



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad
y Auditoría C.P.A**

Tema:

**“La planificación financiera como factor clave para la toma de decisiones en
Automotores Villena Cía. Ltda. del cantón Ambato”.**

Autora: Yanchatuña Laura, Erika Janeth

Tutora: Ing. Mg. Pico Barrionuevo, Fanny Paulina

Ambato- Ecuador

2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Mg. con cédula de identidad No. 180284105-4, en mi calidad de Tutora de Análisis de Caso sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO FACTOR CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES VILLENA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO”**, desarrollado por Erika Janeth Yanchatuña Laura, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Julio de 2019.

TUTORA



Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Mg.

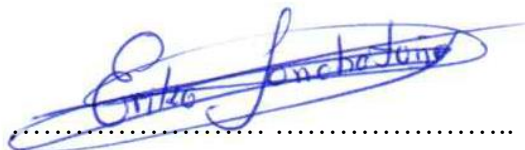
C.I. 180284105-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Erika Janeth Yanchatuña Laura, con cédula de identidad N. ° 180441416-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO FACTOR CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO”**. Así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, donde exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Julio de 2019.

AUTORA



Erika Janeth Yanchatuña Laura.

C.I. 180441416-5

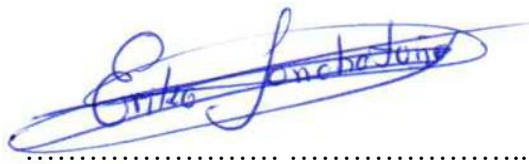
CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Julio de 2019.

AUTORA



Erika Janeth Yanchatuña Laura.

C.I. 180441416-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

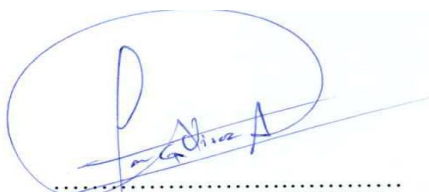
El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, Sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO FACTOR CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO”**, elaborado Erika Janeth Yanchatuña Laura, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio 2019



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. Lenyn Vásquez

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. María Cristina Manzano

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo va dedicado en primer lugar a Dios y la Virgen de las Lajas que han sido buenos y bondadosos, llenando mi camino de su gracia y de su amor, enseñándome que a pesar de tantas pruebas difíciles y dificultades cada día es una nueva oportunidad para perseguir nuestros tan anhelados sueños.

A mi mami por todo su apoyo incondicional e inmedible, por sus consejos, su ayuda, comprensión y sobre todo por su infinito amor, por hacerme una persona virtuosa por ellos inculcados ya que han sido pilares fundamentales en la construcción de este largo camino de la vida que no acaba aquí.

Mi familia que son mi esposo y mis dos hijos que son el motor fundamental de mi vida este triunfo es nuestro ya que este sueño tan anhelado que hoy se hizo realidad siempre fue pensando en ustedes a pesar de todos mis desvelos han sido mi mejor inspiración para jamás rendirme y seguir adelante, con su compañía y amor se ha hecho más fácil el día a día les amo con toda mi vida y siempre estarán en lo más profundo de mi corazón.

Erika Yanchatuña

AGRADECIMIENTO

A Dios quien es el autor de mi vida y de mi historia.

A mi Madre que desde que inicie mi camino educativo me enseñaron que la herencia más grande que ella me puede dejar es un Título Profesional que me servirá para toda mi vida con ello me dio la mejor de la suerte y con sus bendición he logrado un sueño más y una meta que cumplí, gracias por haber creído en mí y en las cosas que podía lograr y por sus sacrificio tan grande, a mi Esposo que hizo muchas cosas para apoyarme en mis sueños y se embarcó conmigo en este tren de la vida y a mis Hijos que a partir de ahí comprendí por quien debo luchar y tener un motivo tan grande para seguir en este camino pero no queda solo ahí ya vendrá muchas más bendiciones por parte de mi amado Dios.

Gracias Señor Jesús, Mami, Esposo y mis hijos y a todas las personas que han sido ángeles en el transcurso de este proceso.

Erika Yanchatuña

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO FACTOR CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO”.

AUTORA: Erika Janeth Yanchatuña Laura

TUTORA: Ing. Mg. Fanny Paulina Pico Barrionuevo

FECHA: Julio del 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente análisis de caso tiene como propósito determinar la inadecuada aplicación de una planificación financiera y su influencia en la toma de decisión de la empresa Automotores Villena Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, para explicar de mejor forma, pues para el contenido de la presente investigación fue necesaria la recolección de la información se aplicaron encuestas, dentro de esto se analizó la incidencia de la planificación financiera, se analizó mediante indicadores como liquidez, solvencia, y endeudamiento; de esta manera se obtuvo resultados acerca de la aplicación de la planificación financiera, de los trabajadores y administradores de la empresa Automotores Villena Cía. Ltda., y las causas para la una mala toma de decisiones , el desconocimiento de presupuestos, y la aplicación de control contable, pues el propósito de la utilización de las técnicas de investigación como la encuesta, además la planificación financiera es una herramienta que ayuda a prepararse para enfrentar las posibles situaciones futuras, permitiendo con ello orientar los esfuerzos hacia conseguir metas reales de desempeño, por lo cual el desconocimiento de presupuestos, ocasionó que la entidad, no planifique sus compras, mantenga bajos niveles de liquidez para la entidad origino pérdidas económicas para la entidad generando que los propietarios de la Automotores Villena Cía. Ltda. tengan un

incumplimiento de metas financieras.

PALABRAS DESCRIPTORAS: PLANIFICACIÓN FINANCIERA, TOMA DE DECISIONES, GESTIÓN FINANCIERA, INDICADORES FINANCIEROS, FINANZAS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT

ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC:"FINANCIAL PLANNING AS A KEY FACTOR FOR DECISION-MAKING AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA. OF THE AMBATO CANTON".

AUTHOR: Erika Janeth Yanchatuña Laura

TUTORA: Ing. Mg. Fanny Paulina Pico Barrionuevo

DATE: July the 2019

ABSTRACT

The purpose of this case analysis is to determine the inadequate application of financial planning and its influence on the decision making of the company. Automotores Villena Cía. Ltda., from the city of Ambato, to explain in a better way, because for the content of the present investigation it was necessary to collect the information, surveys were applied, within this the incidence of financial planning was analyzed, analyzed by means of indicators as liquidity, solvency, and indebtedness; In this way, results were obtained regarding the application of financial planning, of the workers and administrators of the company, Automotores Villena Cía. Ltda., and the causes for poor decision making, ignorance of budgets, and the application of accounting control, as the purpose of the use of research techniques such as the survey, in addition financial planning is a tool that helps to prepare to face possible future situations, allowing thereby to direct efforts towards achieving real performance goals, for which ignorance of budgets, caused the entity, do not plan their purchases, maintain low levels of liquidity for the originating entity losses economic for the entity generating that the owners of the Automotores Villena Cía. Ltda. have a breach of financial goals.

KEY WORDS: FINANCIAL PLANNING, DECISION MAKING, FINANCIAL MANAGEMENT, FINANCIAL INDICATORS, FINANCE

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO.....	2
1.1.- Tema.....	2
1.2.-Antecedentes.....	2
1.2.1 Empresa Automotores Villena Cía. Ltda.	4
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
1.5. Preguntas de reflexión.....	11

CAPÍTULO II..	12
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	12
2.1. Administración financiera.....	12
2.2. Planificación estratégica.....	13
2.2.1. Definición.....	15
2.2.2. Importancia de la planificación financiera	15
2.2.3. Periodo de realización de la planificación.....	16
2.2.4. Planeación patrimonial.....	17
2.2.5. Planeación integral.....	17
2.2.6. Planeación normativa.....	18
2.2.7. Planeación estratégica.....	18
2.2.8. Planeación táctica.....	18
2.2.9. Planeación operativa.....	18
2.2.10. Planeación de imprevistos o contingentes.....	18
2.3. Proceso de la planificación financiera.....	20
2.3.1.Presupuesto de efectivo.....	21
2.3.2. Estados financieros proforma.....	21
2.4. Análisis financiero	23
2.4.1 Planeación y control.....	30
2.5. Proceso de la toma de decisiones	31
2.5.1. Toma de decisiones	33
2.5.2. Definición.....	33
2.5.3. Importancia	34
2.5.4. Modelos de toma de decisiones.....	36
2.5.4.1. Modelo clásico.....	36
2.5.4.2. Modelo administrativo.....	36
2.5.4.3. Modelo político.....	37

2.5.5. Tipos de toma de decisiones	37
CAPÍTULO III.....	39
METODOLOGÍA	39
3.1.- Metodología e instrumentos de Recolección de información.....	39
3.2. Método de Análisis de Información.....	41
CAPÍTULO IV	43
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO	43
4.1.- Análisis y categorización de la información.....	43
4.1.1. Modelo actual de planificación financiera	43
4.1.2. Lineamientos a seguir para la toma de decisiones	60
4.1.2.1. Elaboración de presupuestos financiero.....	60
4.1.2.2. Presupuesto de ventas.....	61
4.1.3. Información de la planificación financiera para la toma de decisiones	75
4.1.3.1. Automotores Villena Cía.Ltda financiero.....	75
4.1.3.2. Alternativas de solución.....	77
4.2. Narración del Caso.....	78
CAPÍTULO V.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1. Conclusiones.....	82
5.2. Recomendaciones.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Lista de contribuyentes dedicados a la compra - venta de vehículos.....	9
Tabla 2. Indicadores de Liquidez	25
Tabla 3. Indicadores de Rentabilidad	26
Tabla 4. Indicadores de Endeudamiento	27
Tabla 5. Formula de los indicadores	28
Tabla 6. Nómina de Empleados	40
Tabla 7. Indicadores financieros de Automotores Villena Cía. Ltda.	42
Tabla 8. Normas y Políticas para la planificación financiera.....	47
Tabla 9. Procedimientos para la planificación financiera	48
Tabla 10. Estado de situación financiera.....	54
Tabla 11. Estado de resultados	56
Tabla 12. Tabla de indicadores	59
Tabla 13. Presupuesto de Ventas.....	61
Tabla 14. Pronóstico de ventas 2019.....	63
Tabla 15. Pronóstico de Ventas.....	64
Tabla 16. Pronóstico de Compras	64
Tabla 17. Presupuesto Suministros de Aseo para Vehículos	65
Tabla 18. Presupuesto Suministros de Aseo y Limpieza	65
Tabla 19. Presupuesto Suministro de Oficina	66
Tabla 20. Presupuesto Suministro de Oficina	66
Tabla 21. Presupuesto de Servicios Básicos	67
Tabla 22. Otros Gastos	68
Tabla 23. Representación Gráfica Gastos	70
Tabla 24. Presupuesto de Caja	71
Tabla 25. Empleo de la técnica de entrevista.....	92
Tabla 26. Empleo de la técnica de entrevista.....	94
Tabla 27. Planificación Financiera.....	95
Tabla 28. Toma de decisiones	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Establecimientos por Provincia.....	7
Gráfico 2. Planeación estratégica y planeación financiera (2014).....	14
Gráfico 3. Panificación Empresarial	17
Gráfico 4. Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica (2014).....	20
Gráfico 5. Ciclo de planeación y control.....	30
Gráfico 6. Recolección de información.....	31

INTRODUCCIÓN

En la investigación cuyo tema es: “La planificación financiera como factor clave para la toma de decisiones en Automotores Villena Cía. Ltda. Del cantón Ambato” consta de cinco capítulos que se detallan a continuación.

Dentro del **Capítulo I.** “Formulación del análisis de caso”, se identifica el tema de estudio lo cual se origina en un contexto de la realidad, analizando las antecedentes del tema, además de realizar la respectiva justificación y objetivos que guiarán todo el proyecto.

Para una mejor comprensión se construye el **Capítulo II.** “Fundamentación científica”, consta del fundamento teórico que ayuda a comprender de forma clara el análisis del caso, así como mencionando investigaciones relacionadas con el tema.

En el **Capítulo III.** “Metodología”, Se describe las modalidades de investigación, se especifica la población y muestra con la que se va a trabajar, la forma como se recolectará y procesará la información, además de una descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

Capítulo IV. “Desarrollo del análisis de caso”, en este capítulo se establece el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la encuesta los cuales describe los principales resultados obtenidos, sus limitaciones

Capítulo V: Finalmente, se establecen conclusiones y recomendaciones. En las recomendaciones está incluida una posible propuesta de solución.

Por último se incluye las referencias consultadas y los anexos correspondientes sobre las tabulaciones, esquema de la encuesta y finalmente los cuadros de relación de la metodología aplicada.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANALISIS DE CASO

1.1.- Tema

“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO FACTOR CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO”.

1.2.-Antecedentes

La venta de autos usados en el Ecuador durante años ha marcado historia en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades tanto directas como indirectas que involucra, algunos de los rubros que forman parte de esta industria son las llantas y repuestos, además el impacto que ha tenido tras años en la generación de empleo desde el ensamblaje hasta la distribución y venta, mostrando así ser un país competitivo, este tipo de casas comercializadoras han ido creciendo poco a poco con un solo objetivo llegar a cada uno de los clientes satisfaciendo las necesidades de cada uno ellos y ampliando su mercado.

Heredia y Maisanche (2017), mencionó que el sector se ha convertido en el eje principal de las actividades económicas del país, pero debido a distintas medidas que el gobierno ha tomado en años anteriores como la reducción al cupo de importaciones de autos nuevos, el incremento de los aranceles, han sido factores que han conllevado que los costos se eleven, por otro lado en el país se recalca que los vehículos son una herramienta útil e indispensable para cada una de las personas, debido a que los utilizan en su mayoría para actividades de comercio, como el transporte de mercadería, distintos servicios entre otras que ayudan al desarrollo de la sociedad.

Ecuador empezó con un escenario complejo, producto de profundos cambios económicos que trajo consigo varios efectos inmediatos y un escenario de débil crecimiento, en donde no existió el nivel de integración que genere productividad y desarrollo

La adecuada planificación financiera se ha convertido en un requerimiento indispensable para la sobrevivencia y crecimiento de la gran mayoría de las empresas ecuatorianas, de esta manera el acceso a los productos de consumo masivo ha determinado la alta demanda, pero al no contar con una planificación financiera no permite establecer un direccionamiento estratégico en relación a las actividades administrativas y financieras no ha permitido optimizar el servicio al cliente impidiendo así un eficiente crecimiento empresarial que dé lugar a una sostenible y sustentable rentabilidad en el mercado ecuatoriano. En consecuencia, las empresas ecuatorianas requieren de una planificación financiera que reúna un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para su alcance con la finalidad de crecer y posicionarse en el mercado en un ambiente con dificultades para hacer negocios.

Por lo tanto, el riesgo que genera permanecer en un mercado competitivo, conlleva a las organizaciones a planear sus actividades con anterioridad a los hechos, y trazarse objetivos alcanzables, haciendo indispensable una planificación presupuestaria que prevea información necesaria para las decisiones diarias a las que se enfrentan los empresarios.

Una planificación financiera bien definida ayuda a que las empresas puedan cumplir en su totalidad con sus objetivos planteados y a tener claro el movimiento que realiza y realizará la empresa, esto será posible con la ayuda de cada uno de los departamentos que procese y desarrolle información confiable que a la final ayude a la toma de decisiones.

En la perspectiva de Sánchez (2006) “sostiene que la planificación financiera es un profundo carácter estratégico entendido no sólo como un modelo de proyecciones financieras que arroja los Estados Financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores; sino también como un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico (tanto de negocio como funcional) y en menor grado, en el nivel operativo (pág. 50)

La oferta de autos usados en la ciudad de Ambato ha incrementado, tomando en consideración que en años anteriores los demandantes fue poco según el Diario La Hora (2016) indica que las ventas en lo que se refiere a vehículos en las diferentes casas comerciales fueron escasas sin embargo, una explicación del incremento del parque automotor está en que, Ambato es una ciudad céntrica del país donde llegan vehículos desde Riobamba, Cotopaxi y Quito para ser vendidos aquí. En una entrevista realizada al empresario Carlos Larrea menciona que los vehículos ingresan y se quedan en la ciudad de Ambato para su venta

1.2.1 Empresa Automotores Villena Cía. Ltda.

El 23 de septiembre de 1983 un empresario visionario como es Villena Chávez Ruperto decide fundar Automotores Villena Cía. Ltda. Debido a su gran experiencia como Gerente de Ventas de la empresa dedicada a la comercialización de vehículos nuevos y multimarca entre ellos: Toyota, Chevrolet, Nissan, Mazda En sus inicios el objetivo principal de Automotores Villena Cía. Ltda. Fue la compra y venta de vehículos usados en la zona central del país con la que empezó con tres empleados.

Debido a los miles de clientes satisfechos y la necesidad de renovar sus vehículos Automotores Villena Cía. Ltda. inicia relaciones comerciales con Casabaca representantes en el Ecuador de la firma Toyota para comercializar en Ambato dado el alto volumen de ventas que Automotores Villena Cía. Ltda. Tenía a su cargo en el año 1986 se realiza un convenio de concesión de Casabaca y esta empresa.

Actualmente la empresa cuenta con 15 colaboradores con 2 puntos de venta, uno de vehículos nuevos y otro de vehículos usados además de un taller de servicios y próximamente se abrirá un locales para la venta de repuestos y accesorios.

En la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua en la Av. El Rey Barrio La Dolorosa, intersección Boyacá se encuentra ubicado el Patio de Vehículos Usados “Automotores Villena Cía. Ltda.”, el mismo que ya tenía una trayectoria en la venta de vehículos años atrás, la empresa comienza con pocos vehículos destinados a la venta, pocos clientes, que en la actualidad funciona.

El 19 de septiembre del 2007 y en concordancia con el desarrollo de la empresa y para brindar un óptimo servicio se inaugura el nuevo y moderno local de Automotores Villena Cía. Ltda. que cuenta con todas las instalaciones y servicios tanto para la venta, posventa, y mantenimiento con tecnología de punta en un local que ha venido a constituirse en un gran aporte al sector urbanístico de la ciudad.

El principal objetivo de este nuevo proyecto es ir de la mano con las estrategias y su meta propuesta, es de ser la marca número uno a nivel mundial, obteniendo la máxima rentabilidad en cada negocio satisfaciendo las necesidades de transporte de todos sus clientes, brindando un adecuado servicio post-venta generando fuentes de trabajo y buscando constantemente el desarrollo de la empresa

Su crecimiento ha sido notorio, ya que hoy mantiene alrededor de 800 clientes y unos 70 vehículos destinados para la venta dando a conocer que son años de trabajo y esfuerzo la cual la empresa mantiene con sus clientes ,el crecimiento de los clientes de la empresa son mensualmente por brindar un buen servicio y ofrecer vehículos que les garantiza su bienestar ,los ingresos económicos fueron creciendo conjuntamente, lo que merece que se lleve de una manera ordenada todos los procesos, para no tener inconvenientes con los Organismos de Control.

A pesar de mantener una estabilidad económica de acuerdo a las ventas realizadas el último año 2017, se han incrementado en un 50% con diferencia al 2018 a pesar de ello, la compra de vehículos se realiza cada 6 meses la cual la venta no es inmediata hasta que el cliente adquiera el vehículo posterior a eso toca darle mantenimiento y reparación para después ser vendidos a futuro al vender es complica porque podría que la empresa compro a un valor en el transcurso del tiempo tuvo que ser reparado y se gastó más, como año tras año los vehículos bajan su valor y la venta puede ser una pérdida para la empresa ,lo que ha provocado que existan falencias mismas que han sido de preocupación de la administración al no contar con las herramientas necesarias que sirvan de guía para tomar decisiones que permitan a la empresa tener claro su situación económica en un futuro.

En varias ocasiones se ha tenido la limitación de disponer del recurso financiero la empresa compra vehículos pero no se da cuenta en que podría invertir y poder

generar más ingresos, o se han perdido oportunidades de obtención de rendimientos financieros a causa de la incertidumbre respecto al funcionamiento del disponible. La carencia de una planificación financiera formal hace que la empresa no determine de manera adecuada los niveles de compra y venta de vehículos

En efecto las empresas del Ecuador empezaron a realizar implementaciones de metodologías como las estrategias para mejorar el volumen de ventas, las cuales deberán ser priorizadas e implementadas de acuerdo a los recursos de cada empresa y a lo que en este momento es más importante para la misma. Al establecer esta priorización, las empresas ecuatorianas han tomado como indispensable la planificación financiera para aumentar el volumen de ventas y ser más competitivas.

1.3. Justificación

El principal motivo por lo que se realizará este análisis de caso, radica en la importancia que tiene el utilizar una correcta planificación financiera como una herramienta beneficiando a su propietario como a sus trabajadores, dando guías sustentables para gestionar y manejarse, manteniendo estabilidad y buen ambiente laboral contribuyendo de esta forma al éxito de la empresa.

El interés de éste análisis de caso está enmarcada a mejorar la toma de decisiones y disminuir el apalancamiento financiero, lo cual ayudará que la empresa pueda introducirse en nuevos nichos de mercado, optimizando el desarrollo de las operaciones en cada uno de los departamentos y el buen manejo de los recursos financieros, facilitando el logro de objetivos tanto a corto y largo plazo. Tomando en consideración estos antecedentes del análisis de caso, es profundizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y ser el apoyo de la empresa “Automotores Villena” en todos los procedimientos de la planificación financieros que se requieren, para que toda la información financiera sea considerable razonable.

Este análisis de caso es factible porque se cuenta con todos los recursos y tiempo necesario para llevarlo a cabo, y sobre todo se cuenta con la predisposición total por parte del gerente general de la empresa, que nos proporcionara todo tipo de información para poder llevar a cabo la investigación.

