseres)	-9.227
Equipo de Seguridad	3.100
(Dep Acum. Equipo de Seguridad)	-2.481
Equipos de Oficina	333
(Dep. Acum. Equipos de Oficina)	-282
Instalaciones	400
(Dep. Acum. Instalaciones)	-349
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>11.123</b>
Otros Activos	16.361
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>361.906</b>
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas por pagar	-144.590
Provisiones por pagar	-10.069
Impuestos por pagar	-1.900
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-156.559</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-156.559</b>
PATRIMONIO	
Capital Social Pagado	-128.205
Utilidades Retenidas	-46.159
Utilidad del Ejercicio	-30.982
<b>Total Patrimonio</b>	<b>-205.347</b>
<b>TOTAL PAS+PATRI</b>	<b>-361.906</b>

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la ejecución y cumplimiento de la presente propuesta es preciso partir de la conformación de un grupo multidisciplinario, involucrado a las distintas aéreas: ventas, compras y contabilidad.

Ya que se necesitará del apoyo de todos y cada uno de ellos para realizar las diferentes propuestas antes planteadas con la finalidad del cumplimiento y, por ende, mejorar la dirección estratégica y controlar de modo eficiente sus recursos.

**GRÁFICO N° 16 Estructura Organizativa del Comisariato FECOS**



## BIBLIOGRAFÍA

- LAWRENCE j. Gitman (2010), “Proceso de la planificación financiera”, Decimoprimer Edición, San diego State University.
- ECHEVERRIA Mónica (2004), tesis de grado: “Plan Financiero Para Jaboncentro Cia.”. Universidad Técnica de Ambato
- ARIAS, Jenny (2013), tesis de grado “Planificación Financiera Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Empresa Incubandina S.A.”. Universidad Técnica de Ambato
- MOYOLEMA, María (2010), tesis de grado “ La Gestión Financiera Y Su Impacto En La Rentabilidad De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Kuriñan De La Ciudad De Ambato” . Universidad Técnica de Ambato
- Dobles, Zúñiga y García (1998),”Paradigma positivista”, (En línea) disponible en:  
<http://www.tecdigital.itcr.ac.cr/revistamatematica/ContribucionesV4n22003/mez a/pag1.html>
- HORNGREN Charles T. (2010), “Flujo de efectivo” Séptima Edición
- LAFUENTE Maqueda (1992), “Importancia de la planificación financiera” Primera Edición.
- CEDEÑO Álvaro (2005), “Concepto de Estrategia” Tercera Edición,
- CLAUDIO Soriano (1990), “Concepto de Estrategia”, Primera Edición.
- ROBBINS, STEPHEN Y COURTER, MARY (2005), “Funciones Administrativas” Octava Edición.
- FRED R. David. (2003), “ dirección Estratégica” Novena Edición
- CABALLERO Gonzalo y Ana Belén Freijeiro (2007), “Dirección Estratégica” Primera Edición.
- CABALLERO Gonzalo y Ana Belén Freijeiro (2007), “Estrategia” Primera Edición.

# Anexos

Anexo N°1 El cuestionario

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL DE LA EMPRESA FECOS DEL CANTÓN SALCEDO.**

**Objetivo. Recolectar información cerca de la planificación financiera y su impacto en la dirección estratégica d la empresa.**

**Contenido.**

**1. ¿El Comisariato FECOS cuenta con una planificación financiera?**

SI ( )

NO ( )

**2. ¿Según su criterio la planificación financiera influye en la toma de decisiones?**

SI ( )

NO ( )

**3. ¿ Cree usted que es importante la planeación de efectivo dentro del Comisariato FECOS?**

SI ( )

NO ( )

**4. ¿Afecta la ausencia de objetivos planteados dentro del Comisariato FECOS?**

SI ( )

NO ( )

**5. ¿Se realiza una planificación financiera para alcanzar los objetivos institucionales?**

SI ( )

NO ( )

**6. ¿Considera usted que existe dirección estratégica en el Comisariato FECOS?**

SI ( )

NO ( )

**7. ¿Cree usted que es necesario establecer estrategias que promuevan un mejor desarrollo del Comisariato?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿Según su criterio es importante mejorar la dirección de la empresa para lograr los objetivos**

SI ( )

NO ( )

**9. ¿La dirección estratégica del comisariato se ha visto influenciada por el modo que se manejan los recursos financieros?**