Según el Instituto de Promoción Exportación e Inversión (2017), menciona que al realizar el Censo Nacional Económico 2010 en el Ecuador existe alrededor de 29.068 de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos.

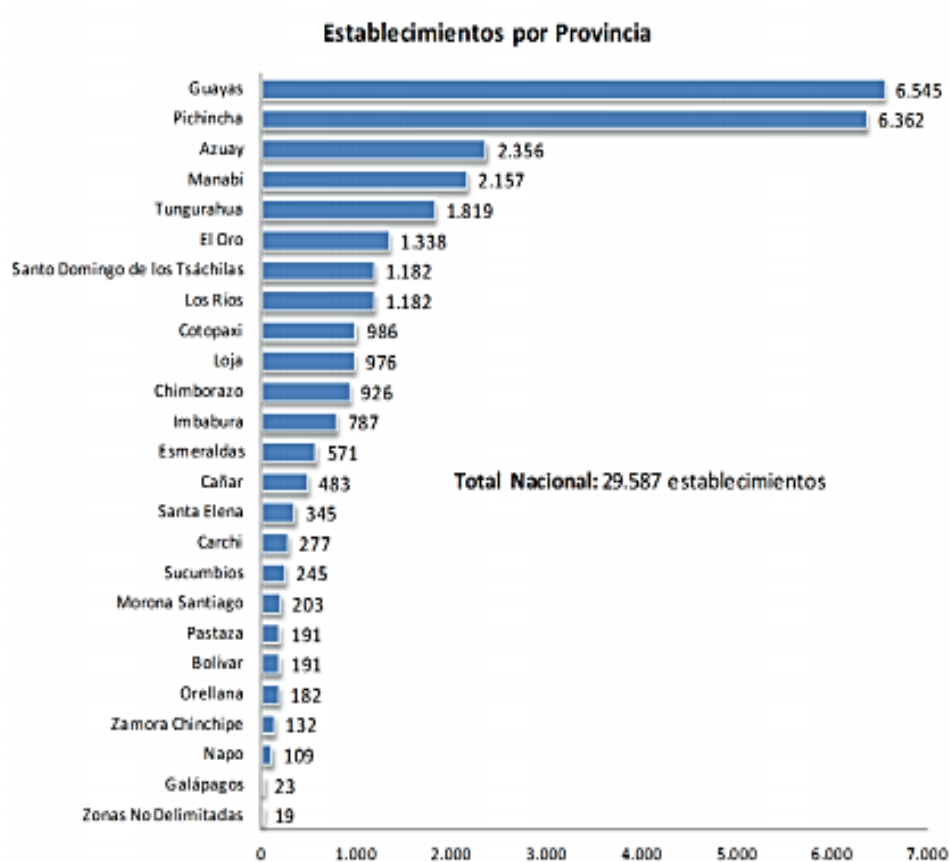


Gráfico 1. Establecimientos por Provincia

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Fuente: Dirección de Estadísticas Económicas & INEC (2019),

Mediante el presente gráfico podemos observar que de acuerdo al Censo Nacional Económico 2010 existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz en todo el país, el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%) seguidamente se encuentra Pichincha (17%), Azuay (8.1%), Manabí (7.5 %), y Tungurahua representando (4.5%).

Puede afirmarse que en la provincia de Tungurahua es considerada una zona altamente comercial en todas las áreas, caracterizada por la creación de pequeñas y medianas empresas, en su actualidad cuenta con alrededor de 26 patios dedicados a la comercialización de autos usados, funcionando como intermediarios o comisionistas, a continuación se muestra los contribuyentes dedicados a la compra - venta de vehículos usados inscritos en el Servicio de Rentas Internas con su correspondiente RUC:

Tabla 1.Lista de contribuyentes dedicados a la compra - venta de vehículos

N°	Numero Ruc	Razón Social	Tipo Contribuyente
1	0502235666001	ALBAN LUCERO FRANCISCO JOSE	P. NATURAL
2	0501284681001	ARMAS JIMENES GEOVANY RUPETRO	P. NATURAL
3	0911292530001	MEJIA HERNANDEZ SILVIA BEATIZ	P. NATURAL
4	180193463001	PEREZ NUÑEZ SEGUNDO ANGEL	P. NATURAL
5	1800256461001	PEREZ BONILLA JOSE ANTONIO	P. NATURAL
6	1801745439001	PEREZ SEGUNDO MANUEL	P. NATURAL
7	1800911693001	TONATO SIGCHA LUIS ENRIQUE	P. NATURAL
8	1802326858001	TORO PEREZ RAFAEL FERNANDO	P. NATURAL
9	1802708162001	DOMINGEZ SILV GERMAN ALONSO	P. NATURAL
10	1712407731001	GOMEZ ATIENCIA SILVANA LORENA	P. NATURAL
11	1800833095001	LARREA TORRES CARLOS ENRIQUE PATRICIO	P. NATURAL
12	1801805084001	LUCERO GOMEZ JOHN JAVIR TARQUINO	P. NATURAL
13	1704422433001	SALAZAR ROBALINO WILLIAM FREDDY	P. NATURAL
14	1801100023001	VELASCO FREIRE RAUL EDUARDO	P. NATURAL
15	1802077253001	ZEA VELASCO FERNANDO PAUL	P. NATURAL
16	1891737013001	AUTO WASI AUWATO CIA.LTDA	SOCIEDADES
17	1891726046001	AUTOJAPON AUTOJAP CIA. LTDA	SOCIEDADES
18	1890152887001	AUTOMOTORES CARLO PALACIOS E HIYOS CIA LTDA	SOCIEDADES
19	1891750583001	AUTOMOTORES PEREZ VACA CIA LTDA	SOCIEDADES
20	1891711065001	AUTOMOTARES Y VEHICULOS VILLENIA CIA. LTDA	SOCIEDADES
21	1891747744001	AUTOPOLO S.D. H	SOCIEDADES
22	1891736092001	AUTOS .COM AUTOMOTORES PALACIOS CIA LTDA	SOCIEDADES
23	992451831001	CENTROAUTOS S.A	SOCIEDADES
24	1890043816001	COPAUTO S.A	SOCIEDADES
25	1891734065001	DOXCAR AMBAUTOS S.A	SOCIEDADES
26	1891728839001	FAAUTOS S.A	SOCIEDADES

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Fuente: Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2019)

Con respecto a los beneficiarios las empresas buscan direccionar sus actividades a la mejora continua, buscando cumplir objetivos propuestos y mejorando las prácticas contables para acoplarse a las diferentes Normativas emitidas. La Planificación Financiera está enfocada principalmente a cumplir los diferentes procedimientos a seguir hasta llegar a tener un presupuesto para mantener su rendimiento en el mercado. Todos estos procesos deben estar direccionados a obtener una información financiera veraz y oportuna para la correcta toma de decisiones.

El crecimiento potencial de la ciudad de Ambato se puede manifestar que es reconocido a nivel nacional e internacional, sin embargo, el escenario globalizado y cambiante en el que se desenvuelve obliga al empresario a prever o proyectar muchos aspectos que actualmente no se abordan de manera técnica o están siendo relegados, lo cual no contribuye de manera adecuada como soporte en el proceso de toma de decisiones.

En cuanto a la factibilidad del estudio, se debe mencionar que la obtención de información provendrá de fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Superintendencia de Compañías, y otras entidades relacionadas con empresa a la compra – venta de vehículos nuevos y usados.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la planificación financiera en la toma de decisiones de Automotores Villena Cía. Ltda. Del cantón Ambato. Para una información adecuada

1.4.2. Objetivo específicos

- Investigar la planificación financiera actual de la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. Para diagnosticar su situación
- Examinar la evolución de la toma de decisiones adoptadas por la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. para una buena administración.
- Analizar el efecto de los resultados a fin de despertar el interés sobre la importancia de la planificación financiera para el logro de la toma de decisiones de la empresa Automotores Villena Cía. Ltda.

1.5. Preguntas de reflexión

- ¿Cuál es el modelo actual de planificación financiera que se usa en la empresa Automotores Villena Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los lineamientos a seguir para la toma de decisiones en Automotores Villena Cía. Ltda.?
- ¿La planificación financiera que tiene Automotores Villena le permite tener información adecuada para la toma de decisiones?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

Es de importancia ampliar la información del tema a investigar a través de distintos artículos científicos, revistas y demás trabajos investigativos que se encuentran relacionados con las variables a tratarse por ello se han tomado como referencia los trabajos que a continuación se detallan

2.1. Administración financiera

En términos de Besley y Brigham, (2009) puntualiza lo siguiente:

La administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto a sus flujos de efectivo. En consecuencia la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejan servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar la plata, hasta elegir qué tipo de títulos emitir para financiar tales ampliaciones. (págs. 5-6).

Refiriéndonos a lo expuesto anterior menciona que las decisiones tomadas para cualquier departamento deben ser basadas en decisiones financieras que asegure que cualquier fondo necesario esté disponible y para que cada área este informado y no tenga malestares al momento de tomar una decisión.

“La administración financiera es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad”. (Robles Roman, 2012, pág. 8)

En la actualidad dentro de una empresa lo más importante son los recursos financieros de esta manera se busca que los recursos monetarios sean suficientes para poder llevar acabo las operaciones, debido a la evolución que se ha tenido a nivel mundial las empresas se han visto afectadas por la competencia, por la implementación de nueva tecnología por ello cabe mencionar que el objetivo primordial de la administración financiera consiste en planificar los recursos económicos y de esta manera se puede determinar cuáles son las fuentes de dinero

más convenientes a los que la organización puede optar y finalmente da una visión total de cómo se encuentra en lo que se refiere a rentabilidad, liquidez e inversiones

2.2. Planificación estratégica

Para Alvarez Torres (2006) en su libro Manual de Planeación Estratégica define a la planificación estratégica como: “Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo Directivo para diseñar e implantar el plan estratégico que le permitirá enfrentara con éxito el cambio organizacional” (pág. 28).

Levy (2005) en su libro manifiesta que la Planeación Estratégica consiste en:

Anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar en el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.(pág. 43)

En términos de Cuesta Cambra (2012) “La planificación estratégica denominada en inglés strategic planning, account planning o simplemente planning surgió como una forma de interpretar y utilizar los datos obtenidos de una investigación social crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces”(pág.35).

La planificación estratégica es una herramienta que permite a una organización tener definidas sus estrategias tanto a corto como a largo plazo, las mismas que ayuden al cumplimiento de los objetivos, además de ayudar a mejorar cada uno de los procesos que componen la organización.

Además de ayudar internamente busca mantener el equilibrio de la organización de manera externa buscando nuevos enfoques o nuevos nichos de mercado forjando así la estabilidad y generando mayores índices de rentabilidad, por lo tanto dentro del proceso de la planificación financiera se encuentran incluidos todos los que conforman una organización lo cual ayuda a involucrarse en todos los procesos de cambio que se generen y en un futuro se vean reflejados los resultados

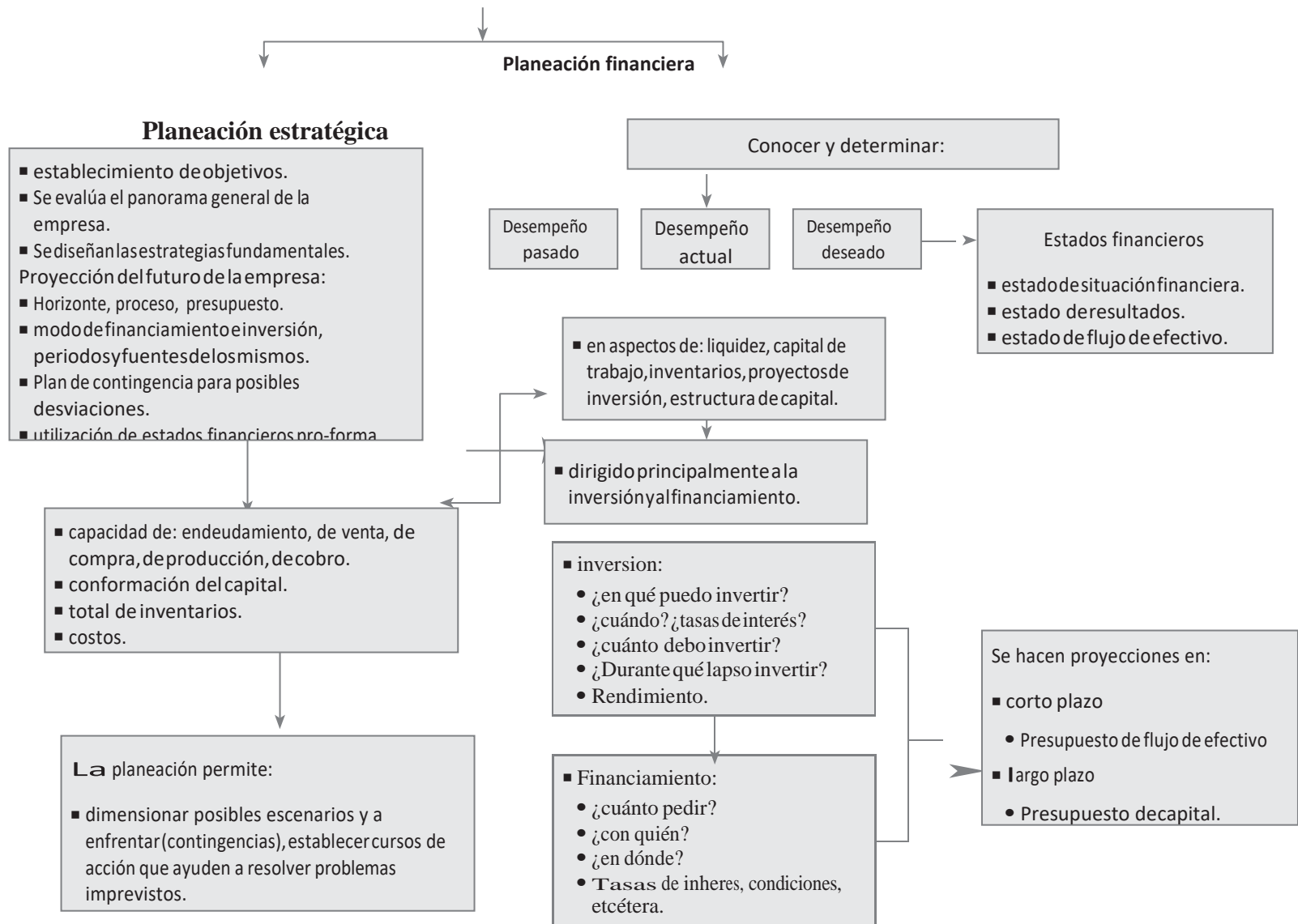


Gráfico 2. Planeación estratégica y planeación financiera (2014)

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

2.2.1. Definición

Los autores Stephen A., Randolph W., & Jeffrey F. , (2012) nos indica la planificación financiera es lo que se pretende hacer en un futuro y debe tener en cuenta el crecimiento esperado las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos que la empresa estableció

Otros autores como Allen , Myers, & Brealey (2010) la definen como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, herramientas 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.

2.2.2. Importancia de la planificación financiera

Una investigación realizada por Correa, Ramírez, y Castaño, (2010) con el tema: La Importancia de la Planificación Financiera en la Elaboración de los Planes de Negocio y su Impacto en el Desarrollo Empresarial. El objetivo de estudio fue “Identificar la importancia estratégica de la planeación financiera y su incidencia en la construcción del denominado estudio financiero o plan financiero que hace parte del plan de negocio” (pág. 180). Al finalizar los autores concluyeron que:

La Planeación Financiera constituye una herramienta de gestión empresarial sumamente importante que permite visualizar el proyecto de creación de empresa de forma global en términos financieros, por lo que las estrategias y planes operativos pueden ser cuantificados y proyectados a futuro. (pág. 194)

Es decir que, al contar con una adecuada planificación financiera, ésta debe facilitar el manejo del efectivo a través de un flujo de efectivo proyectado. Por otra parte al momento de tomar una decisión se deberá analizar los diferentes escenarios que se presentan en las diferentes áreas y procesos del negocio para con ello disminuir aquellos procesos o recursos que no están cumpliendo con su objetivo.

2.2.3. Periodo de realización de la planificación

Corto plazo

El periodo a corto plazo se procede a menos de 12 meses, liquidez suficiente para pagar sus cuentas, uso de pronósticos trimestrales.

Largo plazo

El periodo a largo plazo: está formado por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Se descubren oportunidades, y después se desarrollan estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades. Se concentra en los objetivos de la empresa, las inversiones que se necesitarán para alcanzar esos objetivos y el financiamiento que se tiene que obtener teniendo en cuenta aspectos importantes.

Por otra parte en la investigación de Chourio, (2013) menciona que la Planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del Estado Zulia, habla sobre lo importante de una planificación además de proporcionar lineamientos que los guíe al momento de tomar una decisión para poder lograr los objetivos planteados, por otra parte manifiesta sobre la importancia que tiene el presupuesto del efectivo en la planificación financiera a corto plazo.

En lo que se refiere a la formulación de los planes financieros a corto plazo, las empresas consultadas implantan políticas financieras que sirven como mecanismos de control, pero estos lineamientos no sirven de mucho para conocer la liquidez con la que cuenta la empresas, pues están destinadas principalmente a restringir los gastos de esas organizaciones, sin evaluar los niveles de efectivo óptimos y necesarios para garantizar las operaciones de la organización.

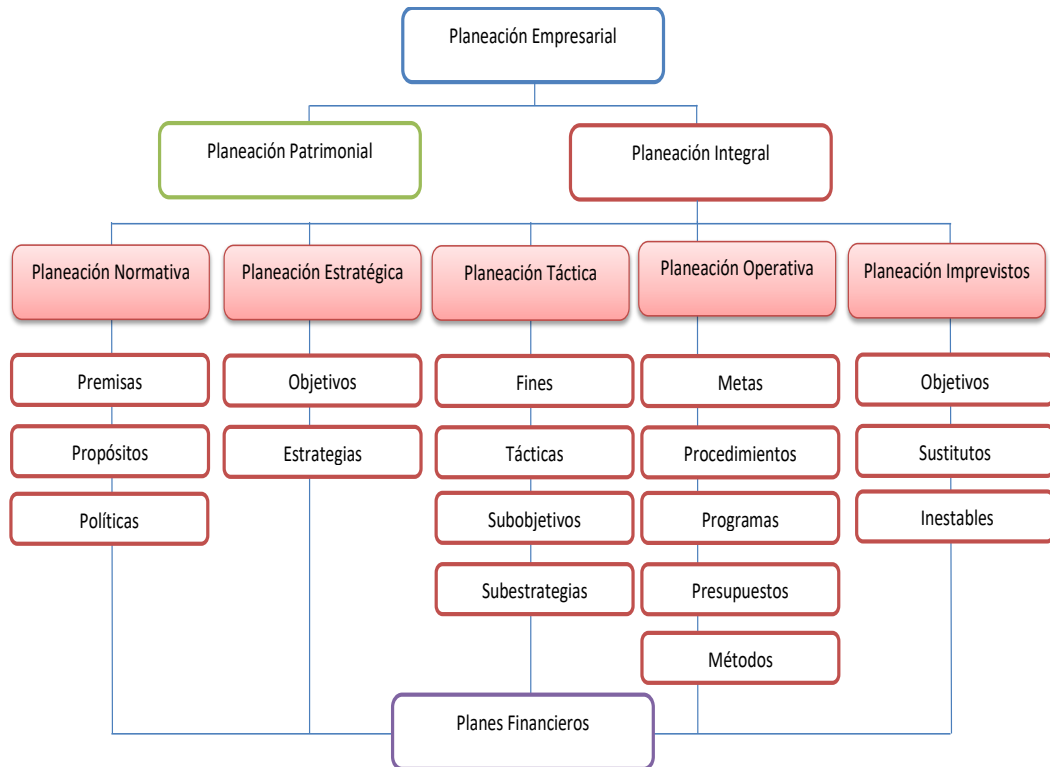


Gráfico 3. Panificación Empresarial
Elaborado por: Yanchatuña E. (2019).
Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

2.2.4. Planeación patrimonial

Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio contable de la empresa, con el mínimo de riesgo

2.2.5. Planeación integral

Conjunto de planes que expresan la proyección, total íntegra o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano o largo plazo.

La planeación integral se divide en planeación normativa, estratégica, táctica, operativa y de imprevistos o contingentes

2.2.6. Planeación normativa

Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la asamblea de accionistas y/o consejo de administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, y en términos cualitativos a largo plazo

2.2.7. Planeación estratégica

Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta al organismo social

2.2.8. Planeación táctica

Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que esperan lograr en un área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias, necesarias para lograrlos a mediano plazo

2.2.9. Planeación operativa

Conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, con la descripción de la forma o modo de lograrlos de una empresa a corto plazo

2.2.10. Planeación de imprevistos o contingentes

Conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la Empresa

Expresa además Chourio, (2013) que la formulación del presupuesto de tesorería, no se utilizan herramientas financieras apropiadas para pronosticar los resultados a corto plazo, la falta de un proceso de formulación del flujo de efectivo, conlleva a no determinar las necesidades futuras de dinero, provocando así que los pronósticos no se puedan monitorear ni evaluar el desempeño para los que fueron diseñados, además de no poder conocer si se están cumpliendo las metas propuestas.