SI ( )

NO ( )

**10. ¿El Comisariato FECOS posee objetivos, metas y políticas para la dirección estratégica?**

SI ( )

NO ( )



Anexo N° 2 Estado Financieros

F.E.C.O.S

RUC:0591703196001

**BALANCE GENERAL**

Codigo de Cuenta	Nombre de Cuenta		
1.	ACTIVO		
1.1.	CORRIENTE		
1.1.1	CAJA		
1.1.1.01	Caja Chica	4,18	
1.1.1.02	Caja Cobranzas	14876,51	
1.1.1.03	Caja General	8095,26	
1.1.1	TOTAL CAJA		22975,95
1.1.2	BANCOS		
1.1.2.01	Banco pichincha	-24985,1	
1.1.2.05	Cheques Protestados	100	
1.1.2.06	Coop. San Francisco	1861,07	
1.1.2	TOTAL BANCOS		-23023,99
1.1.3	CUENTAS Y DOC. POR COBRAR		
1.1.3.01	Cientes cuentas por cobrar	70981,73	
1.1.3.06	Cuentas por Cobrar Empleados	51,96	
1.1.3.10	Anticipos Sueldos Empleados	42,06	
1.1.3.11	Punto de venta	-22,29	
1.1.3	TOTAL CUENTAS Y DOC. POR COBRAR		71053,46
1.1.32	IMPUESTOS		
1.1.32.01	IVA Pagado	6,28	
1.1.32.12	Retencion Fuente Pagado	3050,32	
1.1.32.05	Credito Tributario	37,06	
1.1.32	TOTAL IMPUESTOS		3093,66
1.1.4	INVENTARIOS		
1.1.4.01	Inventario de productos	240887	
1.1.4	TOTAL INVENTARIOS		240887
1.1	TOTAL CORRIENTE		314986,08
1.2	ACTIVO FIJO		
1.2.13	EDIFICIO		
1.2.13.01	Edificio costo historico	11224,32	
1.2.13.02	Dep. Acum Edificio	-3433,44	
1.2.13	TOTAL EDIFICIO		7790,88
1.2.14	EQUIPO DE COMPUTO		
1.2.14.01	Eq. Computo	8610,5	
1.2.14.02	Dep. Acum. Equipo de compuo	-8610,5	
1.2.14	TOTAL EQUIPO DE COMPUTO		0
1.2.17	MAQUINARIA Y EQUIPO		
1.2.17.01	Maquinaria y Equipo	5219,38	
1.2.17.02	Dep. Acumulada y Equipo	-4169,82	
1.2.17	TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO		1049,56
1.2.18	MUEBLES Y ENCERES		
1.2.18.01	Muebles y enceres costo historico	10032,01	
1.2.18.02	Dep. Acum. Muebles y enceres	-7220,96	
1.2.18	TOTAL MUEBLES Y ENCERES		2811,05
1.2.21	EQUIPO DE SEGURIDAD INTERNA CAMARAS Y EQUIPOS DE SEGURIDAD COSTC		
1.2.21.01	Equipo de seguridad costo historico	3099,85	
1.2.21.02	Dep. Acum. Equipo de segurida	-1860,7	
1.2.21	TOTAL EQUIPO DE SEGURIDAD INTERNA CAMARAS Y E		1239,15
1.2.25	EQUIPO DE OFICINA		
1.2.25.01	Equipo de oficina costo historico	333,39	
1.2.25.02	Dep. Acum. Equipo de oficina costo historico	-215,28	
1.2.25	TOTAL EQUIPO DE OFICINA		118,11
1.2.26	INSTALACIONES		
1.2.26.01	Instalaciones	400	
1.2.26.02	Dep. Acum. Instalaciones	-269,15	
1.2.26	TOTAL INSTALACIONES		130,85
1.2	TOTAL ACTIVO		13139,6
1.4	OTROS ACTIVOS		
1.4.01	Cuentas por liquidar	2798,17	
1.4	TOTAL OTROS ACTIVOS		2798,17
1.	TOTAL ACTIVO		<u>330923,85</u>