Considerando lo expresado anteriormente, puede acotar que al momento de realizar las proyecciones, se debe tomar en consideración las diferentes eventualidades que se puede dar al transcurso del tiempo, como se realiza los diferentes problemas políticos que alcanza un impacto negativo en las empresas. Un presupuesto sin un control ni seguimiento no podrá alcanzar al éxito esperado por la empresa. El punto clave en una planificación es analizar sus fuentes de liquidez, inversiones y financiamiento puesto que, con buenas inversiones que realice la empresa podrá manejarse con sostenibilidad y una excelente rentabilidad. Por otra parte, las estrategias y políticas institucionales deben ser alcanzables, claras y precisas ya que al momento de ejecutarlas habrá inconvenientes.

Las decisiones tomadas en las empresas no es solo de una persona sino de un grupo de personas que tengan la capacidad y los conocimientos amplios de los sucesos por ello el conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como comprador, sino que también le ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que se tomará independientemente.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, la planificación financiera es considerada como un elemento indispensable en una empresa, debido a que se toma más en consideración las proyecciones a corto plazo sobre cómo se va a manejar la solvencia y liquidez de la entidad; con el fin de que, la organización pueda cubrir todas sus obligaciones; además de tomar decisiones acertadas para futuras inversiones y tomar las mejores fuentes de financiamiento. Cabe recalcar que para las empresas pequeñas le llevará un alto costo en contratar a un profesional dedicado exclusivamente en cuanto al desarrollo de una planificación

2.3. Proceso de la planificación financiera

El proceso de planeación incluye todo como una organización quiere llegar a cumplir sus objetivos y tener un resultado aceptable

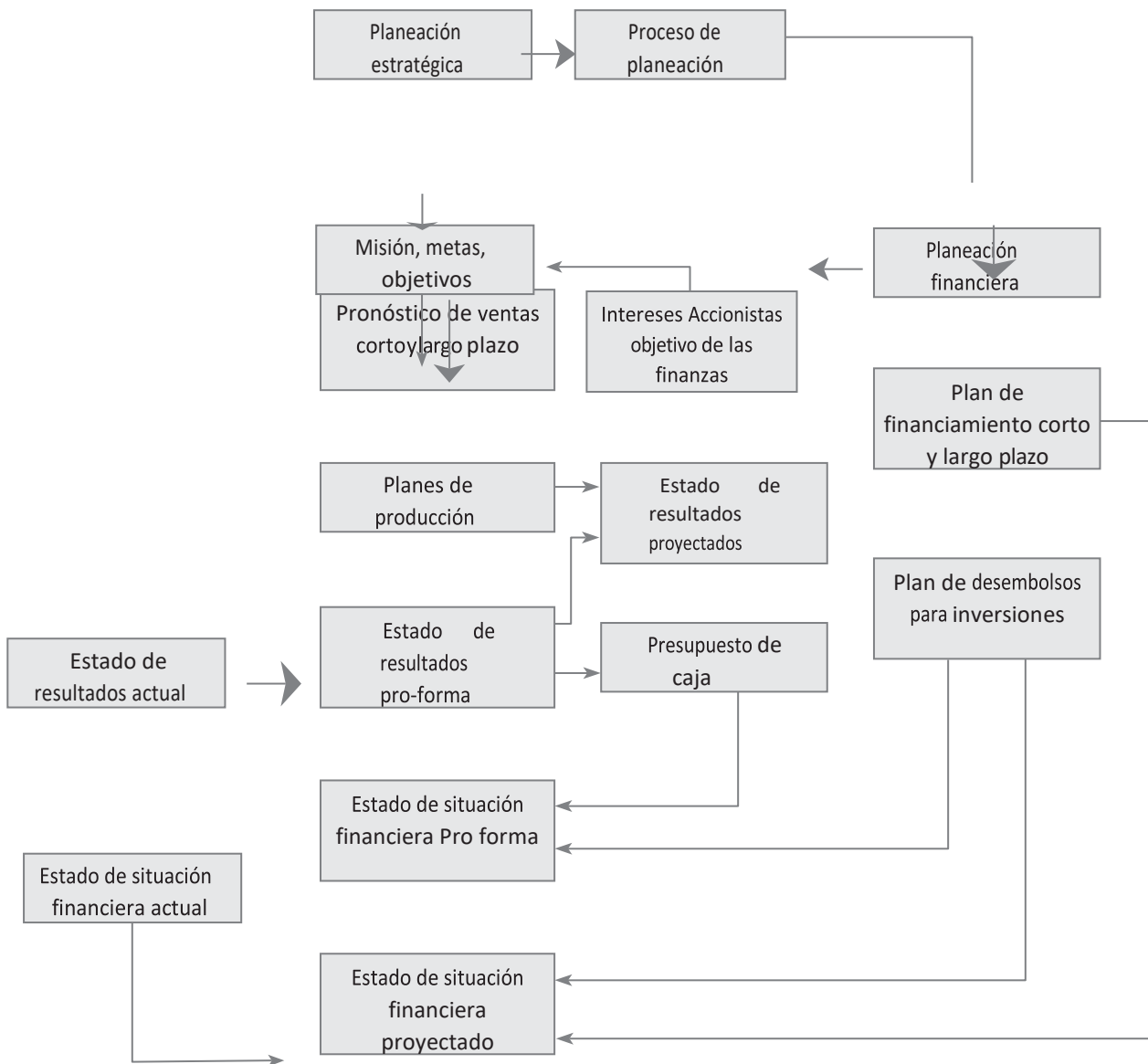
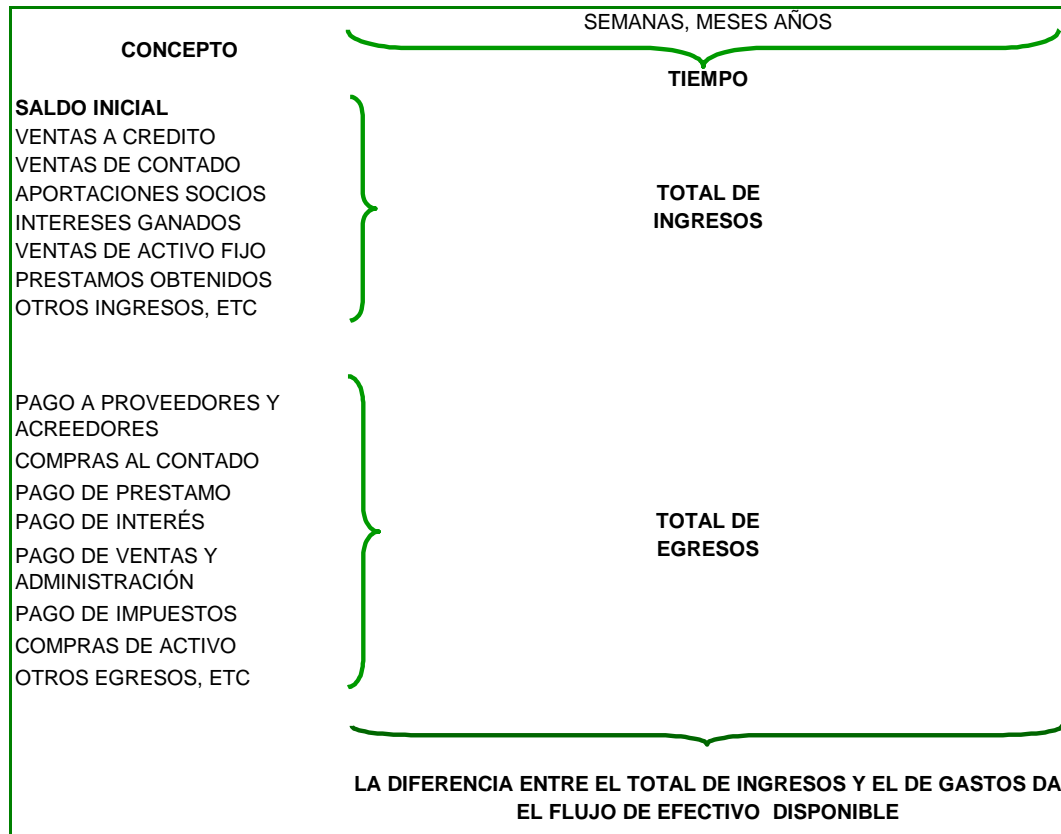


Gráfico 4. Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica (2014)
Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

2.3.1. Presupuesto de efectivo

Los presupuestos de efectivo nos son útiles para señalar las insuficiencias o excesos de efectivo que tendrá la empresa en un futuro cercano, y así el administrador financiero tomará decisiones bajo la premisa de que el dinero es considerado como un recurso económico escaso y el cual debe de ser empleado de forma óptima



Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

2.3.2. Estados financieros proforma

⇒ **Balance General Proforma.**

Este documento muestra la situación financiera de la firma para el periodo presupuestal e incluye la situación de activos, pasivos y capital contable.

⇒ **Estado de Resultados Proforma.**

Muestra la utilidad o pérdida neta, así como los pasos que se realizaron para obtenerla en un ejercicio determinado. Resume la actuación esperada de un negocio a través del espacio específico de tiempo en términos de ingresos y gastos.

⇒ **Estado de Cambios en la Situación Financiera.**

El estado de cambios en la situación financiera proyectado, presenta el saldo en efectivo del periodo presupuestal a partir del balance general comparativo, mientras que el de variaciones en el capital contable, muestra la situación de la participación o derecho que tienen los propietarios en los activos de la empresa.

⇒ **Estado de Variaciones en el Capital Contable.**

Registra las variaciones obtenidas por las comparaciones de las cuentas de capital social, reserva legal, utilidades y pérdidas acumuladas, utilidad del ejercicio y el exceso e insuficiencia del capital contable. El resultado de dichas comparaciones nos dará a conocer los posibles cambios en la estructura financiera de la empresa.

Ejemplo del Presupuesto de Efectivo

El restaurante “El mexicanito”, S.A. de C.V., formulo su presupuesto de efectivo, considerando la siguiente información:

Restaurante “El ecuatoriano”, S.A.

Concepto	abril	mayo	Junio
Ingresos			
Saldo inicial	\$500	\$800	\$41,310
Ventas	50,000	80,000	70,000
Aportación de socios	5,000	0	0
Otros ingresos	5,000	3,000	0
Adquisición de financiamiento	0	50,000	0
Suma de efectivo disponible	\$65,000	\$133,800	\$111,310
Egresos			

Compras de contado	\$39,000	\$25,000	\$25,500
Pago a proveedores	17,500	20,000	20,000
Pago de préstamo bancario	0	0	2,500
Pago de gastos (administración, venta)	32,100	30,000	33,589
Compra de activo fijo	0	17,490	0
Total de egresos	\$64,200	\$92,490	\$81,589
Saldo final de efectivo	\$800	\$41,310	\$29,721

Flujo de efectivo del 01 de abril al 30 de junio de 2018

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

El presupuesto de efectivo, muestra que el restaurante requiere solicitar un financiamiento, ya que los ingresos propios le alcanzan para cubrir sus necesidades, pero el restante no es suficiente para hacer frente a una contingencia o para realizar nuevos gastos; por lo tanto, para el siguiente mes tramita un financiamiento, del cual comienza a realizar los pagos en el mes de junio y meses posteriores a este. El flujo nos va mostrar, mes con mes, cómo se comporta la empresa.

2.4. Análisis financiero

Para Hernández (2016) El análisis financiero es conocer la situación actual y poder tomar decisiones futuras que sean en beneficio para la empresa. Unos de los propósitos de la contabilidad es proveer de información útil de una entidad, con el fin de facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios sean estos (accionistas, acreedores, inversionistas, clientes, administradores y gobierno). La razón de un análisis financiero es realizar los cálculos con su interpretación, con el fin de poder conocer el desempeño de la entidad donde se podrá identificar inconvenientes que puedan existir y de esta manera tomar medidas para las posibles soluciones.

Las herramientas de análisis financiero, a través de los índices financieros permitan controlar la marcha de la empresa desde la perspectiva de las finanzas, permitiendo ejercer acciones correctivas que reviertan o que no causen inestabilidad en su funcionamiento normal de la misma. Existen diversas conceptualizaciones acerca del

análisis financiero según Guajardo (2004) nos da a entender en su manifiesto:

“Las Herramientas de Análisis Financiero consiste en estudiar la información que contiene los Estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptadas por la comunidad Financiera, con el objetivo de tener una base sólida y analítica para la Toma de Decisiones”.

La liquidez es la esencia de una empresa es decir, el efectivo, inversiones temporales son los que se encuentran relacionadas, básicamente con el cálculo de las razones de liquidez, en especial la razón del circulante, y la prueba ácida. En el análisis financiero existen dos tipos como son el análisis vertical y el horizontal.

Los Índices Financieros según la Superintendencia de Compañías (2013) se clasifican en:

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Podríamos decir que se refiere a como la empresa puede atender los pagos que son a corto plazo y poder poseer dinero en efectivo mediante los activos corrientes

INDICADORES DE SOLVENCIA

Nos permite conocer el nivel de endeudamiento que mantiene la empresa se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia.

INDICADORES DE GESTIÓN

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucrativita, sirven para medir la capacidad de una empresa para controlar los costos y gastos de la empresa y de esta manera, convertir las ventas en ganancias

Para la presente investigación se tomará a consideración algunos indicadores financieros que se detalla anteriormente los cuales servirán para la comprobación de los objetivos planteados, como también para poder identificar la situación de la empresa.

Tabla 2. Indicadores de Liquidez

Indicador	Definición
Capital de Trabajo	Son los fondos disponibles que se encuentran en la empresa en movimiento.
Liquidez corriente	Muestra la capacidad de las empresas frente a sus obligaciones a corto plazo. Permite prevenir problemas de liquidez evitando que la empresa quede insolvente.
Prueba ácida	Muestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo

Fuente: Supercias, (2013)

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Tabla 3. Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Definición
Rendimiento sobre el capital contable.	Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. El resultado se expresa en porcentaje.
Rendimiento del activo total	Mide el rendimiento sobre la inversión total de la entidad. Establece la eficacia de la gerencia para alcanzar las utilidades con sus activos disponibles. El resultado se muestra en porcentaje.
Rendimiento del patrimonio	Mide la tasa de rendimiento sobre el patrimonio neto de la empresa.
Margen de utilidad bruta	Permite obtener la utilidad generada por las ventas, luego de deducir los costos de producción de los artículos vendidos. El resultado se refleja en porcentaje.
Margen de utilidad neta	Permite conocer la eficiencia de la empresa, después de cubrir los costos y gastos. Es el porcentaje que le queda a la empresa por cada dólar que vende.
Valor económico agregado(EVA)	Medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor, que al ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite medir la calidad de las decisiones gerenciales.

Fuente: Hernández (2016))

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Tabla 4. Indicadores de Endeudamiento

Indicador	Definición
Apalancamiento financiero	Sirve para medir la solvencia de la empresa. Demuestra la relación entre el patrimonio de la empresa y el total de obligaciones por pagar.
Índice de endeudamiento	Refleja el porcentaje de fondos totales que se obtuvieron de los acreedores; también significa que porción del activo ha sido financiada con fondos ajenos.
Endeudamiento corto plazo	Indica la proporción de los activos que han sido financiados con fuentes externas de corto plazo.
Endeudamiento largo plazo	Mide la proporción de los activos que han sido financiados con fuentes externas de largo plazo.
Índice de financiamiento propio	Refleja la porción del activo que ha sido financiada con patrimonio.

Fuente: Supercias, (2013).

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Tabla 5. Formula de los indicadores

TIPO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
Indicador Liquidez	Capital de Trabajo	Dólares	Activo Corriente - Pasivo Corriente
	Liquidez Corriente	Dólares	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	Índice de Prueba Ácida	Dólares	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente
	Liquidez Inmediata	Dólares	Efectivo y Equivalente de Efectivo / Pasivo Corriente
Indicador Actividad	Rotación de Cartera	Veces	Ventas A Crédito / Promedio De Cuentas Por Cobrar
	Días promedio de cobro	Días	360/Rotación de Cartera
	Rotación de Proveedores	Veces	Compras A Crédito / Promedio De Proveedores
	Días promedio de pago	Días	360/Rotación Proveedores
	Rotación de Inventarios	Veces	Costo De Ventas / Inventario De Materia Prima Promedio
	Días promedio de MP	Días	360/Rotación Invent
	Rotación de Productos en procesos	Veces	Costo De Ventas / Inv.Produc. Proc. Prima Promedio
	Días promedio de prod. Proc.	Días	360/Inv. Prod. Term
	Rotación de Productos term	Veces	Costo De Ventas / Inv. Prod. Ter. Promedio
	Días promedio de prod. Ter.	Días	360/Inv. Prod. Term
Indicador de Endeudamiento	Rotación de Activos	Dólares	Ventas Netas / Activos Totales
	Rotación de Capital de Trabajo	Dólares	Ventas Netas / Capital de Trabajo
	Apalancamiento Financiero	Porcentaje	Activo Total / Patrimonio Neto
	Nivel de Endeudamiento	Porcentaje	Pasivo Total / Activo Total
	Nivel de endeudamiento a corto plazo	Porcentaje	Pasivo a corto plazo /Activo Total
	Nivel de Endeudamiento a Largo Plazo	Porcentaje	Pasivo Largo Plazo / Activo Total

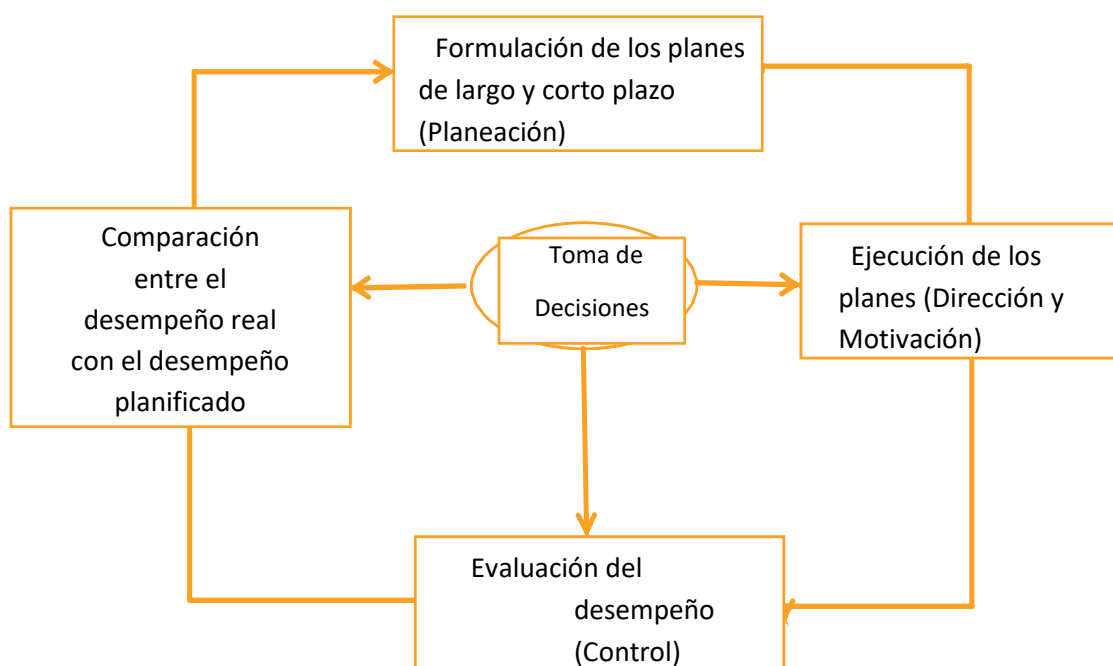
Indicador de Rentabilidad	Rentabilidad con respecto a inversión	Rentabilidad Sobre Patrimonio	Porcentaje	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$
		Rendimiento Sobre Capital	Porcentaje	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Capital}) * 100$
		Rendimiento Sobre Activo Total	Porcentaje	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) * 100$
	Rentabilidad con respecto a ventas	Margen De Utilidad Bruta	Porcentaje	$(\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Totales}) * 100$
		Margen De Utilidad Operacional	Porcentaje	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}) * 100$
		Margen De Utilidad Neta	Porcentaje	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Totales}) * 100$
	Nivel De Gastos	Porcentaje	$(\text{Gastos Operacionales} / \text{Ventas Totales}) * 100$	

Elaborado por: curso noveno semestre (2017)

Después de haber analizado cada una de las investigaciones anteriormente mencionadas se puede decir que la Planeación Financiera es una herramienta indispensable en cada una de las empresas, ayuda a proyectar los planes a futuro basándose en el pasado, con la utilización de herramientas como el Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Evolución del Patrimonio y los Indicadores Financieros, que sirven para interpretar y analizar la información y se tome decisiones acertadas que ayuden a la empresa a proyectarse tanto a corto y largo plazo, además de mejorar la capacidad de cumplir con sus compromisos financieros y conocer cuáles son los puntos débiles en los que la empresa

2.4.1 Planeación y control

Para los autores Hellriegel, Jackson, y Slocum (2008)“Manifiestan que la planeación y control pueden concebirse como hojas de la misma tijera; la tijera no funciona sin las dos. Sin planes y objetivos, el control, es imposible, dado que el desempeño debe



medirse con base en ciertos criterios establecidos” (págs. 15-22).

Gráfico 5. Ciclo de planeación y control

Elaborado por: Yanchatuña E. (2019).

Fuente: Hellriegel, Jackson, y Slocum (2008)

Según los autores Castro & Morales (2014) nos da a conocer que planeación financiera en el marco de la planeación estratégica, tiene relación para tomar decisiones y así establecer los objetivos que se desean alcanzar en la empresa.

2.5. Proceso de la toma de decisiones

Según Robbins & Coulter (2011) menciona que la toma de decisiones es un proceso que se debe seguir:

- **Identificar de un problema:** Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos.
- **Identificación de los criterios de decisión:** Es la recopilación de toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión; sin dicha información, el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor.
- **Ponderación de los criterios:** Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos, variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.
- **Desarrollo de las alternativas:** La solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.
- **Análisis y selección de la alternativa:** De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativo o cuantitativo, más adecuados para plantear alternativas de decisión.
- **Implementación de la alternativa:** Se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la óptima con base en criterios de elección de acuerdo con el costo beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser

evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos.

- **Evaluación de la eficacia de la decisión:** Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán planificarse todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados, lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados.

Al momento de tomar decisiones ya sean grandes o pequeñas, que lo hace los altos directivos, estos tienen una gran responsabilidad que dichas decisiones sean las correctas, para ello los directivos deben contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema, para ello deberá seguir un proceso para tomar decisiones

- **Identificar los problemas:** reconocer que hay una decisión que hay que tomar. Las decisiones no se hacen arbitrariamente, sino son el resultado de un intento de solucionar un problema, necesidad u oportunidad específica (Ingram , 2015).
- **Recabar información:** Los administradores investigan en una amplia gama de información para aclarar sus opciones, una vez que hayan identificado un problema que requiere una decisión, además tratarán de determinar las posibles causas del problema, como puede ser la gente y los procesos involucrados en el tema y todas las restricciones impuestas al proceso de toma de decisiones (Ingram , 2015).
- **Soluciones por una lluvia de ideas:** los gerentes o personas involucradas pasan a hacer una lista de las posibles soluciones.
- **Elegir una alternativa:** Los administradores evalúan las posibles soluciones, buscan información adicional si es necesario y seleccionan la opción que sienten que tiene la mejor oportunidad de éxito con el menor costo (Ingram , 2015).
- **Implementar el plan:** Una vez que se ha elegido la alternativa de solución específica en su lugar, se lo hace saber a todos los empleados y pon la decisión en acción con convicción, por consiguiente los gerentes experimentados ponen en marcha los sistemas de seguimiento para evaluar los resultados de sus decisiones (Ingram , 2015).

- **Evaluar los resultados:** Siempre se monitorean los resultados de las decisiones estratégicas que realizan como propietario de una pequeña empresa o directivos en una grande empresa; los cuales están dispuestos adaptar su plan según sea necesario o para cambiar a otra posible solución si la solución elegida no sale como esperaban (Ingram , 2015).

2.5.1. Toma de decisiones

La toma de decisiones constituye una actividad que durante el transcurso de los últimos siglos, específicamente el XIX y XX, ha ganado notoriedad por su importancia en los contextos organizacionales. Aun cuando la profundización sobre tema y sus principales características no tienen lugar hasta finales de la década del '50 del pasado siglo, no es menos cierto que anteriormente la producción mercantil y los ambientes de negocios en general, se encontraban bajo la influencia de este proceso específico.

Durante la Revolución Industrial, las particularidades de la toma de decisiones estuvieron bajo la influencia de la administración individual que cada propietario hacía de su negocio. Esto evidenciaba que las decisiones que se tomaban respondían a los criterios que estos contemplaban, y sus consecuencias aun cuando podían afectar la propia producción y de los trabajadores la misma que era responsabilidad de la máxima autoridad administrativa

Moody E. (2017) en su investigación de la evolución de la toma d decisiones menciona que:

Cuando la gerencia se percató de que el negocio se hacía más complejo, comenzaron a contratar expertos para que aconsejaran en diferentes campos como el derecho, el mercadeo, la ingeniería, las finanzas entre otras ... Esto produjo que a inicios del siglo XX el individuo que tomaba decisiones se basaba primero en las estadísticas operativas y en la información interna, pero este método carecía de la sofisticación necesaria para hacer frente a la multitud de factores relacionados con las decisiones organizaciones (págs. 36).

2.5.2. Definición

Chacín (2010) La toma de decisiones a través del tiempo ha representado la acción

directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. Sin embargo, se hace necesario analizar los diferentes aspectos que envuelven al gerente a decidir desde diferentes perspectivas teóricas con la finalidad de enriquecer el presente estudio (pág. 13).

Mencionado lo anterior podemos decir que la toma de decisiones es un proceso mediante el cual la persona principal que es el gerente toma contacto con las diversas alternativas que permite la identificación de los problemas y las posibles soluciones con el fin de poder beneficiar a la empresa

2.5.3. Importancia

Según Salona (2011) En su obra titulada Toma de decisiones gerenciales concluye que:

Si bien es cierto que todas las decisiones pueden orientarse por este proceso básico del circuito cerrado, también es cierto que existen diferentes métodos para llegar a una decisión y que los mismos, dependerán de la importancia de la decisión. Por ejemplo, la decisión de hacer un depósito bancario a primera hora o al final de la jornada de trabajo puede ser intrascendente y, en consecuencia, puede decidirse tomando en cuenta las horas en que los bancos están menos congestionados. (págs. 45).

Como menciona Salona (2011) es importante destacar que debe contarse con un proceso lógico para la toma de decisiones, debido principalmente a que, en la mayoría de los casos, las decisiones que se toman no cuentan con información que asegure el resultado de las acciones. Por lo tanto, con el proceso lógico se reduce el número de errores, aunque todavía existe riesgo. Dicho proceso debe tomar en cuenta aspectos tales como la mecánica de los métodos, las personas involucradas y las ayudas matemáticas que puedan utilizarse (págs. 49).

En relación Moody E. (2017) menciona que para evaluar la importancia de una decisión, se deben evaluar cinco factores:

1. Tamaño o duración del compromiso. La decisión implica el compromiso de un capital considerable o el aporte de un gran esfuerzo de varias personas, entonces se considera como una decisión importante. De esta manera si la decisión tendrá un impacto a largo plazo sobre la organización, tal como lo tiene la reubicación de una planta en un sitio nuevo, en el extranjero en cuanto a entrada o salida en un segmento particular del mercado, la decisión se considera importante.

2. Flexibilidad de los Planes. En esta forma algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros conllevan un carácter decisivo. Si la decisión implica seguir un curso de acción que no es reversible fácilmente, entonces esta decisión asume un significado importante pese a que tendrá más obstáculos para poder tomar una mejor decisión. La consideración financiera en el momento de la venta de un artículo puede ser mínima; pero el impacto a largo plazo en la compañía puede ser muy importante.

3. Certeza de los Objetivos y las Políticas. De este modo si una compañía tiene una política que indica cómo actuar frente a cierta situación, entonces es fácil tomar una decisión que sea estable en situaciones pasadas. Sin embargo, si una organización no lleva unas políticas que sea acorde a su nivel de producción o su actividad económica no va poder tomar decisiones y casi siempre tendrá falencias en la organización entonces la decisión adquiere una gran importancia.

4. Cuantificación de las Variables. Cuando los costos asociados con una decisión pueden definirse en forma precisa y tiene una importancia menor. Por ejemplo, si se requiere escoger el método con el cual debe fabricarse una parte del producto y se conocen el costo y tiempo que requiere cada método, entonces el análisis de los factores relevantes y la decisión resultante de ellos no son muy importantes. Pero si la decisión se relaciona con la orden de diseño y manufactura de un producto complejo y si el costo y el programa sólo tienen un estimativo amplio que está sujeto a errores, entonces la decisión asume una importancia

2.5.4. Modelos de toma de decisiones

2.5.4.1. Modelo clásico

Según Rodríguez & Pinto (2017), el modelo clásico se basa en suposiciones económicas nació en la literatura administrativa debido a que los gerentes deben tomar decisiones que sean perceptivos a la economía y que beneficien los intereses económicos de la empresa.

Adicionalmente Se basa en:

- El decisor trata de lograr las metas conocidas, en cuanto a los problemas deben definirse con precisión.
- El decisor debe reunir toda la cantidad posible de información, para poder tener certeza de dicha información.
- El decisor busca se maximice el rendimiento económico de la empresa.
- El decisor se guía por la lógica al asignar valores, tomar la determinación que asegure el alcance de las metas de la empresa.

2.5.4.2. Modelo administrativo

Según Rodríguez & Pinto, (2017), “El modelo administrativo explica cómo los gerentes toman decisiones reales en momentos difíciles como las caracterizadas por decisiones no programadas, por incertidumbre y ambigüedad. Muchas no son bastante programables para ser cuantificadas”. (pág. 60)

Se basan en:

- Las metas son vagas y contradictorias, no existe consenso entre ejecutivos.
- No siempre se utilizan procedimientos racionales, no capta la complejidad de los sucesos.
- Las alternativas son limitadas, restricciones humanas, de información y de recursos.
- Los ejecutivos se contentan con soluciones satisfactorias y no con soluciones maximizadoras.

2.5.4.3. Modelo político

Rodriguez & Pinto (2017), “El tercer modelo es útil para adoptar decisiones no programadas cuando las condiciones son inciertas, cuando se dispone de poca información y los ejecutivos no coinciden en metas establecidas o en qué acciones emprender”. (pág. 60)

Se basa en:

- Las organizaciones se componen de metas y valores diversos.
- La información es ambigua e incompleta.
- Los ejecutivos no cuentan con tiempo, recursos y capacidad mental necesaria para identificar y procesar la información.
- Las decisiones son consensos de negociación y discusión entre miembros de la organización.

2.5.5. Tipos de toma de decisiones

Programadas: son aquellas decisiones que se toman en las actividades cotidianas de la empresa, son repetitivas.

No programadas: Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados

Maldonado (2014) menciona a cerca de los tipos de decisiones las cuales permiten realizar una toma de decisiones adecuada para un correcto desarrollo de la empresa.

- **Estratégicas.** Tomadas por los directivos de más alto nivel, son a largo plazo, con gran importancia y alto nivel de incertidumbre. Sus consecuencias pueden ser irreversibles.
- **Tácticas.** Tomadas por los directivos intermedios, son a medio plazo y con un nivel de incertidumbre menor que las estratégicas. Consecuencias normalmente más reparables.
- **Operativas.** Tomadas en los niveles más bajos de la jerarquía, ejecución corriente y con un grado de repetición elevado. Consecuencias fácilmente reparables.
- **Decisiones programadas.** La mayoría de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones son de naturaleza rutinaria (avería de máquinas, bajas por enfermedad de trabajadores,) A las

decisiones que se toman para solucionar problemas rutinarios o habituales se las denomina decisiones programadas. Son las propias de los administradores de los niveles inferiores.

- **Decisiones no programadas.** Son las que se adoptan para solucionar problemas singulares (sí se aumenta el volumen de ventas o no, sí se reestructura la organización para aumentar la eficiencia, la tecnología que se debe aplicar para la elaboración de un nuevo producto). Son las propias de los administradores de nivel superior, esto es, se adoptan allí donde los niveles de

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Metodología e instrumentos de Recolección de información

Los métodos de investigación permiten tener una adecuada descripción de los actos o sucesos de acuerdo a informaciones primarias y secundarias que se fundamentan en una investigación, además permite relacionar y razonar adecuadamente los sucesos, eventos, situaciones o acontecimientos de alguna cosa. Dentro del presente análisis de caso la metodología utilizada tiene origen descriptivo basado en situaciones o hechos generales a particulares, los mismos que se detalla en fundamentación a los instrumentos de recolección de información utilizados como son la entrevista, encuesta, ficha de observación y estados financieros de los años analizados pertinentes a la empresa en estudio.

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, el cual permite comprender el proceso de planificación financiera y económica que realiza la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. En función del cumplimiento de las normas, políticas y la afectación que tiene en los resultados económicos de la institución, por lo que se analizó la situación actual de la organización, con el fin de recabar datos relevantes acerca del tema seleccionado. Permite la cuantificación de las cuentas al realizar el análisis financiero mediante cálculos, para conocer su rentabilidad y el costo adicional al momento de comprar un nuevo vehículo

Se realizó una investigación de campo, recolectando información directamente de la empresa para la recolección de información se acudió a la Empresa Automotores Villena Cía. Ltda. y solicitar la autorización correspondiente de poder recolectar información mediante el uso de las siguientes técnicas como: la entrevista, encuesta y la ficha de observación. Lo primero que realizamos fue ir a la empresa a observar y socializarnos con el personal que labora en la organización, las visitas fueron constantes porque el proceso era largo de comprender y poder entender de cómo la organización planifica y toma decisiones, la siguiente visita fue con el propósito de conocer a la empresa y ver cómo realiza el proceso de análisis para la planificación,

la misma que se realizó el mes de enero del presente año llegando al compromiso entre la empresa y la autora.

Para conocer la planificación financiera que la empresa realiza, la visita fue de tres a cuatro veces por semana durante el mes de marzo del presente año con la finalidad de tener una idea más clara de análisis a estudiar, para obtener esta información se realizó una entrevista dirigida al Gerente General y el Contador lo cual se utilizó un listado de preguntas abiertas relacionado con el análisis de estudio de la empresa fue de gran ayuda para conocer un poco más sobre el tema investigado, así también gracias al personal del departamento contable, se pudo acceder a datos de los estados financieros, roles de pago y demás documentos contables para conocer su planificación financiera y la toma de decisiones con la finalidad de entender cada proceso que nos llevara a saber sobre la planificación financiera para la misma se aplicó en mes de marzo del presente año.

Como segunda fuente de recolección de información, se aplicó la encuesta, esto se aplicó finales del mes de marzo y comienzos de abril con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática Así mismo, la encuesta tuvo como objetivo Identificar las herramientas que se utilizan para la planificación financiera y determinar las falencias de la empresa a lo largo de su trayectoria, la misma que fue aplicada a una población finita de 9 personas.

Tabla 6. Nómina de Empleados

N.	CARGO
1	Propietario
2	Gerente
3	Subgerente
4	Contadora
5	Auxiliar Contable
6	Cajera
7	Compras
8	Ventas
9	Cobranzas

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Para su estructuración se tomó en cuenta los elementos considerados en las preguntas de reflexión, las mismas que formulan directrices acerca de los lineamientos para la toma de decisiones. Con la finalidad de conocer la pregunta directriz si nos permite cumplir nuestro objetivo,

Adicionalmente, se ejecutó la revisión bibliográfica-documental con el propósito de indagar, conocer y recopilar información detallada de los antecedentes inmersos en la investigación utilizando para ello revisión de los documentos contables que ellos utilizaban y verificar los departamentos que realizaban dichas actividades las cuales se explica el proceso de planificación y toma de decisiones, para ello se tomó como referencia el año 2017-2018 de la empresa los informes económicos, los cuales fueron de gran ayuda por la calidad de información y su significativo aporte

Finalmente para ya tener más clara la idea de nuestra investigación se utilizó una ficha de observación aplicada a mediados del mes de abril del presente año la cual se aplicó a todos los departamentos de la empresa además de contar con información directa de todo el personal, de esta manera obtener mayor información del análisis de caso, para ello se realizará preguntas cerradas que se ampliará a nuestra investigación, en este plan se describen algunas preguntas que se relacionan con la planificación financiera y de ésta manera poder cumplir con los objetivos del trabajo.

3.2. Método de Análisis de Información.

Un factor muy importante para poder realizar este trabajo investigativo fue la utilización adecuada de datos financieros que la empresa utiliza con el fin de poder esclarecer muchas de las dudas planteadas en el inicio, además de poder conseguir los objetivos propuestos después de la recolección se procede al análisis y posteriormente a la interpretación de los resultados, los datos recolectados se procesarán mediante el uso de Microsoft Excel y Word, para ello se procederá primero a la revisión de los datos recolectados, interpretación, correcciones y elaboración de gráficos, además es importante verificar la información y finalmente se culmina con la interpretación de los resultados

Se recopiló información del modelo que la empresa aplica para la planificación financiera y También los Estados Financieros correspondientes a los años 2017 - 2018, con sus respectivos indicadores financieros que la empresa realiza anualmente:

Tabla 7.Indicadores financieros de Automotores Villena Cía. Ltda.

TIPO	INDICADOR	
Indicador Liquidez	Capital de Trabajo	
	Liquidez Corriente	
	Liquidez Inmediata	
Indicador Actividad	Rotación de Cartera	
	Días promedio de cobro	
	Rotación de Proveedores	
	Días promedio de pago	
	Rotación de Activos	
Indicador de Endeudamiento	Rotación de Capital de Trabajo	
	Apalancamiento Financiero	
	Nivel de Endeudamiento	
	Nivel de endeudamiento a corto plazo	
Indicador de Rentabilidad	Nivel de Endeudamiento a Largo Plazo	
	Rentabilidad con respecto a inversión	Rentabilidad Sobre Patrimonio Rendimiento Sobre Capital Rendimiento Sobre Activo Total
	Rentabilidad con respecto a ventas	Margen De Utilidad Bruta Margen De Utilidad Operacional Margen De Utilidad Neta Nivel De Gastos

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

4.1.- Análisis y categorización de la información

Una vez realizada la investigación pertinente que se presenta en la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. el siguiente paso es la recolección de información, es decir, cuando se ha obtenido todos los datos necesarios para el desarrollo del análisis de caso; el siguiente paso es el procesamiento y análisis de los mismos. Con el fin de lograr una mayor comprensión del modo en que se ha realizado el proceso de análisis de datos obtenidos que se recolectó la misma que se divide de la siguiente manera

De acuerdo a los objetivos planteados dentro del análisis de caso, para poder cumplir con los mismos se siguieron una serie de pasos los cuales se describen a continuación:

- 1) Para obtener toda la información necesaria se aplicó una entrevista al Gerente General y al Contador sobre la planificación financiera actual la cual se inició la revisión respectiva de la misma para poder eliminar información que no fuera necesaria y verificar si se necesita alguna otra información más.
- 2) Se aplicó una encuesta y ficha de observación al todo el personal que labora en la empresa con el objeto de conocer los lineamientos a seguir para la toma de decisiones
- 3) Se analizó el efecto de los resultados obtenidos anteriormente con la finalidad de saber si la planificación financiera que realiza le permite tener información adecuada para la toma de decisiones

4.1.1. Modelo actual de planificación financiera

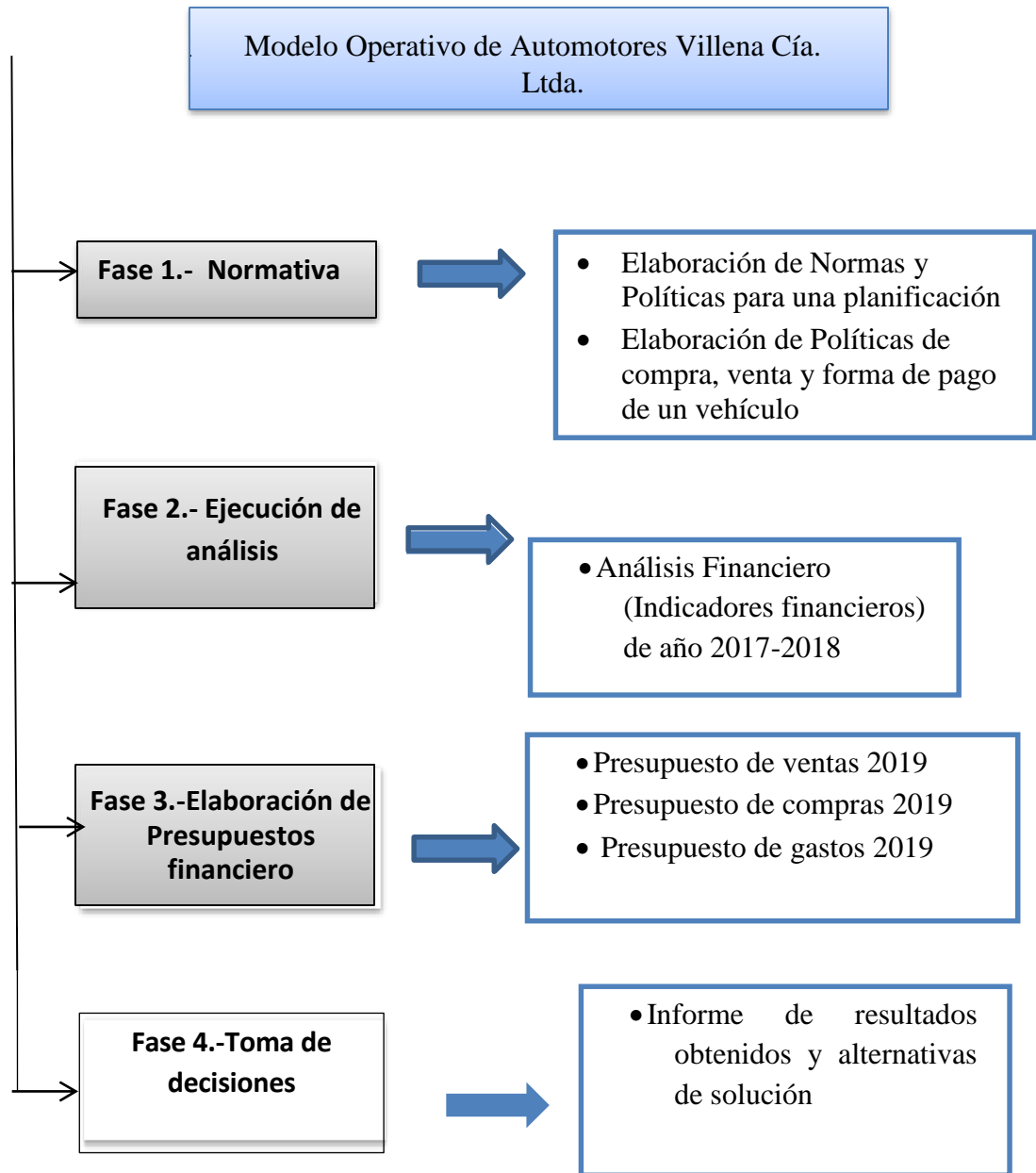
El modelo operativo que la empresa mantiene para la planificación financiera, es un procedimiento de control importante para que los recursos que se manejan en la organización sean los más adecuados, a través de los resultados económicos de los ejercicios fiscales 2017 y 2018, con ello ayudará a determinar los gastos que la empresa mantiene

Con el modelo operativo que la empresa utiliza, consideran que es posible ver como planificar y obtiene resultados fiables, se puede decir que se ha contado con la ayuda

tanto del departamento administrativo como el financiero, se analiza todos los gastos que la empresa mantiene la misma que se constituyen un valor adicionales los cuales son importantes como: gastos de servicios básicos, suministros y materiales de oficina, suministros de aseo y limpieza y otros gastos como se detalla en los cuadros adjuntos.