2.	PASIVO		
2.1	PASIVO CORRIENTE		
2.1.1	CUENTAS Y DOC. POR PAGAR		
2.1.1.03	Otros proveedores	0	
2.1.1.05	Descuentos y multas empleados	-20	
2.1.1.07	I.E.S.S por pagar	-509,98	
2.1.1.08	Sueldos por pagar	-1810,03	
2.1.1.10	Varios proveedores	-142250	
2.1.1.14	Liquidaciones por pagar	0	
2.1.1	TOTAL CUENTAS Y DOC. POR PAGAR		-144590,25
2.1.22	PROVICION BEN. SOC. ADMINIS.		
2.1.22.01	Decimo Tercer sueldo	-991,65	
2.1.22.02	Decimo Cuarto sueldo	-4046,96	
2.1.22.05	Vacaciones	-4759,17	
2.1.22.06	Fondos de Reserva	-271,46	
2.1.22	TOTAL PROVICION BEN. SOC. ADMINIS.		-10069,24
2,1,3	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
2,1,3,04	Retención (312) por compras locales	0,03	
2.1.3.043	Retención (303) fuente 8% honorarios		
2.1.3.044	Retención (304)a otros trabajadores		
2.1.3.047	Retención (310A) transporte privado		
2.1.3.048	Retención (309A) promocion y publicidad		
2.1.3.049	Retención (308A) por otros servicios		
2.1.3.050	Retención (332) suministros y materiales		
2.1.3.06	IVA Persivido	10,9	
2.1.3.07	IVA Retenciones 100%		
2.1.3.10	SRI Por pagar	-1910,61	
2.1.3	TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR		-1899,68
2.1	TOTAL PASIVO CORRIENTE		-156559,17
2.	TOTAL PASIVO		-156559,17
3.	PATRIMONIO		
3.1	CAPITAL SOCIAL		
3.1.1	CAPITAL		
3.1.1.01	Capital	-128205	
3.1.1	TOTAL CAPITAL SOCIAL		-128205,23
3.1.4	UTILIDADES		
3.1.4.02	Utilidades en el ejercicio	-46159,5	
3.1.4	TOTAL UTILIDADES		-46159,45
3.1	TOTAL CAPITAL SOCIAL		-174364,68
3.	TOTAL PATRIMONIO		-174364,68
	RESULTADO DEL PERIODO		
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u><u>-330923,85</u></u>

**ESTADO DE RESULTADOS**

4.	INGRESOS			
4.1	VENTAS			
4.1.01	Ventas Tafiifa 12%		573848,59	
4.1.03	Ventas Tarifa 0%		490209,77	
4.1.04	Descuentos Tarifa 12%		15,29	
4.1.07	Descuentos Tarifa 0%		51,4	
4.1	TOTAL VENTAS			1064125,05
4.2	OTROS INGRESOS			102851,77
4.2	TOTAL OTROS INGRESOS			
4.	TOTAL INGRESOS			1166976,82
5.	COSTOS DE VENTAS			
5.0	MATERIALES E INSUMOS			
5.0.1	Costo de ventas		960739,37	
5.0	TOTAL MATERIALES E INSUMOS			960739,37
5.1	COSTOS DIRECTOS			
5.1.10	MATERIALES DIRECTOS			
5.1.10.02	Materiales Empaque y Embalaje	395,47		
5.1.10.03	Materia Electronico	425,95		
5.1.10	TOTAL MATERIALES DIRECTOS		821,42	
5.1.20	MANO DE OBRA DIRECTA			
5.1.20.10	Bonificacion por desahucio	930		
5.1.20	TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA		930	
5.1.21	BENEFICIOS SOCIALES			
5.1.21	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		0	
5.1.22	OTROS GASTOS DEL PERSONAL			
5.1.22	TOTAL OTROS GASTOS DEL PERSONAL			
5.1.30	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			
5.1.30.04	Dep. Edificios	513,37		
5.1.30.08	Dep. Maq. Y Equipos	478,39		
5.1.30.09	Dep.Muebles y Enceres	319,6		
5.1.30.11	Dep. Equipo de Seguridad	284,13		
5.1.30.12	Dep. instalaciones	35,63		
5.1.30	TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		1631,12	
5.1	TOTAL COSTOS DIRECTOS			3382,54
5.2	COSTOS INDIRECTOS			
5.2.10	MANO DE OBRA INDIRECTA			
5.2.10.07	Trabajadores ocasionales	11620,42		
5.2.10.09	Honorarios Asistencia Tecnica	7500		
5.2.10	TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA		19120,42	
5.2.11	BENEFICIOS SOCIALES			
5.2.11	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES			
5.2.12	OTROS GASTOS DEL PERSONAL			
5.2.12.01	Alimentación trabajadores	150,21		
5.2.12	TOTAL OTROS GASTOS DEL PERSONAL		150,21	