La empresa Automotores Villena Cía. Ltda. Le divide en diferentes fases al modelo operativo la misma que está conformada por cuatro procesos que facilita la planificación financiera y la toma de decisiones, en la cual se presenta a continuación:

• **Modelo Operativo**



Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.
Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Para poder entender más sobre el modelo que la empresa aplica se revisó detenidamente la información recolectada, por tanto se aplicó una entrevista al Gerente General y al Contador, los resultados mencionados obtenidos fueron similares de manera que expresa que el modelo operativo que se aplica para la planificación financiera está acorde a las funciones que la empresa planea, de la misma manera los empleados tienen toda la información necesaria para la realización de las actividades mediante herramientas, estándares o medidas las cuales les permitan realizar un control de las actividades para el análisis de los indicadores se realiza semestralmente para revisar la posición financiera de la empresa y los resultados obtenidos en el periodo, para el Gerente General y el Contador el tomar decisiones consideran de gran utilidad si se basa en la información correcta y confiable de la empresa, para la realización de los presupuestos se toma en cuenta las necesidades del Capital de Trabajo y al momento que los dirigentes de la empresa analizan los estados financieros toma en cuenta todas las falencias que tiene y mediante esto pueden tomar una mejor elección.

Para la demostración de todo lo nombrado anteriormente detallaremos a continuación mediante la utilización de documentos financieros de la empresa en el cual determinaremos como se realiza cada procedimiento. En esta investigación el principal objetivo conocer el modelo que realiza para la planificación financiera y que faciliten a la gerencia la toma de decisiones

A través de la ficha de observación aplicada se determinó que la empresa si cuenta con su misión, visión y un organigrama estructural establecido, estos fueron encontrados en un documento impreso y que han sido difundidos a todo el personal de la empresa, la misión es el porqué de la creación de la empresa, visión a dónde quiere llegar, por lo tanto son guías fundamentales que se encuentran direccionadas al planteamiento de objetivos y desarrollo de estrategias, y finalmente un organigrama estructural establecido ayuda a definir las funciones en cada departamento y la relación que existe en cada uno de ellos mejorando así en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad.

Para dar fundamento científico a esta pregunta nos basamos en la investigación obtenida en el capítulo dos donde menciona Ingram (2015) que dentro de la

planificación financiera la misión, visión y estrategias cumplen un papel importante que buscan obtener resultados tangibles con el apoyo de todo el personal que conforma dentro de la organización.

En primer lugar para la ejecución del modelo Operativo, la organización aplica normas y política que orienten a la empresa a poner en marcha el modelo de planificación financiera.

Tabla 8. Normas y Políticas para la planificación financiera

NORMAS	POLÍTICAS
PREPARACION DE LA INFORMACIÓN CONTABLE	Se deberá nombrar al Departamento Contable como los responsables de la preparación de los estados financieros
	Se establecerán fechas límites para la Elaboración y presentación de los estados financieros.
	La preparación y presentación de los estados financieros deberá ser como máximo después de diez días calendarios terminado el semestre del período contable. Es decir deberá ser presentado dos veces al año
APLICACIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO	El departamento de contabilidad será el responsable de aplicar el análisis
	Aplicar los análisis financieros
PRESENTACIÓN DE INFORME AL GERENTE O PROPIETARIO	Preparar un informe general para el propietario que muestre los resultados relevantes obtenidos en el análisis financiero
	Presentar Alternativas de solución de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis financiero.

Elaborado por: Automotores Villena Cía. Ltda.

A continuación el departamento de contabilidad para cumplir con las normas planteadas en el cuadro anterior deberá seguir los siguientes procedimientos:

Tabla 9. Procedimientos para la planificación financiera

NORMAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
PREPARACION DE LA INFORMACIÓN CONTABLE	Preparar la información contable en los formatos establecidos	Departamento Contable
	Verificar que todos sus cálculos sean verdaderos	
	Pondrá su rúbrica o firma como constancia de su responsabilidad frente a la información financiera presentada	
APLICACIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO	Aplicar el análisis de los indicadores de acuerdo al patrón establecido al estado de resultados y balance general	Departamento Contable
PRESENTACIÓN DE INFORME AL GERENTE O PROPIETARIO	Preparar un informe general para el propietario que muestre los resultados relevantes obtenidos en el análisis financiero	Departamento Contable
	Presentar Alternativas de solución de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis financiero.	
	Tomar Decisiones	Propietario o Gerente

Elaborado por: Automotores Villena Cía. Ltda.

De acuerdo a la ficha de observación en cuanto a las políticas en los departamentos que se encuentran establecidos, para verificar dicha pregunta se procedió a la observación y revisión de los documentos de cada departamento en donde se plasman las obligaciones, funciones y políticas para proceder ante situaciones inesperadas, obteniendo como respuesta que en la organización ha planteado políticas para todos los departamentos de: cobranzas, ventas, administración y contabilidad que se cumplan con las normas generales de la empresa, la cual al no cumplir con las políticas de compras, ventas, pagos y cobros establecidas podrían ocasionando deficiencias y desconfianza tanto en el personal y clientes.

Fundamentando la pregunta teóricamente indica Allen , Myers, & Brealey (2010) dentro de la planificación financiera es indispensable establecer políticas para lograr y desarrollar los planes establecidos mismos que conllevan a implementar nuevas estrategias, además de proporcionar un control en cada departamento mejorando el uso de los recursos monetarios.

La planificación financiera que la empresa mantiene para el cumplimiento de las políticas se desarrolló mediante:

- El ritmo de crecimiento del activo.
- Las modalidades de financiación básica, externa e interna.
- Las condiciones del equilibrio financiero.

Pero para una adecuada realización de este proceso se requiere poner en práctica las políticas que implica, así como controlar su ejecución. Estas serán, por tanto, las tareas de la planificación financiera, que aplica en cada mes, los objetivos y las acciones necesarias para llevar a cabo el plan operativo y los documentos derivados del mismo. Por lo que a continuación se detallan las políticas internas que la empresa automotores Villena maneja en compras, ventas, pagos y cobros dando un buen servicio a los clientes y por ende a los proveedores de la empresa.

Políticas de Compras

- Será responsabilidad del Gerente General la autorización de la compra de un vehículo.
- La adquisición de los vehículos deben realizarse directamente al propietario no ha terceras personas.

- Los precios de compra serán en base a los precios que se encuentran en el mercado evitando incremento en estos para ello los vendedores deben estar al tanto de dichos precios.
- Las comisiones por compra de un carro no serán mayor a \$150 dólares si es proveedor externo, si la compra es de un empleado de la empresa la comisión será de \$ 35 dólares.
- Los vehículos que se deben comprar son únicamente siguiendo la línea que se maneja en la empresa.
- Dos veces al mes se debe realizar la revisión del stock de vehículos que se encuentran para evitar comprar en exceso.
- El vehículo a adquirirse debe pasar por un proceso de revisión en el cual se determinara que cuente con todos los documentos en regla y al día además de verificar el estado en que se encuentra para ello se lo debe llevar a revisión en la mecánica.
- El pago a los proveedores se realizará en máximo 15 días y mediante cheque.

Políticas de Ventas

- Se tomará referencias tanto comerciales como personales, revisión en el buró de créditos y posteriormente a la autorización de la venta.
- El cliente debe contar con al menos un garante de igual forma se tomaran referencias para mayor información.
- La entrada para el financiamiento debe ser el 50% del valor del vehículo que se lleva.
- Los vehículos deben salir del concesionario con seguro y dispositivo para mayor seguridad.
- Se procederá a bloquear el vehículo cuando los clientes se encuentren atrasados con tres letras del carro.
- Adema para mayor seguridad de la empresa el vehículo debe salir prendado hasta que el cliente termine de cancelar la deuda posteriormente se realizará el levantamiento de la prenda.
- Los vehículos financiados no podrán exceder de 36 meses, y las ventas serán 40% de contado y el 60% financiado.

- Las comisiones serán canceladas cada fin de mes para los vehículos pequeños es de \$ 35 y los vehículos grandes \$50.
- Si un vehículo el momento de la venta obtuvo perdida o a su vez el cliente devolvió por cualquier falla en el automotor no se pagara comisión.
- La devolución de los vehículos solo se aceptará hasta un mes y se realizara una nota de crédito para anular la factura.
- La devolución después de dos meses e procederá a realizar una liquidación.
- El vehículo debe ir con dispositivo, seguro y prendado para mayor seguridad.

Políticas de Pago

- La aprobación de los pagos se realizarán por parte de la sub gerente general.
- Los pagos a proveedores se realizaran máximo hasta un mes después de la adquisición de un vehículo.
- El pago a los proveedores de otros gastos se realizaran los días viernes y con su respectiva factura.
- Procurar los pagos que se encuentran pendientes mejorando la relación entre proveedores y la empresa.
- Emisión de un comprobante de pago en donde se detalle la fecha, concepto, valor y finalmente debe contar con la firma del proveedor
- Control y supervisión de los pagos por parte del departamento contable.

Políticas de Cobro

- El plazo máximo para no calcular el interés por mora a los clientes será de 10 días, después de esto se le generara interés por mora.
- Emisión de un recibo de cobro en donde se detalle la fecha, concepto, valor si es en efectivo no se adjunta nada pero si es depósito se adjunta el depósito original o la copia y el estado de cuenta en donde se da de baja y finalmente debe contar con la firma del cliente.
- El pago de las cuotas de los clientes se darán de baja a través de vía telefónica, mensajes, correos, visitas a domicilio. Control y supervisión de los pagos por parte del departamento contable. Llamar a los clientes a

pedir el número de documento y posteriormente dar de baja.

- El personal encargado de cartera deberán realizar visitas cada dos meses a los clientes que cuentan con la cartera alta vencida.
- Los cheques posfechados serán recibidos hasta seis mese

A continuación para ejecución del análisis de la una Planificación Financiera se debe tomar como base, información financiera de años anteriores, estos son Balance General y Estados de Resultados, los mismos que servirán de soporte para llevar a cabo el análisis financiero correspondiente a cada uno de los indicadores.

Para tener una idea más clara de cómo se encuentra su situación financiera se aplicó cuestionarios a todo el personal que labora en la empresa, mencionan que la rentabilidad de la empresa es alto por sus altas ventas que han tenido año tras año, de igual manera la aplicación del control de gastos es una herramienta muy importante de que cada moneda que ahorre la empresa de manera inteligente se convertirá en un ahorro extra que tendrás como ganancia, de igualmente para la elaboración de presupuestos se monitorea de manera periódica los gastos y comprobando si se está siguiendo la política definida para estos de parte de cada uno de tus departamentos que la empresa y justamente poder invertir en los bancos con más confianza para que la planificación de la empresa sea más eficiente.

Automotores Villena Cía. Ltda., tiene un grado de eficiencia financiera buena para los proyectos de inversión al hablar de eficiencia decimos que es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto deseado, la empresa para ser más eficiente debería maximizar sus ganancias y minimiza sus costos sacando el máximo provecho a sus recursos, con la ayuda esencial del contador general quien tiene los conocimientos amplios sobre cada proyecto de inversión que la empresa quiere llegar.

Posterior a lo mencionan anteriormente para continuar con el proceso de planificación financiera la empresa realiza un análisis de estado financieros del 2017 con el 2018 para un correcto análisis de los indicadores financieros

El Estado de Situación Financiera de la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. nos permite observar que dentro del grupo de activos ha existido algunas variaciones de

año a año componentes como: la cuenta clientes incrementó a 19,74% con relación al año anterior que representaba el 7,71% con relación al total de los activos, por lo que se puede evidenciar que existe una deficiente recuperación de cartera, el inventario se ha disminuido debido a que en el 2017 representaba el 46,31% y en el 2018 representa 27,93% las ventas se vieron en decremento por la situación económica en todo el país por lo tanto se vio afectado el sector automotriz en su totalidad, a su vez se incrementaron las cuentas de activos fijos en el año representaba tan solo el 14,37% y en el año 2017 representa el 23,40% del total de los activos.

Para los pasivos y patrimonio las cuentas que más sobresalen son: la cuenta de proveedores se ha incrementado porque no ha tenido el dinero suficiente para cumplir con sus obligaciones en el año 2017 representaba el 16,42% y en el 2018 20,21%, las cuentas por pagar a largo plazo de igual manera incrementaron por la adquisición de dos préstamos en los dos últimos meses para hacer frente a sus obligaciones, para el año 2018 representaba el 23,14% y en el 2018 refleja un 39,61% y por último la utilidad disminuyó para el año 2016 que representa 12,47% y en el 2015 contaba con un 19% con relación al total de pasivos más patrimonio, y todos estos cambios es por la mala toma de decisiones que se toman por parte del contador y el gerente de la empresa.

Tabla 10. Estado de situación financiera

AUTOMOTORES Y VEHICULOS VILLENA CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

NOMBRE DE LA CUENTA		2017	2018	NOMBRE DE LA CUENTA		2017	2018
ACTIVO	PASIVO						
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE				OBLIGACIONES COMERCIALES			
Caja Chica		1.000,00	1.000,00	Proveedores Comerciales		1698,3	310,3
Caja General		38.995,87	60.142,00	Anticipos de Clientes		67710,52	22510,52
Produbanco Cta.Cte 02080006562		27.600,34	21.443,33	Depósitos por Confirmar		11388	10598
Pichincha Cta.Cte 3456489904							
		761.178,63	382.524,38				
TOTAL EFECTIVO Y EQUIVALENTE		828.774,84	465.109,71	TOTAL OBLIGACIONES COMERCIALES		80.796,82	33.418,82
EXIGIBLE				CUENTAS POR PAGAR			
CLIENTES				Prestaciones IESS por Pagar			
Clientes		10.789,26	12546,49	Beneficios Sociales por Pagar		1536	1800,13
Clientes Cheques		11.795,76	43058,29	Impuestos por Pagar		8806,93	71277,3
Documentos por Cobrar				Otras Cuentas por Pagar		6788,25	2712,98
		897.330,59	1401954,58			2506,55	112,29
(-) Provisión Incobrables		-96.909,13	-167722,12	* TOTAL* CUENTAS POR PAGAR		19.637,73	75.902,70
TOTAL CLIENTES		823.006,48	1.289.837,24	PROVISIONES DE IMPUESTOS			
CUENTAS POR COBRAR				15% Trabajadores del Ejercicio			
Cuentas por Cobrar Empleados			300	25% Impuesto Renta del Ejercicio		37148,03	48559,5
		1.095,86				66269,6	89565,06
Anticipos de Proveedores		1.137,50	1167,13	*TOTAL* PROVISIONES DE IMPUESTOS		103.417,63	138.124,56
Anticipo de Contratos		9.964,00	7720,89	PRESTAMOS DE SOCIOS			
Anticipos a Terceros			1516,06	Prestamos de Scam		300000	700000
		2.182,74		*TOTAL* PRESTAMOS DE SOCIOS		300.000,00	700.000,00
Cuentas por Cobrar Retenciones				*TOTAL* PASIVOS			
	43,07					503.852,18	947.446,08
Cuentas por Cobrar Varios		1.494,76		PATRIMONIO			
TOTAL CUENTAS POR COBRAR		15.917,93	10.704,08	Capital Social			
CUENTAS POR COBRAR FISCALES				Reserva Legal			
			93,36	Reserva Facultadlva			
Anticipo Impuesto a la Renta		10.472,94	10264,06	Aportes Futura Capitalización			
TOTAL CUENTAS POR COBRAR FISCALES		10.472,94	10.357,42	Utilidades No Distribuidas			
TOTAL EXIGIBLE		849.397,35	1.310.898,74			164.194,28	45.455,11
REALIZABLE				Resultado Ejercicio			
Inventarios de Mercaderías						144235,89	185605,47
TOTAL REALIZABLE				*TOTAL* PATRIMONIO		1.227.627,52	871.139,62
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		1.678.172,19	1.776.008,45	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				Costo Muebles y Enseres			
		30.087,25	30628,7	Costa Equipos de Oficina			
		1.763,32	1763,32	Costa Equipos de Computo			
		14.999,25	16922,54	Costo Vehículos			
		119.194,76	81526,22	Costa Maquinaria y Equipo			
		334,15	334,15	Depreciación Activos Rios			
		-113.171,22	-88697,68				
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		53.207,51	42.477,25	INVERSIONES LARGO PLAZO			
INVERSIONES LARGO PLAZO				Aporte Fideicomiso			
		100,00	100,00				
TOTAL INVERSIONES LARGO PLAZO		100,00	100,00				
TOTAL ACTIVO		1.731.479,70	1.818.585,70				

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.
Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

De la misma manera el análisis del Estado de Resultados nos permite realizar un análisis de los indicadores financieros en la cual se puede interpretar de la siguiente manera de las cuentas más representativas en los años correspondientes al 2017-2018, se evidencia que las ventas tienen un decremento del -38,91% que representa \$ 220.202,32 debido a la crisis económica que atravesó el país por ende los clientes deciden gastar menos e invertir en lo que necesariamente les hace falta, de acuerdo a una entrevista a los empleados y algunos clientes se pudo determinar que también se debe por la falta de atención al cliente tanto de los vendedores como las secretarias, por lo tanto la utilidad bruta en ventas igualmente disminuyó en un -23,97% que refleja en dólares \$32.309,11.

En cuanto a sus egresos la cuenta honorarios profesionales se incrementaron en un 89,46% lo que representa en dólares \$ 870,16 porque se ha mandado a legalizar algunos contornos pendientes de años anteriores, gastos cafetería en un 89,46% que representa 415,32 para atención al cliente, gastos combustible que refleja un 111,78% en dólares \$ 1525, 80 se justifica porque querían atraer a los clientes como un tipo bono por la compra del vehículo se les entregaba un ticket de combustible.

Tabla 11. Estado de resultados

AUTOMOTORES Y VEHICULOS VILLENA CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

NOMBRE DE LA CUENTA	2017	2018
VENTAS		
Ventas Gravadas Tarifa 12%	414.937,17	345.675,66
(-) Devolución en Ventas	0,00	-6.066,73
Ventas Netas	414.937,17	339.608,93
(-) COSTO DE VENTAS		
Costo de ventas	-98.738,40	-195.758,73
Utilidad en Ventas	316.198,77	143.850,20
(-) GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Ventas	-62.433,36	-131.675,56
Gastos de Administración	-	-
	314.276,54	-360.000,26
Gastos Financieros	0,00	0,00
	-	-491.675,82
	376.709,90	-
Perdida en Operación	-60.511,13	-347.825,62
(+-) PARTIDAS NO OPERACIONALES		
ingresos no Operacionales	398.884,63	499.512,19
Egresos no Operacionales	-90.719,98	-83.126,82
	308.164,65	416.385,37
Utilidad Contable	247.653,52	68.559,75
(-) Amortización Perdidas	0,00	0,00
Utilidad Neta	247.653,52	68.559,75
(-) PROVISIONES Deducibles		
15% Participación Trabajadores	-37.148,03	-10.283,96
Impuesto sobre la Renta	-46.311,21	-12.820,67
Resultado del Ejercicio	164.194,28	45.455,11

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.
Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Al aplicar la ficha de observación se obtuvo que si se aplican indicadores de gestión las mismas que ayudan a determinar el cumplimiento de los objetivos, se procedió a la revisión del planteamiento de los objetivos y el seguimiento que se daba a cada uno de ellos, de acuerdo a la investigación previa se encontró que la finalidad de estos indicadores es medir el desempeño de la organización reflejando su realidad empresarial, además ayuda a generar alertas de acción, pero si no se cuenta con dichos indicadores la empresa no pudo determinar ni detectar su nivel de desempeño. Ante esta realidad la empresa tiene un amplio conocimiento sobre el análisis y aplicación de índices financieros los cuales se los consigue de los Estados Financieros que nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera se puede anticipar, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades ya que la empresa toma sus decisiones en ese momento o mediante los resultados de los índices financieros y los estados financieros proforma.

AUTOMOTORES Y VEHICULOS VILLENA CIA. LTDA.

TIPO	INDICADOR	2017	2018	INTERPRETACION
Indicador Liquidez	Capital de Trabajo	1.174.320,01	1.528.562,37	En el año 2017 contamos con \$ 1174320,01 y el 2018 con \$1528562,37 de Capital de Trabajo la cual nos permite realizar las operaciones de la empresa.
	Liquidez Corriente	3,33	7,18	Por cada dólar de deuda que tengo en mi Pasivo Corriente en el 2017 \$3,33 y el 2018 \$ 7,18 para cubrirlos
	Liquidez Inmediata	1,64	1,88	Por cada dólar que la empresa tiene para cubrir sus deudas a corto plazo es imprescindible que venda sus vehículos y que cubre regularmente su cuenta a clientes o deudores para operar con normalidad.
Indicador Actividad	Rotación de Cartera	38,31	30,77	En el año 2017 la cartera rota 38,31 veces al año es decir cada 9 días aproximadamente mientras que en el año 2018 la cartera rota 30,77 veces al año es decir cada 11 días aproximadamente.
	Días promedio de cobro	9,40	11,70	
	Rotación de Proveedores	46,51	504,70	En el año 2017 la rotación de proveedores rota 46,71 veces al año es decir cada 8 días aproximadamente, en el año 2018 la rotación de proveedores rota 504,7 veces al año es decir cada un día aproximadamente..
	Días promedio de pago	7,74	0,71	
	Rotación de Activos	0,24	0,33	
Rotación de Capital de Trabajo	0,35	0,39	Por cada dólar que invertí en mis activos he generado ventas en el 2017 \$ 0,24 y el 2018 \$ 0,33 Por cada dólar que cuento en el capital de trabajo ha generado ventas en el 2017 \$ 0,35 y el 2018 \$ 0,39	
Indicador de Endeudamiento	Apalancamiento Financiero	41,04%	109%	En el año 2017 la empresa tiene comprometido con sus acreedores el 41,04 % de su patrimonio, en el año 2018 la empresa tiene comprometido con sus acreedores el 109 % de su patrimonio.
	Nivel de Endeudamiento	29%	52%	En el año 2017 la participación de nuestros acreedores en la generación de los activos está en 29 %, En el año 2018 la participación de nuestros acreedores en la generación de los activos está en 52%
	Nivel de endeudamiento a corto	12%	14%	En el año 2017 la participación de nuestros acreedores a corto plazo en la

	plazo				generación de los activos está en 12%, En el año 2018 la participación de nuestros acreedores a corto plazo en la generación de los activos está en 14% En el año 2017 la participación de nuestros acreedores a largo plazo en la generación de los activos es de 17%., En el año 2018 la participación de nuestros acreedores a largo plazo en la generación de los activos es de 38%.
	Nivel de Endeudamiento a Largo Plazo		17%	38%	
Indicador de Rentabilidad	Rentabilidad con respecto a inversión	Rentabilidad Sobre Patrimonio	12%	21%	En el año 2017 nuestro patrimonio rindió el 12% en Utilidad Neta, En el año 2018 nuestro patrimonio rindió el 21% en Utilidad Neta
		Rendimiento Sobre Capital	14%	19%	En el año 2017 nuestro capital rindió el 14% en Utilidad Neta ,En el año 2018 nuestro capital rindió el 19% en Utilidad Neta
		Rendimiento Sobre Activo Total	8%	10%	En el año 2017 nuestro activo total rindió el 8 % en Utilidad Neta, En el año 2018 nuestro activo total rindió el 10 % en Utilidad Neta
	Rentabilidad con respecto a ventas	Margen De Utilidad Bruta	76%	66%	La empresa obtuvo una utilidad bruta de 76% en el año 2017,y obtuvo una utilidad bruta de 66% en el año 2018
Margen De Utilidad Operacional		-15%	-15%	La empresa obtuvo una utilidad Operacional de -15% en el año 2017 ,obtuvo una utilidad Operacional de -15% en el año 2018	
Margen De Utilidad Neta		35%	31%	La empresa obtuvo una Utilidad Neta de 35% en el año 2017, obtuvo una Utilidad Neta de 31% en el año 2018	
Nivel De Gastos		91%	82%	La empresa ha generado gastos operacionales de 91% en el año 2017,y los gastos operacionales de 82% en el año 2018	

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

4.1.2. Lineamientos a seguir para la toma de decisiones

En la tabulación de los datos obtenidos en la ficha de observación se pudo determinar que la empresa si cuenta con presupuestos para los departamentos de compras-ventas y para los gastos más representativos, se procedió a la revisión de los documentos que se encontraban archivados en el departamento contable que sustente la aplicación de algún tipo de presupuestos por tanto el dinero es distribuido en los departamento de forma empírica, de acuerdo a la investigación antes realizada, en el capítulo dos podemos decir que Cuesta Cambra (2012) menciona que los presupuesto son una herramienta indispensable, dentro de la planificación financiera existen dos procesos claves que son la planeación de utilidades y la planeación del efectivo en el cual se encuentra inmerso los presupuestos que es la planeación de los recursos monetarios que serán utilizados en el futuro.

Los presupuestos además de expresarse en forma cuantitativa se expresa de manera cualitativa porque se encuentra relacionada con los objetivos que se propone la empresa en un periodo determinado con la implementación de nuevas estrategias

4.1.2.1. Elaboración de presupuestos financiero

Para la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. Es importante elaborar presupuestos en todos los departamentos, con el fin de poder conocer ampliamente la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones, y poder planificar futuras inversiones y despertar el interés sobre la importancia que es tener una planificación financiera adecuada, se podría guiar por los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros que está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la organización, y con el tiempo puedan diseñar un modelo de planificación financiera que permita evaluar y planificar una administración eficiente de los recursos financieros, y por tanto pueda brindar apoyo tanto al gerente general como a todo el personal y se podría mostrar la situación real en la que se encuentra.

Uno de los puntos importantes que la empresa realizar para tomar decisiones lo realiza mediante la proyección o presupuesto de los gastos se debe identificar claramente cuáles son los gastos en que incurre la empresa, para lo cual se debe tomar en cuenta los gastos del último mes del año anterior es decir para el caso diciembre 2018, una vez identificado esto lo segundo es separarlos en gastos fijos

y variables según corresponda, los gastos fijos como su nombre lo indican no varían van a ser los mismos rubros mes tras mes, pero a los gastos variables son aquellos que cambian frecuentemente es por esta razón que para presupuestarlos se les ira sumando el 0.28% que es el porcentaje de inflación indicado por el Banco Central del Ecuador, para mejor comprensión a continuación se muestra el presupuesto de gastos así:

4.1.2.2. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas esta realizado en base a datos históricos del año 2018 mismo que se encuentran proyectados para el año 2019 a través del método de mínimos cuadrados además de acuerdo a políticas internas se planteó que máximo el 60% de las ventas deben ser de contado y el 40% a crédito

Tabla 13. Presupuesto de Ventas

MES	X	Y	X2	Y 2	X* Y
ENERO	1	\$ 31.537,71	1	\$ 994.627.152,04	\$ 31.537,71
FEBRERO	2	\$ 23.137,71	4	\$ 535.353.624,04	\$ 46.275,42
MARZO	3	\$ 28.277,71	9	\$ 799.628.882,84	\$ 84.833,13
ABRIL	4	\$ 31.382,00	16	\$ 984.829.924,00	\$ 125.528,00
MAYO	5	\$ 31.077,71	25	\$ 965.824.058,84	\$ 155.388,55
JUNIO	6	\$ 32.557,82	36	\$ 1.060.011.643,15	\$ 195.346,92
JULIO	7	\$ 25.477,71	49	\$ 649.113.706,84	\$ 178.343,97
AGOSTO	8	\$ 25.537,71	64	\$ 652.174.632,04	\$ 204.301,68
SEPTIEMBR E	9	\$ 26.507,71	81	\$ 702.658.689,44	\$ 238.569,39
OCTUBRE	10	\$ 27.022,71	100	\$ 730.226.855,74	\$ 270.227,10
NOVIEMBR E	11	\$ 31.765,21	121	\$ 1.009.028.566,34	\$ 349.417,31
DICIEMBRE	12	\$ 31.393,95	144	\$ 985.580.096,60	\$ 376.727,40
TOTAL	78	\$ 345.675,6 6	650,0 0	\$ 10.069.057.831,9 5	\$ \$2.256.496, 5 8

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Fórmula:

$$Y = a + bx \qquad b = \frac{N\Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{N\Sigma x^2 - \Sigma x^2} = \frac{\Sigma xy - b\Sigma x}{N}$$

Desarrollo:
Datos “b”

$$b = \frac{N\Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{N\Sigma x^2 - \Sigma x^2}$$

$$b = \frac{27077958,96 - 26962701,48}{7800 - 6084}$$

$$b = \frac{115257,47}{1716}$$

$$b = 67,17$$

Datos “a”

Remplazar datos:

$$a = \frac{\Sigma xy - b\Sigma x}{N}$$

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{345675,66 - 67,17 \cdot 78}{12}$$

$$= 28369,72 + 67,17 \cdot 13$$

$$a = \frac{345675,66 - 5239,26}{12}$$

$$= 28369,72 + 873,16$$

$$a = \frac{340436,68}{12}$$

$$= 29242,89$$

$$b = 28369,7$$

Tabla 14. Pronóstico de ventas 2019

AÑO	MES	X	Y
2019	ENERO	13	\$ 29.242,89
	FEBRERO	14	\$ 29.310,05
	MARZO	15	\$ 29.377,22
	ABRIL	16	\$ 29.444,39
	MAYO	17	\$ 29.511,55
	JUNIO	18	\$ 29.578,72
	JULIO	19	\$ 29.645,88
	AGOSTO	20	\$ 29.713,05
	SEPTIEMBRE	21	\$ 29.780,22
	OCTUBRE	22	\$ 29.847,38
	NOVIEMBRE	23	\$ 29.914,55
	DICIEMBRE	24	\$ 29.981,72
TOTAL			\$ 355.347,62

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña E. (2019)

Tabla 15. Pronóstico de Ventas

CONCEPTO	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CONTADO	60%	\$17.545,73	\$17.586,03	\$17.626,33	\$17.666,63	\$17.706,93	\$17.747,23	\$17.787,53	\$17.827,83	\$17.868,13	\$17.908,43	\$17.948,73	\$17.989,03	\$213.208,57
CREDITO	40%	\$11.697,15	\$11.724,02	\$11.750,89	\$11.777,75	\$11.804,62	\$11.831,49	\$11.858,35	\$11.885,22	\$11.912,09	\$11.938,95	\$11.965,82	\$11.992,69	\$142.139,05
TOTAL		\$29.242,89	\$29.310,05	\$29.377,22	\$29.444,39	\$29.511,55	\$29.578,72	\$29.645,88	\$29.713,05	\$29.780,22	\$29.847,38	\$29.914,55	\$29.981,72	\$355.347,62

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.
Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Tabla 16. Pronóstico de Compras

CONCEPTO	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
		\$54.444,24	\$63.591,00	\$43.429,26	\$33.204,04	\$52.376,24	\$53.674,13	\$64.545,38	\$63.287,25	\$58.326,97	\$60.673,05	\$69.604,23	\$57.794,97
CONTADO	30%	\$16.333,27	\$19.077,30	\$13.028,78	\$9.961,21	\$15.712,87	\$16.102,24	\$19.363,61	\$18.986,18	\$17.498,09	\$18.201,92	\$20.881,27	\$17.338,49
CREDITO 30 DIAS	10%		\$5.444,42	\$6.359,10	\$4.342,93	\$3.320,40	\$5.237,62	\$5.367,41	\$6.454,54	\$6.328,73	\$5.832,70	\$6.067,31	\$6.960,42
CREDITO 60 DIAS	30%			\$16.333,27	\$19.077,30	\$13.028,78	\$9.961,21	\$15.712,87	\$16.102,24	\$19.363,61	\$18.986,18	\$17.498,09	\$18.201,92
CREDITO 90 DIAS	30%				\$16.333,27	\$19.077,30	\$13.028,78	\$9.961,21	\$15.712,87	\$16.102,24	\$19.363,61	\$18.986,18	\$17.498,09
TOTAL		\$16.333,27	\$24.521,72	\$35.721,15	\$49.714,71	\$51.139,35	\$44.329,85	\$50.405,11	\$57.255,82	\$59.292,67	\$62.384,40	\$63.432,84	\$59.998,92

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.
Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

De igual manera las compras serán pronosticadas en base a datos históricos con un incremento del 0.27% de acuerdo al índice de inflación pronosticada por el Banco Central del Ecuador para el año 2019 y los pagos serán a 30 – 60 y 90 días plazo máximo de pago.

Presupuestos de Compra de Suministros para el año 2019

Tabla 17. Presupuesto Suministros de Aseo para Vehículos

PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE ASEO PARA VEHICULOS				
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	NUMERO	VALOR	TOTAL
DESENGRASANTE	CANECAS	27	55,40	1.495,80
SHAMPOO	CANECAS	24	26,34	632,16
HUAYPE	FUNDAS	30	2,00	60,00
PULIMENTO	FUNDAS	60	1,80	108,00
SILIK-AT	CANECAS	8	52,00	416,00
DETERGENTES	PAQUETE	10	39,87	398,70
BRILLO	CANECAS	10	30,70	307,00
GRAFULIT PLOMO	CANECAS	6	32,56	209,24
TOTAL				\$ 3.616,52

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Tabla 18. Presupuesto Suministros de Aseo y Limpieza

PRESUPUESTO DE SUMINSITROS DE ASEO Y LIMPIEZA				
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	NUMERO	VALOR	TOTAL
DESINFECTANTE PISOS	ENVASE	30	5,20	156,00
COLORO	GALON	20	2,50	50,00
PAPEL HIGENICO	ROLLOS	100	2,75	275,00
TOALLAS DE MANO	PAQUETES	90	2,80	252,00
JABON LIQUIDO	GALON	30	5,50	245,47
DIPS URINARIO	UNIDAD	60	6,35	381,00
DIPS FRAGANCIA	UNIDAD	60	5,40	324,00
TOTAL				1.683,47

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Tabla 19. Presupuesto Suministro de Oficina

PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE OFICINA				
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	NUMERO	VALOR	TOTAL
PAPEL BOND	RESMAS	50	4,00	200,00
ESFEROS	UNIDAD	84	0,35	29,40
PAPEL CONTINUO	CARTON	5	15,00	75,00
FOLDERS PEQUEÑOS	UNIDAD	50	3,00	150,00
CARPETAS	UNIDAD	400	0,30	120,00
STIKERS CAMION	UNIDAD	360	0,50	300,00
STIKERS AUTOS	UNIDAD	720	0,60	432,00
FOLDERS GRANDES	UNIDAD	65	5,00	325,00
OTROS				500,00
TOTAL				\$ 1.961,39

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Tabla 20. Presupuesto Suministro de Oficina

PRESUPUESTO DE CAFETERÍA				
ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	NUMERO	VALOR	TOTAL
GASEOSAS	UNIDAD	240	2,75	660,00
AGUA BOTELLON	BOTELLON	60	2,50	150,00
GÜITIG	UNIDAD	100	1,50	150,00
CAFÉ	UNIDAD	15	4,00	60,00
AZUCAR	UNIDAD	12	3,00	36,00
GALLETAS	UNIDAD	24	2,75	66,00
TE	CARTON	12	8,00	96,00
TOTAL				1.298,58

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Por consiguiente los gastos en suministros de aseo para vehículos, suministros de aseo y limpieza suministros de oficina y suministros para cafetería están cotizados en base a dos proformas presentadas eligiendo el menos precio en los productos además de haber contado con un sondeo de las cantidades compradas en el año anterior, este presupuesto está sujeto a variación y con una tasa de inflación de

0.27% de acuerdo al Banco Central del Ecuador.

Tabla 21. Presupuesto de Servicios Básicos

	AGUA	LUZ ELÉCTRICA	TELÉFONO
ENERO	\$ 100,15	\$ 98,28	\$ 81,23
FEBRERO	\$ 99,99	\$ 98,25	\$ 80,87
MARZO	\$ 99,82	\$ 98,21	\$ 79,67
ABRIL	\$ 99,66	\$ 98,18	\$ 84,56
MAYO	\$ 99,49	\$ 98,15	\$ 81,12
JUNIO	\$ 99,32	\$ 98,11	\$ 82,34
JULIO	\$ 99,16	\$ 98,08	\$ 81,34
AGOSTO	\$ 99,65	\$ 98,05	\$ 78,27
SEPTIEMBRE	\$ 98,83	\$ 98,01	\$ 78,17
OCTUBRE	\$ 98,66	\$ 97,98	\$ 82,22
NOVIEMBRE	\$ 98,50	\$ 97,94	\$ 77,98
DICIEMBRE	\$ 98,33	\$ 97,91	\$ 77,89
TOTAL	\$ 2.191,56	\$ 1.436,58	\$ 965,67

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Los servicios básicos incrementaron en un 3% debido a que se va implementar una pequeña lavadora para vehículos y una oficina más por ellos la luz y el teléfono de igual manera incrementaran.

Tabla 22. Otros Gastos

	Gasto Combustibles Y Lubricantes	Gasto Promoción y Publicidad	Gasto Transporte	Gastos guías y encomiendas	Gastos Jardinería	Gasto por Servicios Bancarios
ENERO	\$ 248,13		\$ 171,93	\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
FEBRERO	\$ 248,13			\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
MARZO	\$ 248,13	\$ 392,18	\$ 171,93	\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
ABRIL	\$ 248,13			\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
MAYO	\$ 248,13		\$ 171,93	\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
JUNIO	\$ 248,13			\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
JULIO	\$ 248,13		\$ 171,93	\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
AGOSTO	\$ 248,13			\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
SEPTIEMBRE	\$ 248,13		\$ 171,93	\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
OCTUBRE	\$ 248,13			\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
NOVIEMBRE	\$ 248,13	\$ 392,18	\$ 171,93	\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
DICIEMBRE	\$ 248,13			\$ 10,39	\$ 42,33	\$ 47,51
TOTAL	\$ 2.977,52	\$ 784,36	\$ 1.031,55	\$ 124,68	\$ 507,96	\$ 570,12

Fuente: Método de Presupuestos, herramienta de Excel

Elaborado por: Yanchatuña E.(2019)

- Los sueldos y salarios pagados a los empleadores de acuerdo al Ministerio de Trabajo por disposición del Gobierno el sueldo incrementarán aproximadamente en un 2,4 % para el año 2019.
- Los gastos por mantenimiento y reparaciones incrementaran en un 8% debido a que los autos que vayan a ser comprados van a pasar primero por la revisión mecánica para posteriormente ser comprados y de igual manera se va a realizar el arreglo y mantenimiento de los vehículos que así lo necesite.
- Los gastos para combustibles y lubricantes incrementarán en un 3% debido al incremento en ventas que se espera tener en este año. Promoción y Publicidad en un 2% únicamente para los meses de marzo y noviembre.
- Transporte en un 15% porque se enviaran a las personas encargadas de cartera de viaje a visitar clientes cada dos meses.
- Guías y Encomiendas en un 1% porque los clientes de otras ciudades necesitan que se les envíe algunos documentos.
- Jardinería en un 2% por concepto de arreglo mantenimiento a las plantas de todo el patio.
- Los gastos por honorarios por disposiciones gerenciales y en base años

anteriores se incrementarán en un 5%.

- Los gastos por repuestos se incrementarán en 70% por disposiciones gerenciales, con el fin de mejorar la calidad de los vehículos

Como se puede apreciar en esta tabla, es la recopilación toda la información de los presupuestos que se realiza para el año 2019 que son importantes para tomar decisiones y con esto tener una idea clara de cómo poder administrar el dinero y mejorar el modelo de planificación financiera el cual les permitirá evaluar y planificar una administración eficiente de los recursos financieros, por lo tanto brindara apoyo tanto al gerente general como a todo el personal ya que contaría con una herramienta que les mostrará la situación real en la que se encuentra además de la implementación de nuevas estrategias, políticas y objetivos de ser necesario.