5.2.20	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN			
5.2.20.03	Mante. Equipo de computo	1119,46		
5.2.20.04	Mante. Edificio	788,3		
5.2.20.05	Mante. Maq. Y equipo	339,29		
5.2.20	TOTAL MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN		2247,05	
5.2.30	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			
5.2.30.16	Dep. Equipo de Oficina	30,58		
5.2.30	TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		30,58	
5.2.40	SERVICIOS PUBLICOS			
5.2.40.01	Luz y fuerza	4185,18		
5.2.40.02	Telefax	652,75		
5.2.40.03	Agua potable	1178,67		
5.2.40	TOTAL SERVICIOS PUBLICOS		6016,6	
5.2.50	OTROS GASTOS INDIRECTOS			
5.2.50.01	Combustible y lubricante	93,31		
5.2.50.04	Suministros y utiles de oficina	5380,14		
5.2.50.06	Suministros y repuestos	537,58		
5.2.50.08	Impuestos patente municipal	1963,06		
5.2.50.09	IVA a cargo al costo	2572,88		
5.2.50.10	Gastos impuestos a las botellas	421,22		
5.2.50	TOTAL OTROS GASTOS INDIRECTOS		10968,19	
5.2	TOTAL GASTOS OPERACIONALES			38533,05
5.3	GASTOS OPERACIONALES			
5.3.1	GASTOS OPERACIONALES			
5.3.1	TOTAL GASTOS OPERACIONALES			
5.3.2	GSTO. DISTRIB. VENTAS			
5.3.2.1	SUELDOS Y COMISIONES			
5.3.2.1.04	Publicidad y propaganda	1253,91		
5.3.2.1.08	Monitoreo	6053,55		
5.3.2.1	TOTAL SUELDOS Y COMISIONES		7307,46	
5.3.2.2	TRANSPORTE			
5.3.2.2.01	Transporte flete en compras	2116,35		
5.3.2.2.02	Descuento en compras / ventas	75,31		
5.3.2.2	TOTAL TRANSPORTE		2191,66	

5.3.2	TOTAL GASTO DISTR. VENTAS			9499,12	
5.3.3.	GASTOS ADMINISTRATIVOS				
5.3.3.1	SUELDOS Y SALARIOS				
5.3.3.1.01	Sueldos	30893,45			
5.3.3.1.02	Horas extras	488			
5.3.3.1.07	Aporte Individual	2934,16			
5.3.3.1.11	Aporte Patronal	3753,55			
5.3.3.1	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		38069,16		
5.3.3.2	BENEFICIOS SOCIALES				
5.3.3.2.02	Decimo Tercero Sueldo	2615,14			
5.3.3.2.03	Decimo Cuarto Sueldo	2574,47			
5.3.3.2.05	Fondos de Reserva	2791,47			
5.3.3.2.07	Vacaiones	197,66			
5.3.3.2	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		8178,74		
5.3.3.3	COMPRAS				
5.3.3.3	TOTAL COMPRAS				
5.3.3.5	SERVICIOS OCACIONALES				
5.3.3.5	TOTAL SERVICIOS OCACIONALES				
5.3.3.6	GASTOS GENERALES				
5.3.3.6.01	Suministros y fundas de despacho	6713,31			
5.3.3.6.03	Utiles de aseo	4			
5.3.3.6.05	Servicios bancarios	1703,64			
5.3.3.6.07	Television por cable	117,38			
5.3.3.6.12	Gastos varios	23,54			
5.3.3.6.17	Perdida de inventarios	53484,6			
5.3.3.6	TOTAL GASTOS GENERALES		62046,47		
5.3.3.7	GASTOS LEGALES				
5.3.3.7	TOTAL GASTOS LEGALES				
5.3.3.8	DEPRE. Y AMORTIZACION				
5.3.3.8	TOTAL DEPRE. Y AMORTIZACION				
5.3.3.9	GASTOS NO DEDUCIBLES				
5.3.3.9.01	Gastos no deducibles	368,92			
5.3.3.9	TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES		368,92		
5.3.3	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			108663,29	
5.3	TOTAL GASTOS OPERACIONALES				118162,41
5.	TOTAL COSTO DE VENTAS				1120817,37