Tabla 23. Representación Gráfica Gastos

GASTOS	ENERO	FEBRE RO	MARZ O	ABR IL	MAY O	JUNI O	JULI O	AGOS TO	SEPTIEM BRE	OCTUB RE	NOVIEM BRE	DICIEM BRE	TOT AL
SUELDOS Y SALARIOS	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	2454,69	\$ 29.456,25
SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	\$ 1.391,40
SUMINISTROS DE ASEO PARA VEHICULOS	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	\$ 2.989,09
SUMINISTROS DE OFICINA	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	\$ 1.621,11
GASTOS CAFETERIA	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	\$ 1.073,29
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	322,44	322,44	322,44	322,44	322,44	322,44	322,44	322,44	322,44	322,44	322,44	322,44	\$ 3.869,25
GASTOS MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	119,21	119,21	119,21	119,21	119,21	119,21	119,21	119,21	119,21	119,21	119,21	119,21	\$ 1.430,46
GASTO HONORARIOS PROFESIONALES	202,45	202,45	202,45	202,45	202,45	202,45	202,45	202,45	202,45	202,45	202,45	202,45	\$ 2.429,34
GASTO REPUESTOS	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	\$ 2.286,09

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

Tabla 24. Presupuesto de Caja

PRESUPUESTO DE CAJA													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO INICIAL	22900,84	126839,68	134685,70	130836,76	120354,58	108012,19	176318,07	234663,18	222476,07	194866,01	161579,52	126752,08	1760284,69
INGRESOS													
VENTA VEHICULOS DE CONTA	11.697,15	11.724,02	11.750,89	11.777,75	11.804,62	11.831,49	11.858,35	11.885,22	11.912,09	11.938,95	11.965,82	11.992,69	142139,05
VENTA VEHICULOS CREDITO	25.689,75	17.586,03	17.626,33	17.666,63	17.706,93	17.747,23	17.787,53	17.827,83	17.868,13	17.908,43	17.948,73	17.989,03	221352,59
INGRESOS POR ARRIENDOS	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	10.675,55	128106,60
PRESTAMO	80.000,00							80.000,00	80.000,00				240000,00
TOTAL INGRESOS	128.062,45	39.985,60	40.052,77	40.119,94	40.187,10	120.254,27	120.321,43	40.388,60	40.455,77	40.522,93	40.590,10	40.657,27	731598,23
EGRESOS													
COMPRAS													
CONTADO 30%	16.333,27	19.077,30	13.028,78	9.961,21	15.712,87	16.102,24	19.363,61	18.986,18	17.498,09	18.201,92	20.881,27	17.338,49	202485,23
CREDITO 30 DIAS 10%	-	5.444,42	6.359,10	4.342,93	3.320,40	5.237,62	5.367,41	6.454,54	6.328,73	5.832,70	6.067,31	6.960,42	61715,58
CREDITO 60 DIAS 30%	-	-	16.333,27	12.343,56	13.028,78	9.961,21	15.712,87	12103,76	16.543,67	18.986,18	17.498,09	18.201,92	138609,54
CREDITO 90 DIAS 30%	-	-	-	16.333,27	12.678,00	13.028,78	9.961,21	15.712,87	16.102,24	19.363,61	18.986,18	17.498,09	139664,23
TOTAL COMPRAS	16.333,27	24.521,72	35.721,15	42.980,97	44.740,05	44.329,85	50.405,11	41.153,58	56.472,73	62.384,40	63.432,84	59.998,92	542474,60
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
SUELDOS Y SALARIOS	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	2.454,69	29456,25
SUMINISTROS DE ASEO YLIMP	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	115,95	1391,40
SUMINISTROS DE ASEO PARA	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	249,09	2989,09
SUMINISTROS DE OFICINA	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	135,09	1621,11
GASTOS CAFETERIA	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	89,44	1073,29
GASTOS SERVICIOS BASICOS	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	\$ 322,44	3869,25
GASTO LUZ ELECTRICA	\$ 98,28	\$ 98,25	\$ 98,21	\$ 98,18	\$ 98,15	\$ 98,11	\$ 98,08	\$ 98,05	\$ 98,01	\$ 97,98	\$ 97,94	\$ 97,91	1177,15
GASTO AGUA	\$ 100,15	\$ 99,99	\$ 99,82	\$ 99,66	\$ 99,49	\$ 99,32	\$ 99,16	\$ 99,65	\$ 98,83	\$ 98,66	\$ 98,50	\$ 98,33	1191,56
GASTO TELEFONO	\$ 81,23	\$ 80,87	\$ 79,67	\$ 84,56	\$ 81,12	\$ 82,34	\$ 81,34	\$ 78,27	\$ 78,17	\$ 82,22	\$ 77,98	\$ 77,89	965,67
GASTO JARDINERIAS	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	\$ 42,33	507,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3.688,69	\$ 3.688,13	\$ 3.686,73	\$ 3.691,42	\$ 3.687,79	\$ 3.688,81	\$ 3.687,61	\$ 3.684,99	\$ 3.684,04	\$ 3.687,89	\$ 3.683,45	\$ 3.683,16	44242,72
GASTOS DE VENTA													
GASTOS MANTENIMIENTO Y R	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	\$ 119,21	1430,46
GASTO HONORARIOS PROFES	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	\$ 202,45	2429,34
GASTO REPUESTOS	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	190,51	2286,09
GASTO COMBUSTIBLE Y LUBRI	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	\$ 248,13	2977,52
GASTO PROMOCION Y PUBLIC			\$ 392,18										784,36
GASTO TRANSPORTE	\$ 171,93		\$ 171,93		\$ 171,93		\$ 171,93		\$ 171,93		\$ 171,93		1031,53
GASTO GUIAS Y ENCOMIENDA	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	\$ 10,39	124,68
GASTO SERVICIOS BANCARIO	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	\$ 47,51	570,12
TOTAL GASTOS DE VENTA	990,11	818,18	1.382,29	818,18	990,11	818,18	990,11	818,18	990,11	818,18	1.382,29	818,18	11634,13
GASTOS FINANCIEROS													
PRESTAMO MACHALA	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	2345,67	28148,04
PRESTAMO PICHINCHA							2647,42	2672,87	2672,87	2672,87	2672,87	2672,87	16011,77
INTERES BANCARIO	765,87	765,87	765,87	765,87	765,87	765,87	1900,41	1900,41	1900,41	1900,41	1900,41	1900,41	15997,68
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	3111,54	3111,54	3111,54	3111,54	3111,54	3111,54	6893,50	6918,95	6918,95	6918,95	6918,95	6918,95	60157,49
TOTAL GASTOS	24.123,61	32.139,58	43.901,71	50.602,12	52.529,49	51.948,38	61.976,33	52.575,71	68.065,83	73.809,43	75.417,53	71.419,21	658508,94
SALDO FINAL DE CAJA	126.839,68	134.685,70	130.836,76	120.354,58	108.012,19	176.318,07	234.663,18	222.476,07	194.866,01	161.579,52	126.752,08	95.990,13	1833373,98

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña E. (2019)

Por consiguiente al momento de establecer la ficha de observación se encontró la documentación que respalde que en la empresa si realice proyección de los estados financieros, lo mismos que se encuentran en el departamento contable bajo la responsabilidad del contador, en base a una investigación antes realizada y plasmada, en la fundamentación científica, la elaboración de estados proyectados ayuda que la empresa pueda plasmar su situación económica tanto a corto como a largo plazo, permitiendo que se puedan establecer estrategias, minimizar riesgos, evaluar nuevas fuentes de ingresos o de inversión, además se puede conocer si la empresa cuenta con la liquidez suficiente para solventarse en un futuro y tener control sobre la empresa, dichas proyecciones se realizan en base a distintos enfoques como el análisis de los indicadores de los estados financiero y los presupuestos.

Una vez que se realiza el presupuesto de caja se puede realizar la proyección del estado de resultados que es el que expresa los resultados económicos que va a obtener la empresa al final de un período contable. En el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Como se puede observar en el estado de resultados los ingresos menos los costos y gastos darán un resultado operaciones de 51.442,75, este valor restado los gastos financieros que corresponde al interés que se debe pagar por el préstamo; el 15% participación y el impuesto a la renta, dará como resultado del ejercicio 34.106,54 cuyo valor es diferente al obtenido en el flujo de caja porque en este no se incluye los valores por depreciación y en el estado de resultados si se incluye estos valores.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES PROFORMA	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES PROFORMA	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	
INGRESOS	
INGRESOS OPERACIONALES	
Ventas	\$ 355.347,62
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 355.347,62
GASTOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	
Gasto Sueldos Adm	\$ 29.456,25
Gasto Aporte Patronal Adm	\$ 3.578,93
Gasto XIII Sueldo	\$ 2.454,69
Gasto XIV Sueldo	\$ 1.227,34
Gasto Vacaciones	\$ 1.925,10
GASTO EN PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS	\$ 58.642,32
GASTO GENERAL ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	
Gasto Honorarios Profesionales y Dietas	\$ 2.429,34
Gasto Suministros de Aseo y Limpieza	\$ 1.391,40
Gasto Cafeteria	\$ 1.073,29
Gasto Mantenimiento y Reparaciones	\$ 1.430,46
Gasto Combustibles Y Lubricantes	\$ 2.977,52
Gasto Promocion y Publicidad	\$ 784,36
Gasto Suministros y Materiales	\$ 1.621,11
Gasto Transporte	\$ 1.031,55
Gasto Luz Electrica	\$ 1.177,15
Gasto Agua Potable	\$ 1.191,56
Gasto Telefonía y Telecomunicaciones	\$ 965,67
Gastos guías y encomiendas	\$ 124,68
Gasto Repuestos	\$ 2.286,09
Gastos Jardinería	\$ 507,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	\$ 38.992,14
GASTOS FINANCIEROS	
Gasto Interes Bancarios LOCAL	\$ 15.997,68
Gasto por Servicios Bancarios	\$ 567,89
GASTOS FINANCIEROS	\$ 16.565,57
TOTAL EGRESOS	\$ 274.200,03
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 51.442,75

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña E. (2019)

ACTIVO CORRIENTE

CAJA - BANCOS

Caja - Bancos 95.990,13

CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR

Clientes \$89.461,55

INVENTARIO PARA LA VENTA

Inventario para la venta \$102.485,23

ACTIVOS CORRIENTES**\$287.936,92**

ACTIVO FIJO (NO CORRIENTE)

NO DEPRECIABLES

TERRENOS

Terrenos \$85.674,88

DEPRECIABLES

Muebles y Enseres \$3.829,60

Equipo de Oficina \$9.755,90

Equipo de Computación \$6.046,83

Vehículos \$24.800,00

Edificios \$68.986,77

(-)De p. Acumuladas \$-8.234,66

TOTAL DEPRECIABLES \$105.184,44

ACTIVOS NO CORRIENTES**\$296.043,76****PASIVO CORRIENTE O CORTO PLAZO**

PROVEEDORES RELACIONADOS

Proveedores \$116.006,40

Otras Cuentas por Pagar \$54.367,65

ACREEDORES IESS

XIII Sueldo por Pagar \$3.783,10

XIV Sueldo por Pagar \$2.758,19

Fondo Reserva por Pagar

Vacaciones por Pagar \$3.088,55

15% Participación Trabajadores por Pagar \$7.716,41

ACREEDORES FISCALES

Impuesto a la Renta Por Pagar Empresa \$1.705,60

TOTAL PASIVOS CORRIENTES**\$189.425,90**

ACREEDORES FINANCIEROS LARGO PLAZO

Banco del Pichincha \$51.851,96

Banco Machala \$63.988,23

ACREEDORES FINANCIEROS LARGO PLAZO \$115.840,19

TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES**\$115.840,19****TOTAL PASIVO****\$305.266,09****PATRIMONIO****CAPITAL**

Capital Pagado \$219.127,82

CAPITAL SOCIAL SUSCRITO**\$219.127,82****RESULTADOS****UTILIDADES**

Utilidad del Ejercicio \$51.442,75

UTILIDADES**\$51.442,75****TOTAL PATRIMONIO****\$270.570,57****Fuente:** Automotores Villena Cía. Ltda.**Elaborado por:** Yanchatuña E. (2019)

4.1.3. Información de la planificación financiera para la toma de decisiones

Como menciona Ingram (2015) muchas decisiones que toman los gerentes son rutinarias de manera que se pueda recurrir a la experiencia es decir lo que se hizo en el pasado sin embargo otras decisiones se toman en los niveles gerenciales más altos, los problemas que los gerentes enfrentan requieren de creatividad es decir la capacidad de generar ideas tanto novedosas como útiles, siempre piensan en querer ascender con éxito la organización

En relación a lo mencionado anteriormente decidimos realizar una ficha de observación a todo el personal de la empresa sobre la toma de decisiones de igual forma se observar que la empresa está haciendo seguimiento para tomar decisiones, pues tampoco está en un 100% momento de elegir una decisión no todos los departamento identifican el problema en un determinado momento ya que algunos se les presenta de imprevistos y no se les dan una atención previa al problema, el personal de la organización mencionan que se debería optar por seguir pasos para los problemas que son identificados en la empresa del mismo modo se debería aplicar criterios de decisión los cuales son importantes para resolverlos y poder hacer una lista de las alternativas que podrían resolver con éxito el problema, las personas quienes deciden a veces no toman la mejor elección porque no siempre es la correcta al momento de la implementación considera que la elección de la alternativa de solución del problema debería ser tomada con todos los departamentos para que no se sientan afectados y no tener problemas al momento de la implementación.

4.1.3.1. Automotores Villena Cía. Ltda. informe de los resultados del análisis financiero

Para: Gerente y Directivos de Automotores Villena Cía. Ltda.

De: Contabilidad

Asunto: Informe Financiero de análisis practicado al balance general y estado de Resultados de los periodos:

- **2017-2018**

OBJETIVO DEL INFORME FINANCIERO.

Este informe se realizará con la finalidad de responder a las principales interrogantes de todos aquellos ejecutivos interesados en La empresa.

ALCANCE DEL ANÁLISIS APLICADO

El análisis financiero realizado en la empresa “Automotores Villena Cía. Ltda. “. Practicado en los periodos citados anteriormente, nos dio como resultado las diferentes variaciones encontradas en los rubros abordados de acuerdo al análisis financiero, los cuales nos indican la situación de la empresa, así también cómo se comportan los movimientos en los rubros de un periodo a otro. Para efectos de este informe se ha considerado citar los puntos más importantes con sus alternativas de solución

Capital de Trabajo.- El capital de trabajo con el que cuenta la empresa es de \$ 1'528.562,37; mismo que si le permite a la empresa realizar adecuadamente las operaciones dentro de la empresa, puesto que es un resultado que aumentó el último año, afectando de manera positiva a la progresividad de la empresa.

Liquidez.- La liquidez de la empresa va a estar atada siempre a las cuentas por cobrar a clientes. De acuerdo al análisis de la liquidez que posee la empresa, en el último año cuenta con una mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas de corto plazo, es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. No está por demás, el establecimiento de políticas de cobro atadas a una información al cliente de plazos de pago con la finalidad de darle mayor movimiento al efectivo de la empresa. También la venta de los vehículos es de suma importancia para determinar cuan líquidos sean los activos de la empresa a corto plazo; la renegociación con los proveedores permitirá diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los mismos.

Rotación.- Es imprescindible que el área comercial de la empresa considere promociones y descuentos con la finalidad de generar rotación alta de inventario y permitir con ello la recuperación de la inversión realizada, otorgando mayor liquidez a la empresa. Se debe efectuar un análisis de cada una de las obligaciones que tiene

la empresa en vista de que su endeudamiento supera los límites establecidos debe procurarse en el corto plazo cubrir obligaciones para evitar el sobreendeudamiento de la compañía.

Rentabilidad.- La rentabilidad obtenida sobre el patrimonio o sobre la inversión de los accionistas alcanzo los niveles deseados, debido a que las ventas en los últimos años han ido aumentando por lo que habrá que mejorar la gestión comercial y poder seguir generando más ingresos.

Margen de Utilidad Bruta.- El margen de ventas ha alcanzado el objetivo propuesto debido a dos factores importantes como lo son: el crecimiento de las ventas y la disminución del costo de los productos que la empresa está adquiriendo. Cuanto mayor sea el porcentaje de margen de utilidad bruta, mayor cantidad de fondos estarán disponibles para reinvertir, guardar o pagar los gastos con los que cuenta la empresa.

Margen de Utilidad Operacional.- Las operaciones de la empresa están generando una utilidad operacional que se ajusta al objetivo planteado, ya que en el último año, este indicador tiene un porcentaje de 82 % en comparación del año anterior que fue de 91%, debido sobre todo a que existen gastos fijos que no se pudo evitar a pesar de un crecimiento en las ventas.

Margen de Utilidad Neta.- La generación final de utilidad para los accionistas de la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. Es sumamente baja determinando que con estos resultados podría resultar mejor mantener una inversión en una institución financiera respecto del capital invertido.

4.1.3.2. Alternativas de solución

- Se debe disminuir el porcentaje de pagos anticipados mediante la administración de un cuadro en donde consten los pagos que se deben realizar y la fecha de vencimiento pudiendo hacerse revisiones mensuales a fin de que la empresa no pierda liquidez
- Tendría que revisarse todos los costos que intervienen en la venta ya que están siendo demasiados altos y no se está obteniendo un porcentaje

aceptable de utilidad con esto se podría identificar desperdicios de recursos, ya que en la actualidad no ha sido considerado estos valores debido a que por la cantidad grande de ventas se ha obtenido una utilidad alta pero se la podría mejorar reduciendo costos innecesarios.

- Así mismo se debería estudiar los gastos de venta antes de realizarlos, podría ser que se está desperdiciando demasiados recursos en publicidad o adquiriendo activos para este departamento que no son necesarios
- Además los gastos o adquisiciones deberían hacerse mediante la presentación de al menos 4 proformas para elegir la más conveniente y ahorrar recursos para la entidad

Atentamente,

.....
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

4.2. Narración del Caso

El crecimiento de la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. Se debe a que ha aplicado varios procedimientos y normativas que le han permitido llegar a posicionarse en los primeros lugares de las empresas comerciales de compra-venta de vehículos usados a nivel local y nacional. Desde sus inicios ha realizado considerables inversiones económico-financieras, tecnológicas, productivas y administrativas con el propósito de entregar vehículos de alta calidad al consumidor.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación se muestra que la planificación financiera actual que la empresa Automotores Villena Cía. Ltda. Posee es un modelo, lo cual está acorde a sus actividades empresariales, de acuerdo a lo investigado en el marco teórico sobre los modelos de planificación financiera mencionados por Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) nos indica cómo se debería aplicar cada uno de los modelos y poder tener un resultado favorable, para el personal que trabaja en la empresa menciona que la planificación financiera como la toma de decisiones son herramientas importantes dentro de la empresa, la toma de decisiones factor principal con el cual se define el nivel de desenvolvimiento de

cómo la empresa puede ver la mejor decisión y la planificación financiera muestra de qué manera se están manejando los recursos económicos y a su vez si es necesario la implementación de nuevas estrategias para cumplir con los objetivos principales de la empresa.

Para iniciar con el modelo de planificación financiera la empresa establece políticas, normas y procedimientos para un manejo adecuado del mismo, se detalla de las actividades que realiza el departamento financiero que comienza desde cómo deben prepararse la información contable, la realización de los análisis financieros y posterior de cómo debe ser presentada al gerente para su análisis, en este proceso también se señalan los documentos vigentes como estados financieros

Para entender más sobre el modelo de la planificación financiera la empresa busca siempre el logro de los objetivos establecidos los mismo que son cumplidos, de igual forma la empresa ha implementado políticas en los departamentos más relevantes y sea más correcto cumplir con las funciones, realizan presupuestos y proyección de estados financieros para el año siguiente, en la distribución de los recursos no son asignados de acuerdo a un análisis por parte del gerente, se toman decisiones de forma empírica y sin previa reunión, no existe evidencias que se hayan aplicado indicadores de liquidez ni elaboración de presupuestos en años posteriores, del mismo modo no se cuenta con la determinación de las cuentas por cobrar y pagar al finalizar el mes lo que ha conllevado que la empresa no garantice el buen uso de sus recursos económicos.

Posterior a lo mencionado anterior para el proceso de aplicación del modelo de planificación financiera la empresa aplica indicadores financieros mediante un análisis de los estados financieros de la empresa correspondientes a los años 2017-2018 y que explica cómo la empresa se encuentra hoy en día en comparación al año anterior si la utilidad del año anterior supero a este año de la misma manera se explica detalladamente el cálculo de los indicadores financieros y su explicación de cada uno de ellos.

Posterior a ello se describe los lineamientos que la empresa sigue para la toma de decisiones actualmente, en la empresa realiza presupuestos financiero que le ha

permite planear, organizar, direccionar y controlar los recursos empresariales que la empresa tiene, mediante la elaboración del presupuesto de ventas para el 2019 la cual se aplica un cálculo de los mínimos cuadrados de acuerdo a las políticas internas que la empresa establece y sea cobrado el 60 % a contado y el 40% a crédito, la estimación para las compra y suministros de aseo y limpieza para los vehículos para el 2019 serán pronosticadas en base al índice de inflación del Banco Central del Ecuador, el presupuesto de servicios básicos se incrementara en un 3% debido a que se va implementar una pequeña lavadora para vehículos y otros gastos que la empresa necesita para que pueda llevar a cabo su funcionamiento de igual forma se realiza un presupuesto de caja con todos los datos obtenidos anteriormente.

Una vez que se han planificado tanto los gastos como los ingresos mensuales se puede elaborar el flujo de caja que sirve para saber el dinero con que va a contar la empresa mes a mes, esto permitirá la toma de decisiones acertadas ya que si existe una alta captación de dinero se puede realizar inversiones y si existe déficit de dinero se pueden estudiar posibilidades de realizar préstamos pero a tiempo, lo que permitirá obtener proformas de varias instituciones financieras para elegir la opción que resulte menos costosa para la empresa, finalmente se elaboró los estados financieros proforma en la cual consta de los gastos incurridos para la empresa y su utilidad que se estaría estableciendo para el año 2019, con estos datos se podría tener una idea más clara de cómo se deberían organizar en la empresa.

Bajo este contexto la empresa al momento que toma las decisiones toma atajos mentales o reglas generales que se utilizan para simplificar la toma de decisiones lo cual no siempre son confiables y por ende no puede haber solución confiable o no puede estar solucionado el problema, la empresa podría plantear un modelo de toma de decisiones el mismo que la organización pueda aplicarlo en el momento que lo requiera, lo cual permitiría que tenga una visión clara apoyándose en información real y oportuna.

Finalmente para que la planificación financiera que tiene la empresa le permita tener una información adecuada para la toma de decisiones, mediante los resultados obtenidos tanto del análisis de los indicadores como los estados financieros proforma para el año 2019, las decisiones son tomadas por el Gerente General y del Contador

de la empresa lo cual tiene la última palabra, pero siempre y cuando tengan antes una reunión con los demás departamento para que no se sientan afectados y con ello determinar el cumplimiento de la empresa y la utilización adecuada del efectivo La planificación financiera herramienta con la cual los procesos internos de la empresa tendrán a mejorar generando mayor eficiencia dentro de los departamentos y a su vez se podrá contar con información real en cuanto a la toma de decisiones que es un factor importante porque le determina cual es la decisiones correcta que debe tomar y los que le hace falta.

En síntesis se logró detallar de cómo se procedió a realizar la planificación financiera y ver algunas falencias que se presentan en la toma de decisiones de la empresa en las que se deberían mejorar, establecer con el fin de solucionar los problemas, para que la organización sea más óptima y tenga altos niveles de venta de vehículos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Con respecto a la obtención de puntajes, para medir el nivel de planificación financiera de la empresa, se pudo aplicar un cuestionario, en donde se puede determinar la situación real de la empresa en temas de planificación financiera, dando como resultado del 45%, que se interpreta como un promedio de presencia media, interpretación que se define en la metodología investigada.
- Se llegó a cumplir con el objetivo porque la empresa realiza presupuestos para saber cómo tomar decisiones además de expresarse en forma cuantitativa se expresa de manera cualitativa porque se encuentra relacionada con los objetivos que se propone la empresa para un periodo determinado con la implementación de nuevas estrategias.
- Al analizar la planificación se pudo determinar que tanto la planificación estratégica como la financiera no se presentan de manera formal; pues la empresa carece de la definición de su filosofía corporativa (visión, misión, valores), además no han definido objetivos a largo, mediano y corto plazo, de la misma forma no se ha realizado un diagnóstico interno, entorno empresarial, y de la competencia; por otro lado, no se elabora un plan financiero, el cual serviría como un canal de vinculación entre la planificación a largo plazo con la planificación operativa, siendo ésta última, un instrumento esencial para una adecuada toma de decisiones,
- Se puede determinar que la planificación financiera que la empresa realiza se considera adecuada para el manejo de sus recursos económicos debido a que cuentan con una herramienta necesaria que permita el mejor rendimiento de la institución.
- Según el análisis de la tabla de indicadores financieros, se observa que en la empresa existen valores significativos en cuentas por cobrar, debido a que no existen un plan de recuperación de cartera, el cual puede ocasionar que no puedan contar con un nivel de liquidez óptimo.

- La deficiente planificación financiera ha desarrollado inconvenientes en las actividades financieras de la institución, después de las encuesta se llega a la conclusión que si realizan presupuestos en años anteriores ya que al momento de invertir este es uno de los inconvenientes, y la empresa utiliza sus recursos financieros en base a experiencias obtenidas.
- En la metodología de investigación, damos varios conceptos sobre nuestro análisis de caso, con el fin de incentivar el interés, en la importancia de una planificación financiera, que daría como resultado, poseer información a corto y largo plazo la misma que sirva para la mejora continua y como una herramienta para toma de decisiones.
- Se puede concluir que la toma de decisiones que realiza en la empresa es de manera empírica, sin el sustento de información que permita la decisión adecuada pues de acuerdo a lo investigado por Robbins & Coulter que menciona que se debe seguir un proceso para tomar una decisión.
- En la empresa no toma en cuenta las diferentes etapas de toma de decisión para que así pueda llegar a la solución del problema de forma correcta, la empresa al momento de toma las decisiones recurren a la heurística es decir que toma atajos mentales o reglas generales que se utilizan para simplificar la toma de decisiones.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda mejorar el manejo de la planificación financiera existente, este debe enfatizar todos los puntos donde se han encontrado falencias, con el fin de perfeccionar los procesos planteados a largo, mediano y corto plazo, los mismos que tienen que ser socializados a todos los niveles de la empresa.
- Aplicar y monitorear los indicadores financieros permanentemente, para conocer la situación económica de la empresa y ejecutar un eficiente proceso de toma de decisiones, y en base a los datos actuales, realizar los correctivos correspondientes.
- Elaborar un presupuesto de Efectivo, con el fin de poder conocer ampliamente la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones, y poder planificar futuras inversiones.

- Realizar un estudio sobre las diferentes alternativas de financiamiento, a la hora de contraer una obligación financiera.
- Planificar las inversiones que se van a realizar y analizar si estas generaran un rendimiento importante en la empresa.
- Crear políticas de otorgación de créditos, y como punto principal, enfatizar el análisis en la otorgación de un crédito a un cliente, con el fin de conocer al cliente y sus capacidades de pago.
- Para una mejor toma de decisión se recomienda realizarlas de acuerdo a procesos y estudios técnicos para determinar la solución.
- Se le recomienda a las autoridades realizar toma de decisiones que cuenten con las diferentes etapas para que con ello les permita mejorar en el proceso de seleccionar una solución a un problema.
- Analizar un plan financiero de manera adecuado con la implementación de personal adecuado en el área.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen , F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). *PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS* (Novena edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 23 de ENERO de 2019, de https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Principios_de_Finanzas_Corporativas_9Ed__Myers.pdf
- Alvarez Torres, M. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica*. Mexico: Panorama Editorial. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de https://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/MANUAL_PLANEACION_ESTRATEGICA.pdf
- Angulo López, E. (12 de Febrero de 2013). *eumed.net*. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de [eumed.net: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/elementos_macroeconomicos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/elementos_macroeconomicos.html)
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (sexta edición ed.). Carácas, Venezuela: Editorial Episteme. Recuperado el 13 de Enero de 2017, de <https://es.slideshare.net/vcorreabalza/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigacin-5ta-edicin-edicin-edicin>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera edición ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <file:///C:/Users/Core%20I3/Downloads/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20edici%C3%B3n%20Bernal.pdf>
- Bravo Cobeña, C., Valdivieso Guerra, P., & Arregui Pozo, R. (24 de Julio de 2018). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. (E. continua, Ed.) *Dialnet*, 9(2), 45-54. Recuperado el 12 de 04 de 2019, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosSistemasDeInformacionEnLaTomaDeDecisionesGerenc-6726423.pdf>
- Canelones, O., & Fuentes, R. (2015). FORMACION GERENCIAL, TOMA DE DECISIONES UN. *Redalyc*(31), 48-73. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78241171004.pdf>
- Cantoni Rabolini, N. (13 de Enero de 2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*, 07(02). Recuperado el 15 de Enero de 2017, de https://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm
- Cárcamo Vásquez, H., Méndez Bustos, P., & Rebolledo Carreño, A. (2009). Tendencias de los enfoques cualitativos y cuantitativos en artículos publicados en scientific library on line. *Scielo*. Recuperado el 15 de Enero de

2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512009000200012

- Chacín, L. (16 de Febrero de 2010). Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones. *Revista Espacios*, 31(2), 13. Recuperado el 10 de Enero de 2018, de <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>
- Chourio , M. (25 de Mayo de 2013). Recuperado el 10 de Enero de 2019, de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/115/TDE-2014-02-06T13:50:24Z-4518/Publico/chourio_olea_monica_a.pdf
- Córdoba, C., & Santana Alveo, C. L. (2011). *Los Sistemas de Información Gerencial (SIG) en la Toma de Decisiones*. Panama: Editorial mcbeal. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://www.ellibrepensador.com/2011/10/11/los-sistemas-de-informacion-gerencial-sig-en-la-toma-de-decisiones/>
- CORREA GARCÍA, J. A., RAMÍREZ BEDOYA, L. J., & CASTAÑO RÍOS, C. E. (25 de Junio de 2010). LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA. *SCIELO*, 179-194. Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n1/v18n1a11.pdf>
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Rios, C. E. (25 de Mayo de 2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *scielo*, XVIII(1), 179-194. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n1/v18n1a11.pdf>
- Cuesta Cambra, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creatividad*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 12 de Mayo de 2019, de <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788416462445&li=1&idsource=3001>
- Domínguez, Y. S. (24 de Octubre de 2012). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Scielo*, 32. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v33n3/spu20307.pdf>
- Elizondo Huerta, A. (2002). *Metodología de la investigación III*. México, México: Derechos reservados por la UPN. Recuperado el 01 de Febrero de 2019, de <http://200.23.113.51/pdf/guias/mi3.pdf>
- Guajardo Cantú, G. (2004). *Contabilidad Financiera* (Quinta Edición ed.). México, México: McGraw Hill Interamericana. Recuperado el 02 de Diciembre de 2017, de https://informacionfinanciera.weebly.com/uploads/2/1/2/7/21272330/contabilidad_financiera-1.pdf
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2008). *Administración un enfoque basado en competencias* (11 ed.). (P. Turbay Garrido, Ed.) México, México: Cengage Learning. Recuperado el 10 de enero de 2019, de

https://www.academia.edu/36989483/Administracion_un_enfoque_basado_en_competencias

- Herbert , A. S. (20 de Mayo de 2006). The new science of management decision. *The Quarterly Journal of Economics*, 1-50. Recuperado el 23 de Mayo de 2019, de <https://archive.org/details/newscienceofmana00simo/page/n5>
- Heredia, Valeria ; Maisanche , Fabián. (19 de Abril de 2017). El Comercio. *Los precios de los autos usados cayeron entre un 9 y 15% en el primer trimestre del 2017*. Recuperado el 07 de Enero de 2019, de Asociación de Industria Textiles del Ecuador: <http://www.elcomercio.com/actualidad/precios-autosusados-caida-ecuador-negocios.html>
- Hernández Ríos, R. (27 de Julio de 2016). *GestioPolis*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/analisis-financiero-mediante-indicadores-para-la-toma-de-decisiones/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Quinta edición ed.). (M. Rocha Martínez, Ed.) México, México: INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADnea.pdf>
- Ingram , D. (25 de Febrero de 2015). *La Voz de Houston*. Recuperado el 12 de Mayo de 2019, de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-pasos-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-un-gerente-5188.html>
- Instituto de Promoción Exportación e Inversión. (20 de Marzo de 2017). *Análisis Sectorial Automotriz*. Recuperado el 07 de Enero de 2019, de Análisis Sectorial Automotriz: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/PROEC_AS2017_AUTOMOTRIZ.pdf
- Jiménez Sánchez, J. I., Rojas Restrepo, F. S., & Ospina Galvis, H. J. (04 de Septiembre de 2013). La planeación financiera: un modelo de gestión en las MIPYMES. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13, 137- 150. doi:10.24054/01204211.v1.n1.2013.964
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (decimocuarta edición ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Recuperado el 23 de ENERO de 2019, de http://alfarosolis.com/content/PDFs/IF5200/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- La Hora. (05 de Julio de 2016). Parque automotor crece en Ambato. *La Hora*. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de

<https://www.lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102081807/parque-automotor-crece-en-ambato->

- Lafuente Ibáñez, C., & Marín Egoscozábal, A. (25 de Agosto de 2008). **METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN EN LA CIENCIAS SOCIALES**:. *Revista EAN*, 5-18. Recuperado el 13 de Enero de 2017, de <file:///C:/Users/Core%20I3/Downloads/450-1277-1-PB.pdf>
- Levy, L. (2005). *La Planificación Financiera en las Empresas Modernas*. (S. EDICION, Ed.) Mexico: Librería ISEF. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&printsec=frontcover&dq=planeacion+financiera+en+la+empresa+moderna+luis+haime+levy+descargar&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjLnI36vJziAhVPmeAKHfIkBqUQ6AEIMTAC#v=onepage&q&f=false>
- Maldonado, J. A. (2014). *gestiopolis*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- MOODY E., P. (2017). *TOMA DE DECISIONES GERENCIALES*. COLOMBIA: Ediciones Lerner Ltda. Recuperado el 20 de ENERO de 2019, de https://kupdf.net/download/toma-de-decisiones-gerenciales_59a83bccdc0d605f5e568edd_pdf#tab-share
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). **PLANEACIÓN FINANCIERA**. México, México: GRUPO EDITORIAL PATRIA. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de <http://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera* (Primera edición ed.). (J. E. Callejas, Ed.) México, México: Editorial Patria. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Morales, V. (21 de Mayo de 2013). Guía para la elaboración y evaluación. *Revista de Pedagogía*(01), 131-146. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/659/65926549008.pdf>
- Murillo, S. R. (Julio de 2006). *Revista Perspectivas. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMO*, 9(8), 161-176. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942516006.pdf>
- Oslon, J. (20 de Febrero de 2017). *Chron*. Recuperado el 13 de Mayo de 2019, de Chron: <https://smallbusiness.chron.com/strategic-decision-making-23782.html>
- Palella, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (primera reimpresión ed.). (A. Castillo, Ed.) Carácas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Recuperado el 13 de Enero de 2017, de <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf>

Ramírez Atehortúa, F., & Zwerg-Villegas, A. (06 de Julio de 2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *Dialet*(20), 99-111. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <file:///C:/Users/Core%20I3/Downloads/Dialnet-MetodologiaDeLaInvestigacion-4044261.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (03 de Marzo de 2011). *ADMINISTRACION* (DECIMA SEGUNDA EDICIÓN ed.). PEARSON. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmY3B5c3RhanVhcmV6fGd4OjRmMjMxNTgxNjdkYWNjOTg>

Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (primera edición ed.). (E. Buendía López, Ed.) México, México: RED TERCER MILENIO. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de <https://estadosfinancierosblog.files.wordpress.com/2016/02/fundamentos-de-administracion-financiera-lectura-alumnos.pdf>

Rodríguez, Y., & Pinto, M. (27 de Julio de 2017). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Scielo*, 30(1), 51-64. doi:<https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>

Rojas Crotte, I. (24 de Diciembre de 2011). ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA. *Redalyc*, 277-297. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121089006>

Salona, A. I. (03 de Marzo de 2011). Toma de decisiones gerenciales. *Dialnet*, 16(3), 253- 265. Recuperado el 10 de ENERO de 2019, de [file:///C:/Users/Core%20I3/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Core%20I3/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20(2).pdf)

Sánchez Prieto, A. (12 de Mayo de 2006). La planificación financiera: soporte para decisiones estratégicas. *Revista MM*, 154-159. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de <file:///C:/Users/Core%20I3/Downloads/La%20Planeación%20Financiera%20Soporte%20para%20Decisiones%20Estratégicas.pdf>

Scott, B., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (Catorceava ed.). (O. Matínez, Ed.) México, México: Cosegraf. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de file:///C:/Users/Core%20I3/Downloads/Fundamentos_de_Administracion_Financiera.pdf

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (10 de ENERO de 2019). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Recuperado el 10 de ENERO de 2019, de Registro

Único de Contribuyentes (RUC):
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC#gu%C3%ADas>

- Stephen A. , R., Randolph W., W., & Jeffrey F. , J. (2012). *Finanzas corporativas* (Novena edición ed.). Monterrey, MEXICO: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 20 de ENERO de 2018, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/923fbdb1a071a4533d1fa4b240c25592.pdf>
- Strauss, A., & Corbin , J. (2010). *Bases de la investigación científica*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. Recuperado el 13 de Enero de 2017, de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Superintendencia de compañías. (25 de Noviembre de 2013). *Superintendencia de compañías*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2017, de Superintendencia de compañías:
http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Vega, E. (12 de Mayo de 2013). *wilbercalles*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de wilbercalles: <http://wilbercalles.tripod.com/impbyben.html>

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y AUDITORIA
CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA



TEMA: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO FACTOR CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO”.

ENCUESTA DIRIGIDA A: Gerente General de la empresa. Objetivo de la encuesta: Obtener información sobre el análisis de la toma de decisiones actuales.

Tabla 25. Empleo de la técnica de entrevista

a) ¿Qué opinión tiene sobre la toma de decisiones en su institución?	Que las toma de decisiones son buenas las cuales les permite tomar decisiones adecuadas
b) ¿Dispone de herramientas, estándares o medidas que le permitan realizar un control de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa? SI O NO Y PORQUE	Si porque son necesarias para el control de actividades contables y financiera de la empresa
c)¿Proporciona a los empleados las herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones? SI O NO, EXPLIQUE	Si para que las actividades sean realizadas en función de la información financiera contable
d) ¿Dentro de la empresa existe una estabilidad financiera? SI O NO Y PORQUE	Si porque los recurso financieros disponibles permiten cubrir las operaciones financieras

<p>e) ¿Con que frecuencia analiza los indicadores financieros?</p>	<p>Trimestralmente se hace una análisis y ahí poder determinar nuestra utilidad en los recursos invertidos</p>
<p>f) ¿Cada que tiempo revisa los estados financieros? Y porque lo realizan</p>	<p>Semestralmente para revisar la posición financiera de la empresa y los resultados obtenidos en el periodo</p>

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

ANEXO 2. ENTREVISTA

ENCUESTA DIRIGIDA AL: Gerente General de la empresa. Objetivo de la encuesta:

Obtener información sobre el análisis de la toma de decisiones actuales.

Tabla 26. Empleo de la técnica de entrevista

a) ¿Qué opinión tiene usted sobre la toma de decisiones en su institución?	Que las toma de decisiones será de gran utilidad si se basa en la información correcta y confiable
b) ¿Dispone de herramientas, estándares o medidas que le permitan realizar un control de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa? SI O NO Y PORQUE	si de los controles básicos necesarios para la empresa
c) ¿Proporciona a los empleados las herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones? SI O NO, EXPLIQUE	si porque los empleados tiene la información necesaria para la realización de las funciones de la empresa
d) ¿Dentro de la empresa existe una estabilidad financiera? SI O NO Y PORQUE	Si porque existen los recursos suficientes para el financiamiento de la compra y venta de vehículos
e) ¿Con que frecuencia analiza los indicadores financieros?	Anualmente ya que podría saber cuánto gasto en todo mi periodo económico
f) ¿Cada que tiempo revisa los estados financieros? Y porque lo realizan	semestralmente para ver el cumplimiento de las metas de la ventas y recuperación delos recursos

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

ANEXO 3. Ficha de Observación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO FACTOR CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO”.

Objetivo: Identificar las herramientas que se utiliza para la planificación financiera para la determinación de falencias en la empresa.

Tabla 27. Planificación Financiera

N.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿La empresa cuenta con misión, visión y un organigrama funcional?		
2	¿Cuenta la empresa con objetivos estratégicos que ayuden al cumplimiento de la misión y visión?		
3	¿Existe políticas establecidas en cada uno de los departamentos?		
4	¿Existe una persona encargada para determinar el dinero que se necesita en cada departamento?		
5	¿La empresa aplica indicadores de gestión para la determinación del cumplimiento de los objetivos?		
6	¿La empresa cuenta con presupuestos para los departamentos de compras-ventas y para los gastos más representativos?		

7	¿La empresa realiza análisis de los estados financieros?		
8	¿La empresa mantiene una planificación financiera adecuada?		
9	¿La empresa cuenta con estados financieros proyectados?		
10	¿Existen presupuestos elaborados en años anteriores?		
11	¿Al finalizar el mes la empresa realiza un análisis de las cuentas por cobrar y pagar?		
12	¿Cuenta la empresa con el análisis de indicadores de liquidez?		

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)

ANEXO 4. Ficha de Observación

AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA.

DEPARTAMENTO:.....

FECHA:.....

PERSONA RESPONSABLE:.....

Objetivo: Identificar las herramientas que se utiliza para la toma de decisiones y poder determinar las falencias en la empresa.

Tabla 28. Toma de decisiones

N.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1	El departamento identifica el problema en un momento determinado		
2	Al momento de identificar un problema que necesita atención, también identifica los criterios de decisión los cuales son importantes para resolverlos		
3	Considera usted que es necesario ponderar los criterios identificados anteriormente para así poder dar importancia relativa en la decisión		
4	Dentro del departamento después de aplicar lo anterior, el tomador de decisiones hace una lista de las alternativas que podrían resolverse con éxito el problema		
5	La persona quien toma las decisiones considera usted que debería analizar de manera crítica los criterios establecidos.		
6	Desea que ciertas personas se comprometan con una decisión		

7	Considera usted que el departamento comunica a los demás departamentos la implementación de las decisiones tomadas para que las otras personas no se vean afectadas		
8	En el proceso de la toma de decisiones los gerentes valoran el resultado de la decisión es decir constan si el problema quedo resuelto		
9	El departamento aplica reglas generales al momento de tomar una decisiones decir toma atajos para simplificar la toma decisiones		
10	El departamento utiliza alguna técnica para la toma de decisiones		

Fuente: Automotores Villena Cía. Ltda.

Elaborado por: Yanchatuña, E. (2019)



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



TEMA: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO FACTOR CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO”.

DIRIGIDO A: personal internos de la empresa de Automotores Villena Cía. Ltda.

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:.....

Hora:.....

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las preguntas planteadas.
- Escoja solo una opción en cada pregunta y marque con una X su respuesta.
- No se aceptan tachones, borrones ni enmendaduras.

PREGUNTAS

1.- ¿Usted conoce Cuál fue la rentabilidad que ha obtenido la empresa en el año 2018?

- < de USD 15000.00 ()
- Entre USD 15000,00 - USD 20000,00 ()
- Entre USD 20001,00 y usd 50000,00 ()
- > de USD 50001.00..... ()

2.- ¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted que contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa?

- Estado de Flujo de Efectivo ()
- Control de Gastos ()
- Estados Financieros ()
- Flujo de caja ()
- Balance General ()

3.- ¿A qué Instituciones Financieras acude como fuente de financiamiento?

- Bancos ()
- Cooperativas de Ahorro y Crédito ()
- Mutualistas ()
- Compañías administradoras de fondos de inversión ()
- Agiotistas (persona que prestan dinero) ()

4- ¿Las decisiones tomadas engloban todos los aspectos de la empresa?

- Mucho ()
- Bastante ()
- Normal ()
- Poco ()
- Nada ()

5.- ¿Con qué frecuencia son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera en la empresa?

- Semanal ()
- Mensual ()
- Semestral ()
- Trimestral ()

Anual ()

6.- ¿Qué grado de eficiencia financiera tienen los proyectos de inversión de AUTOMOTORES VILLENA CIA. LTDA?

- Excelente ()
- Buena ()
- Mediocre ()
- Regular ()

Mala ()

7.- ¿Realiza la empresa pronósticos y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Rara vez ()

Poco ()

Nunca ()

8.- ¿Con qué frecuencia se aplican indicadores y análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?

Semanal ()

Mensual ()

Semestral ()

Trimestral ()

Anual ()

9.- Los presupuestos aplicados por la empresa, ¿son socializados?

Siempre ()

Casi siempre ()

Rara vez ()

Poco ()

Nunca ()

10.- ¿Las decisiones de la empresa son tomadas?

Semanal ()

Mensual ()

Semestral ()

Trimestral ()

Anual ()

11.- ¿La administración para tomar una decisión se basa en la información contable de la compañía?

Siempre ()

Casi siempre ()

Rara vez ()

Poco ()

Nunca ()

12.- ¿Cree usted que la planificación financiera es el pilar fundamental de la compañía en la toma de decisiones?

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indiferente ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

13.- ¿Las decisiones tomadas en la empresa son elegidas por?

Contador ()

Gerente general ()

Administración ()

Cobranzas ()

Socios ()

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN