

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

Tema:

**“ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE
DECISIONES EN LA FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA
AMBATO”**

**Trabajo de Titulación
Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en
Gerencia Financiera Empresarial**

Autor: Ing. Oscar Patricio López Solís

Director: Dr. Ángel Mauricio Carranza Garcés, Mg.

Ambato – Ecuador

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Ingeniero Rubén Mauricio Sánchez Sánchez Magister, Ingeniero Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister, Doctora Myrian del Roció Manjarres Vásquez Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato para receptor la defensa oral del trabajo de titulación para graduación con el tema: **“ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO”**, elaborado y presentado por el Ingeniero Oscar Patricio López Solís, para optar por el Grado Académico de Magister en Gerencia Financiera Empresarial.

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

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

Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal

Dra. Myrian del Rocio Manjarres Vásquez, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Oscar Patricio López Solís, Autor bajo la Dirección de Doctor Ángel Mauricio Carranza Garcés Magister, Director del trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Oscar Patricio López Solís

AUTOR

Dr. Ángel Mauricio Carranza Garcés, Mg.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Ing. Oscar Patricio López Solís
c.c. 1803605086

DEDICATORIA

A Dios por todas sus bendiciones dadas y por estar presente en cada instante de mi vida otorgándome sabiduría y fortaleza en cada paso que doy.

A mi madre Inés Solís por ser el gran ejemplo de perseverancia, trabajo, apoyo y sobre todo por el amor que me ha entregado durante toda mi vida, Adri Naranjo por ser mi inspiración día a día y para mí persona demostrándome que nunca es tarde para concluir todo trabajo que he iniciado.

Oscar López Solís

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato con sus profesionales, quienes han impartido sus conocimientos para el desarrollo de mi vida profesional.

Oscar López Solís

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Al Consejo de Posgrado	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos.....	vii
Resumen Ejecutivo	xiii
Executive Summary	xv
introducción	1
CAPÍTULO 1	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico	5
1.2.3. Prognosis	5
1.2.4. Formulación del problema.....	6
1.2.5. Preguntas Directrices.....	6
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	6
1.3. Justificación.....	6
1.3.1. Interés por investigar.....	6
1.3.2. Importancia.....	7
1.3.3. Novedad	7
1.3.4. Utilidad	7
1.4. Objetivos	7
1.4.1. Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos específicos	8
CAPÍTULO 2	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes investigativos.....	9
2.2. Fundamentación filosófica	10
2.3. Fundamentación legal.....	10
2.4. Categorías Fundamentales.....	11
2.4.1. Superordinación Conceptual.....	11

2.4.2.	Subordinación Conceptual	11
2.4.3.	Marco Conceptual para la Variable Independiente.....	12
2.4.3.1.	Finanzas.....	12
2.4.3.1.1.	Importancia de las finanzas	12
2.4.3.2.	Administración Financiera.....	14
2.4.3.2.1.	Funciones de un Administrativo Financiero	14
2.4.3.3.	Gestión Financiera	16
2.4.3.3.1.	Aspectos a tomar en cuenta en la gestión financiera	17
2.4.3.4.	Análisis Financiero	18
2.4.3.4.1.	Herramientas de Análisis Financiero	19
2.4.4.	Marco Conceptual para la Variable Dependiente	21
2.4.4.1.	Administración.....	21
2.4.4.1.1.	Proceso Administrativo	22
2.4.4.2.	Gestión Administrativa	25
2.4.4.2.1.	Definición.....	25
2.4.4.2.2.	Importancia.....	26
2.4.4.2.3.	Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa.	26
2.4.4.3.	Organización Empresarial.....	27
2.4.4.3.1.	Organización	27
2.4.4.3.2.	Desarrollo Organizacional.....	28
2.4.4.4.	Toma de decisiones	29
2.4.4.4.1.	Definición.....	29
2.4.4.4.2.	Proceso de la toma de decisiones	30
2.4.4.4.3.	Importancia y clasificación	30
2.5.	Hipótesis.....	31
2.5.1.	Señalamiento de Variables	31
CAPÍTULO 3		32
METODOLOGÍA		32
3.1.	Enfoque de la investigación	32
3.2.	Modalidad básica de la investigación	32
3.3.	Nivel o tipo de investigación.....	33
3.3.1.	Investigación Exploratoria	33
3.3.2.	Investigación Descriptiva	33
3.4.	Sujetos de la Investigación - Población o muestra	34
3.4.1.	Población.....	34
3.5.	Operacionalización de variables	35
3.5.1.	Variable Independiente Análisis Financiero.....	35

3.5.2.	Variable Dependiente Toma de decisiones	36
3.6.	Recolección de la información (Técnicas e instrumentos)	37
3.7.	Procesamiento y análisis de la información	37
3.8.	Plan de análisis e interpretación de resultados	38
CAPÍTULO 4		39
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		39
4.1	Análisis e Interpretación de Resultados	39
4.2	Verificación de la Hipótesis	50
CAPÍTULO 5		53
5.	Conclusiones y Recomendaciones	53
5.2	Recomendaciones	54
CAPÍTULO 6		55
6.	Propuesta	55
6.1.	Tema.....	55
6.1.1.	Datos informativos	55
6.2.	Antecedentes de la Propuesta	55
6.3.	Justificación	56
6.4.	Objetivos.....	56
6.4.1.	Objetivo General.....	56
6.4.2.	Objetivos Específicos	56
6.5.	Análisis de Factibilidad	56
6.6.	Fundamentación Científico-Técnica.....	58
6.6.1.	Análisis FODA	58
6.6.2.	Perfil Estratégico.....	61
6.6.3.	Análisis Financiero.....	61
6.7.	Metodología Modelo Operativo	64
6.7.1.	Filosofía Empresarial.....	65
6.7.1.1.	Misión	65
6.7.1.2.	Visión	65
6.7.1.3.	Política de Calidad.....	65
6.7.1.4.	Valores corporativos.....	65
6.7.2.	Análisis Situacional.....	66
6.7.2.1.	Análisis FODA	66
6.7.3.	Análisis Financiero.....	74
6.8.	Proyecciones Financieras	78
6.8.1.	Balance Histórico y Proyectado.....	78
6.8.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias Histórico y Proyectado	79

Bibliografía	81
Otros datos Bibliográficos	82
Anexos	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Recolección de Información	37
Tabla N° 2 Elaboración de Plan Operativo Anual con Presupuesto	40
Tabla N° 3 Cumplimiento de Objetivos de la FCEA.....	41
Tabla N° 4 Existe un Presupuesto Integral.....	42
Tabla N° 5 Plan Estratégico Institucional	43
Tabla N° 6 Inversiones realizadas.....	44
Tabla N° 7 Crecimiento Financiero	45
Tabla N° 8 Los clientes perciben una buena organización en la FCEA	49
Tabla N° 9 Frecuencias Observadas	51
Tabla N° 10 Frecuencias Esperadas.....	52
Tabla N° 11 Cálculo Chi Cuadrado	52
Tabla N° 12 Matriz FODA	66
Tabla N° 13 Matriz de impacto de factores internos	67
Tabla N° 14 Matriz de impacto defactores externos	68
Tabla N° 15 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	69
Tabla N° 16 Matriz de Evaluación de Factores Externos	70
Tabla N° 17 Matriz de Impacto Cruzada	71
Tabla N° 18 Formato de Plan Operativo Anual	72
Tabla N° 19 Perfil Estratégico	73
Tabla N° 20 Índices Financieros	77
Tabla N° 21 Balance General	79
Tabla N° 22 Estado de Pérdidas y Ganancias Histórico.....	80
Tabla N° 23 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas	5
Gráfico N° 2 Superordinación Conceptual.....	11
Gráfico N° 3 Subordinación Conceptual.....	11
Gráfico N°4 Gestión Financiera	17
Gráfico N°5 Proceso Administrativo Bárcenas, Alemán	23
Gráfico N°6 Proceso AdministrativoThompson, Antezana	23
Gráfico N°7 Elementos del Proceso Administrativo.....	24
Gráfico N°8 Desarrollo del Modelo de la Gestión Administrativa	27
Gráfico N°9 Niveles de la Organización	29
Gráfico N° 10 Elaboración de Plan Operativo Anual con Presupuesto.....	40
Gráfico N° 11 Cumplimiento de Objetivos de la FCEA	41
Gráfico N° 12 Presupuesto Integral.....	42
Gráfico N° 13 Plan Estratégico Institucional.....	43
Gráfico N° 14 Inversiones realizadas	44
Gráfico N° 15 Crecimiento Financiero	45
Gráfico N° 16 Composición del Activo	48
Gráfico N° 17 Composición del Pasivo y Patrimonio	48
Gráfico N° 18 Los clientes perciben una buena organización en la FCEA	49
Gráfico N° 19 Variables claves por áreas funcionales.....	61
Gráfico N°20 Modelo Operativo	64
Gráfico N° 21 Composición del Activo	76
Gráfico N°22 Composición del Pasivo y Patrimonio	76

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

Tema:

**“ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE
DECISIONES EN LA FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA
AMBATO”**

Autor: Ing. Oscar Patricio López Solís

Director: Dr. Ángel Mauricio Carranza Garcés, Mg.

Fecha: 29 de Noviembre de 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación Cultural y Educativa Ambato, es una Institución sin fines de lucro, dedicada a brindar servicios educativos para la colectividad Ambateña y del Centro del País, la presente investigación tiene como objetivo de estudio elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la Toma de Decisiones, que permitan realizar y evaluar de manera oportuna las decisiones de las variables externas e internas que puedan afectar al desarrollo efectivo de la Fundación.

El presente trabajo, se basó en la recolección de información financiera para la toma de decisiones, mediante herramientas como: la observación, encuesta y entrevista; que fueron aplicadas al personal administrativo, para conocer la realidad de la Fundación y realizar una evaluación de las finanzas, determinando áreas críticas y que se pueda ejecutar planes de acción para mejorar su desempeño.

La gerencia financiera tiene como objetivo el efectivo (eficacia+eficiencia), manejo de la administración de los activos de la Institución dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; orientando a tomar decisiones financieras oportunas que permitan garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento.

Al establecer un modelo de gestión financiera se pretende mejorar la toma de decisiones de la Institución ya que en el último año ha generado resultados negativos en su información financiera por la creciente oferta educativa pública y privada a menor costo y control por parte del Estado a este servicio por considerarse público.

Con la información financiera y realizando un diagnóstico situacional permite aplicar estrategias para que las condiciones financieras de una institución sean favorables durante un periodo determinado.

Por ello se ha planteado como propuesta un modelo de gestión financiera, para de esta manera contribuir al desempeño de la gestión administrativa, con estrategias y herramientas gerenciales que permitan tomar decisiones para el desarrollo de la Fundación Cultural y Educativa Ambato, al servicio de la colectividad.

Descriptor: Análisis financiero, calidad, clientes, estrategia, excelencia académica, inversión, toma de decisiones, perfil estratégico, rentabilidad.

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

Theme:

**“FINANCIAL ANALYSIS AND ITS IMPACT ON DECISION
MAKING IN THE FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA
AMBATO”**

Author: Ing. Oscar Patricio López Solís

Directed by: Dr. Angel Mauricio Carranza Garcés, Mg.

Date: November 29th, 2013

EXECUTIVE SUMMARY

The Ambato Cultural and Educational Foundation is a nonprofit institution dedicated to providing educational services for Ambateña and Country Centre community this research study aims to develop a Financial Management Model for Decision Making to carry out and evaluate timely decisions external and internal variables that may affect the effective development of the Foundation.

This work was based on the collection of financial information for decision-making, using tools such as: observation, survey and interview, which were applied to the administrative staff to know the reality of the Foundation and an assessment of finance determining critical areas and you can implement action plans to improve performance.

Financial management aims at effective (effectiveness + efficiency) handling the administration of the assets of the institution within a balance

of risk and return criteria guidance to make timely financial decisions that ensure the availability of sources financing.

In establishing a financial management model aims to improve the decision making of the institution and in the last year has generated negative results in its financial reporting by increasing educational offer public and private cheaply and control by the State in this considered public service.

With financial information and conducting a situational analysis allows implementing strategies that financial conditions are favorable for an institution for a specified period.

It has therefore been proposed as a model proposed financial management and in this way contributes to the performance of the administrative, management strategies and tools to make decisions for the development of the Cultural and Educational Foundation Ambato serving the community.

Keywords: Financial analysis, quality, customers, strategy, academic excellence, investment decision making, strategic profile, profitability.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Cultural y Educativa Ambato al brindar servicios educativos la Fundación posee un compromiso para el desarrollo de una sociedad en general por lo que pretende brindar altos estándares de calidad y servicio.

La Institución debe mejorar sus herramientas de toma de decisiones para alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo económico financiero, y lograr así satisfacer las necesidades de sus clientes superando sus expectativas, cabe recalcar que al ser una Fundación sin fines de lucro todo se reinvierte en la misma.

La presente investigación tiene como objetivo implementar un Modelo de Gestión Financiera, como herramienta para la toma de decisiones efectiva y que permitan evaluar sus resultados, garantizando monitoreo, seguimientos y evaluación de cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Capítulo 1. En la Formulación del Problema, se contextualiza el análisis financiero para la toma de decisiones basados al nivel nacional, provincial y cantonal, árbol de problemas, prognosis, delimitación del problema, la justificación y objetivos de la investigación.

Capítulo 2. El Marco Teórico, está compuesto por los antecedentes de Investigación, fundamentación filosófica y legal, las categorías fundamentales, las variables de investigación, conceptos, clasificación, principios del análisis financiero y toma de decisiones, además se detalla la hipótesis de investigación y la correlación lógica de variables.

En el Capítulo 3. En la Metodología de la Investigación, se especifica el enfoque cualitativo – cuantitativo, la modalidad básica de la investigación, estudio descriptivo, de campo, bibliográfico y documental, el tipo de

investigación, la muestra a investigarse de los clientes de la Fundación Cultural y Educativa Ambato, operacionalización de las variables Independiente y dependiente, plan de recolección y procesamiento de información.

El Capítulo 4. Análisis e Interpretación de Resultados, se incluyen en tablas los resultados, encuesta, entrevista y verificación de la hipótesis de investigación.

El Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones, que se establecen en base a los resultados de la investigación realizada.

El Capítulo 6. Propuesta, se plantea el establecimiento de un Modelo de Gestión Financiera como herramienta para la toma de decisiones efectivas en la Fundación.

Anexos. Se incluye la Guía de Encuesta para la ejecución de la investigación.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

Un inadecuado análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la Fundación Cultural y Educativa Ambato

1.2.1. Contextualización

Macro

En el aspecto macro, la educación en Ecuador está supervisada y regulada por el Ministerio de Educación, viene realizando cambios a nivel país para mejorar el nivel educativo de los estudiantes, por lo que los establecimientos educativos deben buscar nuevas herramientas para la toma de decisiones y poder afianzarse en el mercado, dentro de estas herramientas deben realizar un análisis integral de su accionar y sobre todo un análisis financiero de su situación económica y con la finalidad de enfrentar los cambios que se producen.

Los índices de producción y productividad en las diferentes economías de un país tienen relación directa con el nivel de capacitación y formación profesional de su talento humano. Según el SETEC, 2012-2013, “En este ámbito el Ecuador presenta un problema de desempleo estructural atribuido, entre otras causas, a la falta de preparación académica y al débil desarrollo de destrezas, producto de la insuficiente educación e inversión en educación que se ha realizado ya que las bases para el desarrollo se obtienen en la educación básica, inicial y bachillerato”.

Meso

En la ciudad de Ambato existen diferentes establecimientos que brindan educación inicial hasta bachillerato, los que no posee una infraestructura adecuada y con la evaluación que está realizando el Ministerio de Educación se verán obligados en algunos casos a cerrar sus establecimientos por lo que deben realizar un análisis integral de su infraestructura, nivel académico y sobre todo el financiero.

Hay que tomar en cuenta que la población ambateña demanda productos y servicios de calidad especialmente en el tema educativo privado, ya que los padres de familia dentro de sus prioridades la educación de sus hijos es lo primordial en su vida cotidiana y la oferta educativa debe estar a la altura de las necesidades requeridas por el mercado.

Micro

La Fundación Cultural y Educativa Ambato está dirigida al segmento de mercado medio – alto, por lo que se debe realizar un análisis minucioso de todas las herramientas a su alcance para poder sobrellevar los cambios implantados por el Ministerio de Educación, que en sí son rigurosos y no puedan afectar a la calidad de servicios que oferta la Institución, por lo que a través de un análisis financiero adecuado se puedan disminuir costos y los cuellos de botella existentes, tomando decisiones acertadas para el desarrollo de la Institución.

En la actualidad el Ministerio de Educación regula los valores a cobrar en donde no se incluyen rubros adicionales a los permitidos que las instituciones privadas cobraban hasta el año pasado, y en el presente caso se disminuyó el ingreso por estudiante aproximadamente en un 25% del valor, generando así un déficit dentro del flujo de caja.

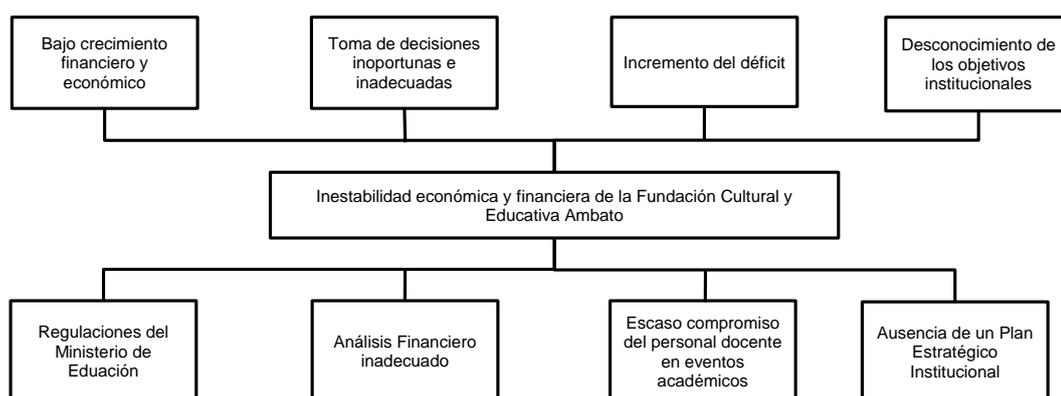
Con estos acontecimientos la Institución posee problemas ya que ha invertido en los últimos años en infraestructura, tecnología, mobiliario y certificaciones, con endeudamiento en el sector financiero y se deben tomar medidas para afrontar el

déficit del flujo de caja, la falta de liquidez que pone en riesgo los servicios que brinda la Fundación.

1.2.2. Análisis crítico

La Fundación Cultural y Educativa Ambato se ve afectado por el tema de regulaciones que está emitiendo el Ministerio de Educación, lo que ocasionaría mayor déficit, que no haya un crecimiento económico y financiero, por este motivo se realizó un análisis financiero con la finalidad de conocer cuáles son las necesidades de los clientes, el compromiso de su personal docente y el diagnóstico situacional que permita identificar necesidades de la Institución.

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Oscar López

1.2.3. Prognosis

Si la Fundación Cultural y Educativa Ambato no realiza un análisis financiero adecuado como herramienta para la toma de decisiones, a más de tener un déficit lo que no genera un crecimiento financiero y económico bajo y de acuerdo a la categorización que se realizará a las Instituciones Educativas por parte del Ministerio de Educación estos tiende a disminuir en sus ingresos de acuerdo a la calificación que pueda llegar a obtener, lo que provocaría que no llegue a cubrir sus gastos pudiendo desaparecer ya que llegaría a estar por debajo del punto de equilibrio.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera incide un inadecuado análisis financiero en la toma de decisiones de la Fundación Cultural y Educativa Ambato?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Qué estrategias se están utilizando en Fundación Cultural y Educativa Ambato para la toma de decisiones?

¿Qué mecanismos se recomendaría para aplicar un adecuado análisis financiero en la Fundación Cultural y Educativa Ambato?

¿Cómo determinaría un análisis financiero adecuado para la toma de decisiones en la Fundación Cultural y Educativa Ambato?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Límite de Contenido:

Campo: Finanzas

Área: Análisis Financiero

Aspecto: Toma de decisiones

Límite Espacial: Fundación Cultural y Educativa Ambato

Límite Temporal: Se realizó desde Enero 2011 – Diciembre 2012

1.3. Justificación

1.3.1. Interés por investigar

Con la presente investigación se pretende conocer y profundizar en los problemas que tiene la Fundación Cultural y Educativa Ambato en la toma de decisiones con la aplicación de un Modelo Financiero adecuado que permita a sus directivos implementar estrategias que permitan cubrir el déficit y por ende para mejoramiento y crecimiento de la Institución.

1.3.2. Importancia

Un adecuado análisis financiero es importante porque permite analizar cuál es el cuello de botella que posee la Institución y poder tomar medidas al respecto, ya que el objetivo principal de las empresas u organizaciones es la de cada día ser mejores, brindar mejores servicios a los clientes externos e internos, ser competitivos, en otras palabras posicionarse en el mercado, y consecuentemente aumentar sus ingresos para mejorar la calidad de los servicios ofertados.

1.3.3. Novedad

Resulta conveniente para la Fundación, que se busque implementar estrategias que ayuden a brindar un mejor servicio a los clientes, con la eficacia y eficiencia en la inversión de los recursos necesarios, desarrollar sus actividades de manera más efectiva, captar mayor número de clientes, ya que mediante la aplicación de las estrategias, ya que así tendría una alternativa para incrementar sus beneficios.

1.3.4. Utilidad

La presente investigación es muy beneficiosa ya que se logrará plasmar los conocimientos adquiridos a través de los ciclos de estudio y en base a la experiencia adquirida por el investigador; la información se la tendrá de primera mano al ser parte de la Fundación.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de un inadecuado análisis financiero confiable para la toma de decisiones en la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar los parámetros para realizar un adecuado Análisis Financiero para la toma de decisiones.

Analizar las decisiones tomadas que generaron un déficit económico y financiero.

Proponer una alternativa de solución para toma de decisiones de manera oportuna.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Con relación al presente tema se han se han encontrado los siguientes antecedentes investigativos:

Lucero, (2011:74-75) en su trabajo de investigación: “La Gestión Financiera y su impacto en la toma de decisiones en la empresa Mixervices Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato durante el año 2010” dentro de sus conclusiones indica que:

“La gestión financiera no ayuda en la toma de decisiones administrativas en la empresa, ya que no se utilizan indicadores y el trabajo es realizado en base a la experiencia. La gerencia no cuenta con información financiera oportuna para la toma de decisiones, lo que perjudica el desempeño de la empresa”

Y dentro de sus recomendaciones la más sobresaliente manifiesta que:

“La empresa debería contar con una buena planificación financiera que encierre: actividades, procesos, análisis, entre otros, ya que una buena planificación ayudará a tener una información, mejor procesada y analizada, para que la toma de decisiones sea la más apropiada.”

Sánchez, (2011:55) en su trabajo de investigación: “Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa VIHALMOTOS” dentro de sus conclusiones más importantes manifiesta lo siguiente:

“El análisis a estados financieros son muy necesarios para la toma de decisiones y al no poseerlo la empresa tiene el riesgo de no saber la posición financiera de la misma”.

“Carece de una evaluación periódica de la rentabilidad donde se evalúe

el crecimiento de la empresa por las decisiones tomadas por el gerente”.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se sustenta bajo los criterios del paradigma crítico – propositivo ya que busca la participación activa del investigador y los involucrados, para generar transformaciones positivas de la organización.

La Fundación Cultural y Educativa Ambato esta dentro del sector de servicios educativos que hoy en día se encuentra en un entorno cambiante y dinámico, sus actores se convierten en factores sinérgicos ya que son parte de la realidad, las políticas, normas y la ciencia misma que debe ayudar a adaptarse a las necesidades de dicho entorno y convertirse en una entidad flexible al cambio para su desarrollo.

2.3. Fundamentación legal

La fundamentación legal de la presente investigación se fundamenta en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y de acuerdo NEC 8: Reportando información financiera por segmentos¹:

“Esta Norma, ha sido desarrollada en referencia a la Norma Internacional de Contabilidad NIC 14, revisada en julio de 1998. La Norma se muestra en tipo cursivo, y debe ser leída en el contexto de la guía de implantación de esta Norma. No se intenta que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad se apliquen a partidas inmateriales.

Se enfatiza esta norma para la presente investigación ya que el objetivo de esta es establecer los principios para el reporte de la información financiera por segmentos – información acerca de los diferentes tipos de productos y servicios que una empresa produce y de las diferentes áreas geográficas en las que opera para ayudar a los usuarios de los estados financieros a:

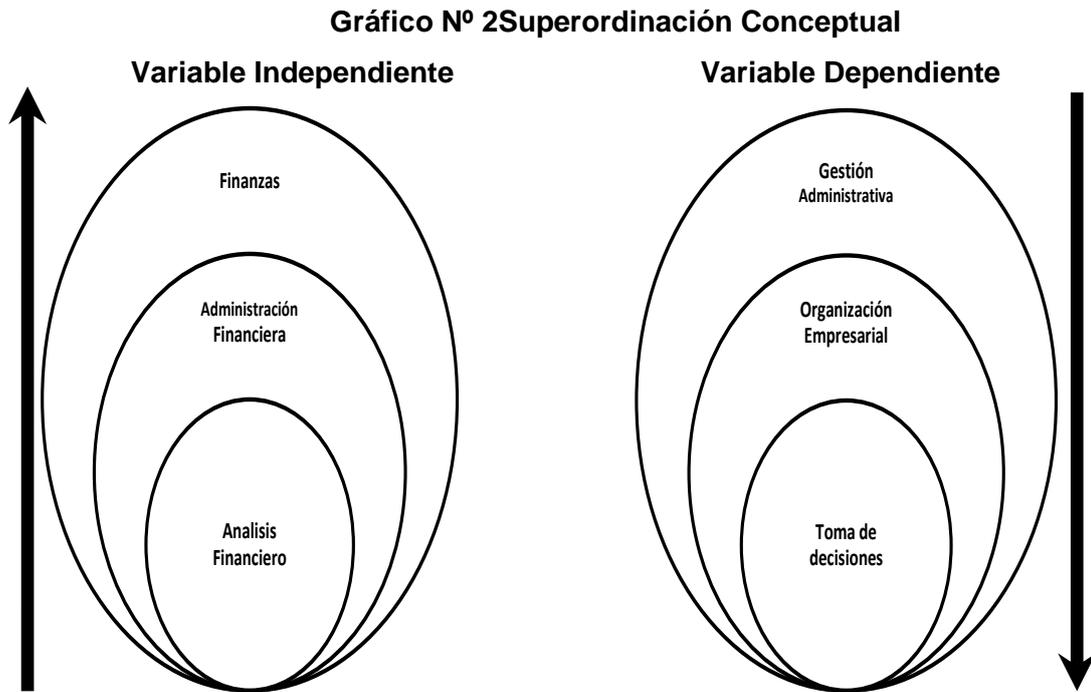
a) Entender mejor el desempeño pasado de la empresa;

¹ Biblioteca, Nec's, NEC 8: www.ecuadorcontable.com/casa/index.php/biblioteca/contabilidad/necs/18-nec-8-reportando-informacion-financiera-por-segmentos

- b) *Evaluar mejor los riesgos y resultados de la empresa; y*
- c) *Hacer juicios más fundamentados acerca de la empresa como un todo”.*

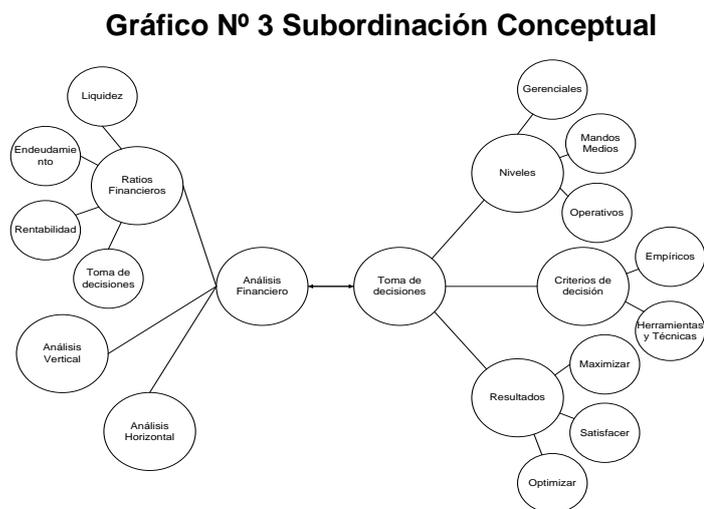
2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Superordinación Conceptual



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Oscar López

2.4.2. Subordinación Conceptual



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Oscar López

2.4.3. Marco Conceptual para la Variable Independiente

2.4.3.1. Finanzas

Dumrauf, (2003:02), En su publicación “Guía de Finanzas” manifiesta que:

“Las finanzas representan aquella arma de la Ciencia Económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. En el plano empresarial el ejecutivo financiero debe tomar normalmente dos decisiones básicas: las decisiones de inversión, relacionadas con la compra de Activos y las decisiones de financiamiento, vinculados a la obtención de fondos necesarios para la compra de dichos Activos”.

La finanzas tienen relación directa con la economía de la empresa o cualquier ente productivo que genere valor por lo cual se debe administrar los recursos de forma efectiva al momento de su utilización.

Para respaldar lo expuesto anteriormente sobre que la finanzas son una base fundamental dentro de las empresas para que puedan tener estrategias de crecimiento tomamos la teoría de (AMAT, 2012:9):

“Las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, y los demás cobros y pagos. Entre los principales objetivos de las finanzas están el maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago. Para conseguir estos objetivos, los responsables de las finanzas de la empresa evalúan continuamente las mejores inversiones y la financiación más adecuada.”

2.4.3.1.1. Importancia de las finanzas

Al ser las finanzas un eje motor de una empresa en el manejo de recursos se puede indicar que es importante por lo siguiente:

- Ayudan a la toma de decisiones ya que se realiza un diagnóstico cuantitativo de la empresa.
- Ayuda a la planificación mediante presupuestos para control de recursos.
- Se toma alternativas de inversión con mayor respaldo técnico y no empírico.
- Se elabora políticas adecuadas de cobro, pago y existencias.

Con lo detallado anteriormente podemos analizar de mejor manera el financiamiento real que necesitamos para que la empresa no se endeude sobre su capacidad de pago ya que esto puede acarrear problemas a futuro.

Para respaldar lo expuesto con relación a la importancia de las finanzas podemos mencionar a (Lahoud, 2006:40) que manifiesta lo siguiente:

“A pesar de no ser una ciencia exacta, en las empresas, se deben tomar decisiones frecuentes que involucran la aplicación de fondos para algún fin: la búsqueda de alternativas para financiarse, invertir, liquidar, adquirir otras empresas, fusionarse. Todas esas decisiones se centran en el área de Finanzas y son la responsabilidad del Gerente de Finanzas de la empresa.”

Lahoud, (2006:41), propone diez principios básicos de las finanzas por lo que considera importante las mismas y son:

“Principios relativos al comportamiento de los individuos:

- *El principio del comportamiento egoísta*
- *Toda transacción es una posición*
- *Los individuos tratan de ser racionales*

Principios relacionados al mercado:

- *Los mercados son la más eficiente forma de organización*
- *Todo activo tiene un precio*

- *La información es el activo intangible más valioso*

Principios relativos a las transacciones:

- *Existe una dicotomía entre rentabilidad y riesgo*
- *La diversificación es una forma de reducir el riesgo*
- *El dinero tiene un valor relativo al tiempo*
- *Todo puede reducirse a operaciones con opciones.”*

2.4.3.2. Administración Financiera

La Administración Financiera de una organización varía de acuerdo con la naturaleza de cada una Institución, las funciones más básicas que desarrolla son: la Inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.(Noetzlin, Barroso, 2012:1)²:

“La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.”

2.4.3.2.1. Funciones de un Administrativo Financiero

Dentro de algunas funciones que se menciona en el trabajo desarrollado por (Noetzlin, Barroso, 2012:1)³, manifiesta los siguientes puntos sobresalientes:

- *“El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.*

²Noetzlin, Barroso, 2012

³Noetzlin, Barroso, 2012

- *Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.*
- *Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.*
- *Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.*
- *La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.*
- *Y por último la meta de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.”*

Para respaldar lo afirmado por los 2 autores anteriores podemos mencionar que el Dpto. Administrativo Financiero se convierte en una columna vertebral para las empresas para armar estrategias de crecimiento como lo manifiesta Paya, (Sep-2007), Función del Administrador Financiero⁴:

“El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas.

El papel del financiero va desde la presupuestación, la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero en la operación de la empresas resulta de vital importancia, así pues todas aquellas áreas que

⁴ www.administradorfinanciero.wordpress.com/2007/09/27/funcionadmonfro/

constituyen la organización de negocios - contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras, requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera.”

Dependerá mucho del tamaño de la empresa la importancia para la creación de un Dpto. Administrativo Financiero ya que en empresas pequeñas lo lleva el de Contabilidad, ya que se debe tener conocimientos de economía, administración, contabilidad, y la situación actual del entorno tanto político, sectorial, social entre otros.

2.4.3.3. Gestión Financiera

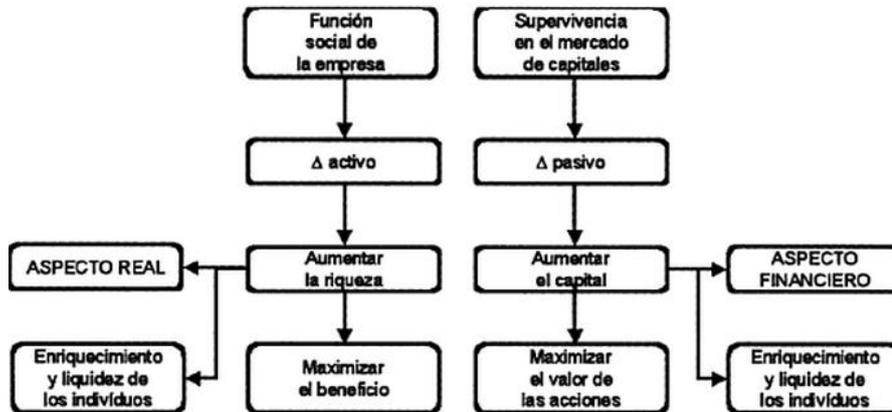
Argueda, y otros (Madrid 2001:15), “Introducción a la gestión financiera de entidades sin ánimo de lucro”, manifiesta que:

“(...) en la actualidad la función financiera abarca un estudio más extenso y responder a preguntas como ¿Cuál tendría que ser el volumen de capital de una determinada empresa? ¿Qué dimensión debe tener? ¿Relación entre capital propio y ajeno? entre otras; y, considerar que la gestión financiera es:

- *Parte integrante de la gestión de la Organización*
- *Está subordinada a los principios y objetivos de ella.*
- *Se trata de una disciplina especializada y compleja, y de responsabilidad obligada*
- *Cualquier decisión, incluso no financiera, produce resultados financieros.*

Para entender de mejor manera la gestión financiera se toma a continuación la ilustración de Loring, 2004:22:

Gráfico N°4 Gestión Financiera



Fuente: (Loring, 2004:22)

Elaborado por: Oscar López

Con los antecedentes expuestos la gestión financiera es la administración de recursos efectiva en el ámbito integral de la empresa para tomar decisiones acertadas y responsablemente para el logro de los objetivos institucionales.

Y como complemento a lo expuesto Nunes⁵ (2008:1) como concepto de gestión financiera manifiesta:

“La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.”

2.4.3.3.1. Aspectos a tomar en cuenta en la gestión financiera

Nunes (2008:1)⁶ manifiesta que la función financiera debe integrar varios aspectos como son:

- *“La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos*

⁵ www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm

⁶ www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm

disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);

- *La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);*
- *La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);*
- *El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);*
- *El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”*

2.4.3.4. Análisis Financiero

Cantú (2004:162), en su publicación Contabilidad Financiera manifiesta que:

“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”.

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

Adicional al autor mencionado fortaleciendo los conceptos sobre análisis financiero a continuación mencionamos a Torres, (2007:11) que a su vez toma el concepto de (Ortiz, 2006):

“Se lo puedo definir como “un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones”

2.4.3.4.1. Herramientas de Análisis Financiero

Existen un sinnúmero de herramientas de análisis financiero y para la presente investigación nombraremos los siguientes de acuerdo a lo manifestado en su presentación (Cruz, 2007: 48-100):

***“Análisis Horizontal.-**Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención.*

***Análisis Vertical.-** Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.*

***Ratios Financieros.-** Relaciona entre sí dos elementos de la información financiera de la empresa. Se requiere para evaluar la condición financiera y su desempeño. Los índices actuales de una empresa se comparan con sus promedios pasados y futuros para determinar si la condición financiera de la compañía está mejorando o se está deteriorando con el tiempo.*

*a) **Liquidez.-** Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.*

- b) *Actividad.- Se utiliza para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo.*
- c) *Endeudamiento.- Determinan como las fuentes de financiamiento externas (pasivos) e internas (patrimonio) han contribuido en la adquisición de los recursos de la empresa.*
- d) *Rentabilidad.- Miden la efectividad general de la administración, reflejada en los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.*

Respaldando lo expuesto anteriormente existe mucha bibliografía con respecto a herramientas de análisis en sí y podemos mencionar el trabajo de investigación de Sánchez (2011:18-19) que hace referencia al libro Análisis Financiero y de Gestión de Estupiñan:

“a. Análisis vertical: El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.

b. Análisis horizontal: El análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo.

c. Estado de fuente y aplicación de fondos: El análisis vertical Aplicación de fondos permite que el Gerentes, administradores y responsables de la gestión Empresarial analice las fuentes y aplicaciones históricas de los fondos.

d. Punto de equilibrio: Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea,

que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales.

También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

e. Apalancamiento operativo y financiero: El apalancamiento es una herramienta administrar la empresa, la cual es una arma de dos filos ya que adiciona un riesgo adicional al del negocio, que de no ser manejado con conocimiento de causa y experiencia sobre una planeación bien realizada, puede conducir a resultados nefastos. Sin embargo si se utiliza con inteligentemente puede traer utilidades extraordinarias para los accionistas. Hay indicadores financieros fáciles de calcular que pueden dar índices de apalancamiento, para toma de decisiones, si usted desea calcular estos indicadores le aconsejamos dividir sus gastos de operación en fijos y variables, lo que le ayudara a calcular fácilmente los mismos.”

2.4.4. Marco Conceptual para la Variable Dependiente

2.4.4.1. Administración

Para definir sobre que es la administración tomamos conceptos de diferentes autores:

Chiavenato, (2004:10) manifiesta que es "(...) el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Hitt, Black, Porter (2006:8), definen como "proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

De Oliveira Da Silva (2002:6), manifiesta que la administración "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"

Con los antecedentes expuestos se puede definir a la administración como un proceso sistemático en donde se cumple el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, lo que permite utilizar los recursos de manera efectiva para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.4.4.1.1. Proceso Administrativo

Para entender el proceso administrativo de planear hacer, dirigir y controlar citamos el texto JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón) con derecho de uso autorizado para la Secretaría de Economía de México (Rocha, 2004:5):

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar esfuerzos de los empleados de una organización y de aplicar recursos para alcanzar las metas, en el proceso administrativo se consideran las siguientes etapas:

Planeación: ¿Qué se va hacer? Implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones, las cuales se basan en algún método, plan o lógica.

Organización: ¿Cómo lo vamos hacer? Significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de una empresa depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será.

Dirección: Ver que se haga. Describe cómo los administradores dirigen e influyen a los subordinados haciendo que otros efectúen las tareas esenciales.

Control: Ver cómo se está haciendo. El control significa el asegurar que la organización siga la dirección correcta en la obtención de metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado, los administradores tratan de averiguar por qué y arreglas las cosas. El control está basado en la medición, “Si no lo puedes medir no lo puedes controlar””

De acuerdo a lo expuesto en el proceso de administración conviene ilustrar mediante el siguiente gráfico:

Gráfico N°5 Proceso Administrativo Bárcenas, Alemán



Fuente: (Bárcenas, Alemán, 2009:6)
Elaborado por: Oscar López

Como podemos apreciar el proceso administrativo se da en todos los niveles de la organización tanto operativo, intermedio y alta gerencia, con lo que permite optimizar recursos y los mismos en beneficios para la Institución.

Para sustentar lo expuesto sobre el proceso administrativo es importante mencionar otro criterio (Thompson, Antezana, 2006:1)⁷:

“Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

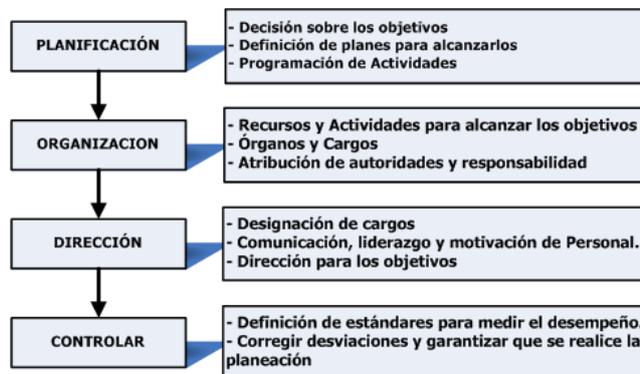
Gráfico N°6 Proceso Administrativo Thompson, Antezana

⁷<http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>



Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Gráfico N°7 Elementos del Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.”

2.4.4.2. Gestión Administrativa

2.4.4.2.1. Definición

Para definir que es la gestión administrativa proponemos lo mencionado por (Unesco, 2004:7):

“La dimensión administrativa de la gestión, retomando la representación que de ésta hace Antúnez (1993), es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la Institución. Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos.”

La gestión administrativa se define como un proceso sistemático para el buen desenvolvimiento de la empresa y según Munch, (2010:26) “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente”

Respaldando lo expuesto presentamos lo manifestado por (Culqui, 2012:29):

La gestión administrativa de una empresa funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importante para el cumplimiento de los objetivos.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en

especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

2.4.4.2.2. Importancia

Para resaltar la importancia de la gestión administrativa hay que tomar en cuenta lo indicado por (Villalta, 2011:65):

Para consolidar dicho proceso, las empresas deben emprender un conjunto de acciones destinadas a obtener una Administración más transparente y con mayor capacidad de gestión, centrada en la mejora de la economía, la eficacia y la eficiencia de la actividad administrativa, en el desarrollo de las capacidades directivas, en el cambio de cultura administrativa y en la transformación de la organización pública y privada hacia la prestación de unos servicios de calidad y orientados al buen vivir de todos los ecuatorianos.

2.4.4.2.3. Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa.

Existen diferentes formas de caracterizar o aplicar la gestión administrativa, y para la presente investigación se toma del texto de la Universidad Francisco Gavidia⁸ (2007:3), los siguientes ítems:

“Homogenización Funcional.- Funciones similares

Identificación de necesidades de información.- Definiciones que sirvan de base

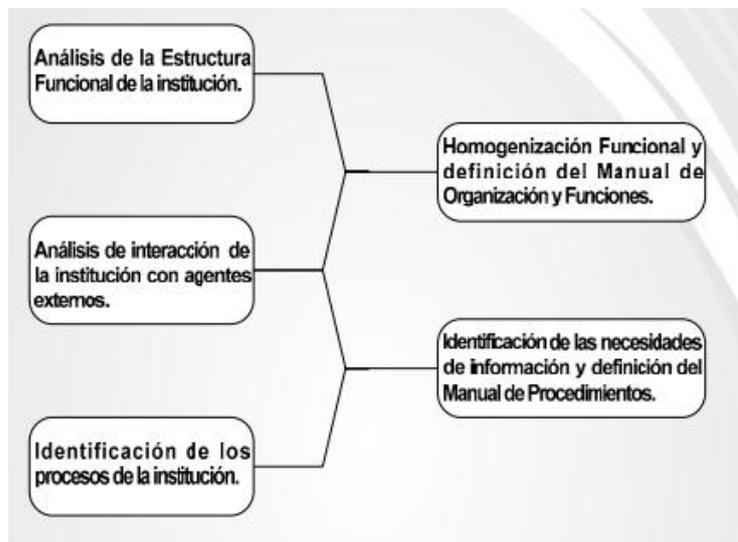
Definición de modelo de negocio.- Conjunto de servicios

Definición de ajustes funcionales.- Estructura Funcional

⁸<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

Definición de herramientas de gestión.- Medio efectivo para cumplimiento”

Gráfico N°8 Desarrollo del Modelo de la Gestión Administrativa



Fuente: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

2.4.4.3. Organización Empresarial

2.4.4.3.1. Organización

Villalta, (2011:62), para hacer referencia sobre organización empresarial hay que tener claro en primer lugar que es una organización:

Una organización hace posible que muchas personas funcionen como una unidad; para asegurar que cada una de ellas cumpla a cabalidad con su papel dentro de esta estructura, la organización debe estar muy bien diseñada, estableciendo un orden y normas que todos los participantes deben conocer bien. Además, es necesario que esas normas y los recursos de la empresa (humanos, técnicos, materiales y financieros) estén orientados a alcanzar los fines que se propone. Estos fines o metas deben, necesariamente, existir en una entidad o el concepto de organización no tendría razón de ser, ya sea para generar bienes o no. En el caso de una empresa, el fin es, de hecho, generar bienes o servicios.

Ibarra, (2008:7) “Define como un conjunto de personas, que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un 48conjunto de procedimiento y reglas establecido para alcanzar un fin determinado.

Fred, (2008:133) “Es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quien hace que y quien le reporta a quien. Así mismo incluye todas las actividades administrativas que desemboca en una estructura de tareas y relacionadas de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional”

2.4.4.3.2. Desarrollo Organizacional

Koontz & Heinz, (2008:381) Desarrollo Organizacional.- “Es un enfoque sistemático, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad de la empresa. Está diseñado para resolver problemas que reduce la eficiencia y operativa a todos los niveles esos problemas influyen falta de cooperación descentralización excesiva y mala comunicación”.

Para respaldar sobre desarrollo organizacional enunciamos a otro autor que indica.- “Es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual”. (Wendell, 2008:11).

Universidad Autónoma de México, (2012:41) manifiesta que, “Por tanto, el término organización se refiere a una entidad que tiene un propósito distintivo, incluye gente o integrantes y tiene una estructura sistemática”.

“Asimismo, los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los que laboran en una organización son administradores. Los integrantes de una organización se dividen en dos categorías:

1. Operativos o administradores. Los operativos son personas que trabajan en forma directa en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.

2. Los administradores dirigen las actividades de otra gente. Los administradores también podrán tener algunas responsabilidades operativas, además de supervisar las actividades de otros empleados en el departamento.”

Gráfico N°9 Niveles de la Organización



Fuente: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/contaduria/1/administracion_basica.pdf

2.4.4.4. Toma de decisiones

2.4.4.4.1. Definición

Con los antecedentes expuestos se puede concluir que la toma de decisiones es la validación, escogimiento, selección de alternativas que se presenten para el desarrollo de una organización.

CreceNegocios,⁹ (2013:1), manifiesta que “la toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados.

En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.”

⁹<http://www.crecenegocios.com/la-toma-de-decisiones/>

2.4.4.4.2. Proceso de la toma de decisiones

Adicionalmente en el mismo artículo de crecenegocios nos da pasos para tomar decisiones Crecenegocios,¹⁰ (2013:1):

- a. Identificación de la necesidad de tomar una decisión
- b. Identificación de criterios de decisión
- c. Asignación de peso a los criterios
- d. Desarrollo de alternativas
- e. Análisis de alternativas
- f. Selección de alternativas
- g. Implementación de la alternativa
- h. Evaluación de la eficacia de la decisión”

2.4.4.4.3. Importancia y clasificación

La importancia de la toma de decisiones radica en que afecta a todas las áreas de la organización, por lo tanto en su aplicación deben ser efectivas y que beneficien a todos los miembros de la organización y mantengan satisfecho o superen las expectativas de sus clientes.

En base al enfoque mencionado podemos traer a colación la siguiente clasificación propuesta por (Ramos Caicedo, 2011:49):

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

¹⁰<http://www.crecenegocios.com/la-toma-de-decisiones/>

DECISIONES NO PROGRAMADAS. También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

2.5. Hipótesis

H1: Un análisis financiero adecuado incide en la toma de decisiones que permitirá afrontar la inestabilidad económica y financiera de la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

H0: Un análisis financiero adecuado no incide en la toma de decisiones que permitirá afrontar la inestabilidad económica y financiera de la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

2.5.1. Señalamiento de Variables

Variable Independiente: Análisis Financiero

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo seleccionado en la orientación filosófica se identificó el enfoque cualitativo y cuantitativo de la siguiente manera:

Mediante técnicas cualitativas podremos evaluar como es el proceso de toma de decisiones para la aplicación de estrategias de la empresa además se orientarán a la comprensión del problema objeto de estudio “Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la Fundación Cultural y Educativa Ambato.”, para encontrar la posible solución del mismo. Su perspectiva se dio formando parte del problema, involucrándose con el mismo y por último se buscó analizar el proceso para estudiar todos los elementos que lo constituyen; y, por ende cuantificar mediante herramientas estadísticas la viabilidad o factibilidad de la presente investigación

3.2. Modalidad básica de la investigación

Dentro de la sustentación metodológica de la presente investigación se recurrió a las siguientes modalidades para la recopilación de la información:

Bibliográfica o Documental

Para el desarrollo y recolección de la información secundaria de este proyecto se acudió a la lectura y estudio de documentos científicos publicados tales como: libros, revistas, tesis de grado y publicaciones en Internet, que servirán de soporte a la investigación y como herramientas para determinar la posible solución al conocer más sobre Análisis Financiero y Toma de Decisiones que son objeto del presente estudio.

De campo

Con el objeto de recolectar, organizar y analizar los datos primarios de la presente investigación se aplicaron las técnicas de campo, encuesta, entrevista, la observación y el análisis de información recolectada en el lugar de la investigación.

Técnicas de Investigación

Observación directa, que nos permite el análisis del comportamiento de los involucrados en la toma de decisiones, específicamente al personal de la Institución en sus áreas de trabajo, facilitando al investigador la información precisa e inherente a los inconvenientes de la empresa, cabe aclarar que en la presente investigación se va a manejar información sensible por lo que se tomarán en porcentajes y de manera general de acuerdo a los requerimientos solicitados por los Directivos de la Institución.

La encuesta y entrevista, que se aplicó al personal administrativo de la Institución, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades, en base al análisis financiero y toma de decisiones.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

Ya que permitió a través de la contextualización el planteamiento del problema, la determinación de variables, la formulación de la hipótesis de trabajo y la selección de la metodología adecuada para la investigación, propuesta y también familiarizarse con la realidad de la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

3.3.2. Investigación Descriptiva

El problema se lo detalló a través de la observación, la encuesta y la entrevista verificando las actividades, funciones y comportamientos concretos de los

empleados en el uso de los demás recursos es decir esta investigación se basó en el análisis crítico al momento de detallar, identificar y describir el problema de estudio; permitiendo describir el problema en una circunstancia temporal-espacial determinada.

3.4. Sujetos de la Investigación - Población o muestra

3.4.1. Población

El número de empleados administrativos de la Fundación Cultural y Educativa Ambato son 20 que representan a aquellos involucrados en la toma de decisiones para el desarrollo de la Institución, por lo que se encuestará al 100% de la población.

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Variable Independiente Análisis Financiero

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
"Se lo puedo definir como "un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones"	Presentación de Estados Financieros	Los estados financieros se evalúan periódicamente	Periodicidad en la presentación de Estados Financieros.	1. Diaria 2. Mensual 3. Trimestral 4. Semestral 5. Anual	T: Entrevista I Cuestionario Estados Financieros
	Proceso de recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros	Tipo de Estados Financieros	Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja	1. Balance General 2. Estado de Resultados 3. Flujo de Caja 5. Otro	T: Entrevista I Cuestionario Estados Financieros
	Cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros	Indices Financieros	Líquidez Endeudamiento Rentabilidad	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	T: Entrevista I Cuestionario Estados Financieros
	Evaluación del desempeño financiero y operacional	Comparación de estados financieros actual con el inmediato año anterior	Análisis Horizontal y Análisis Vertical	1. Menos de un año 2. De uno a dos años 3. De tres a cuatro años 4. Más de cinco años	T: Entrevista I Cuestionario Estados Financieros
	Inversión adecuada	Desembolso de dinero en activos de la empresa	Monto de inversión en activos	1. De 50.000 a 100.000 2. De 100.001 a 300.000 3. De 300.001 a 500.001 4. De 500.001 a 1.000.000 5. Más de 1.000.000	T: Entrevista I Cuestionario Estados Financieros

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Oscar López

3.5.2. Variable Dependiente Toma de decisiones

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
"Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas)."	Decisión	Elección de alternativas que ayude al desarrollo de la Fundación Cultural y Educativa Ambato	Decisiones tomadas en Fundación Cultural y Educativa Ambato que beneficien a sus clientes .	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca	T: Encuesta I Cuestionario
	Objetivo	Fin o meta a alcanzar por todos los involucrados de una organización.	Se cumplen con los objetivos propuestos	1. Si 2. No	T: Encuesta I Cuestionario
	Posibilidades o alternativas	Decisiones estratégicas, Tácticas u Operativas	Nivel de afectación de las decisiones	1. Administrativa 2. Docentes 3. Coordinadores 4. Clientes 5. Otros	T: Encuesta I Cuestionario
	Consciente y Racional	Seres humanos capaces de usar el razonamiento lógico para su actuar diario	Decisiones de Inversiones adecuadas	1. Infraestructura 2. Mobiliario 3. Capacitación 4. Actividades Recreativas 5. Intangibles (Tecnología)	T: Encuesta I Cuestionario

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Oscar López

3.6. Recolección de la información (Técnicas e instrumentos)

Tabla Nº 1 Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para conocer y contextualizar los objetivos de la investigación
¿De qué personas?	Persona involucradas en la toma de decisiones de la FCEA.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre las herramientas de análisis financiero para la toma de decisiones
¿Quién?	Investigador: Oscar López Solís
¿Cuándo?	Años 2011 - 2012
¿Dónde?	FCEA
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Bibliográfica, Encuestas y observación directa
¿Con qué?	Bases de datos, Cuestionarios, Información financiera, estructuración de diálogos para las entrevistas a realizarse e indagación
¿En qué situación?	Administrativa

3.7. Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información, de acuerdo a lo manifestado por (Herrera y otros 2004:137):

- *“Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, y otros factores que atenten contra la claridad y objetividad de la investigación.*
- *Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir errores de contestación.*
- *Tabulación o cuadros según las variables de la hipótesis y objetivos*
- *Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con*

datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis)”.

Para ordenar la información y procesar de forma óptima los resultados se utilizó los siguientes aspectos:

- Codificación de cada una de las encuestas utilizando códigos numéricos.
- Se realizará una codificación a cada una de las preguntas con sus posibles respuestas.
- Los nombres de las variables será abreviadas en función al indicador de las variables.

3.8. Plan de análisis e interpretación de resultados

- En el análisis de los resultados estadísticos se destacó tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- La interpretación de los resultados se apoyó en el marco teórico y en los diversos aspectos pertinentes.
- Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el estadístico Chi Cuadrado
- Para el establecimiento de conclusiones se derivaron de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación y las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación, se utilizó como técnicas la Entrevista y la Encuesta, a través del Cuestionario, mismas que permitió realizar el diagnóstico sobre el análisis financiero y la toma de decisiones de la FCEA.

4.1.1. Análisis de entrevista realizada a los directivos de la FCEA (Dirección Ejecutiva y Contabilidad)

1. ¿Los gastos y las inversiones a realizar se los plasma en un presupuesto al inicio de cada año?

Se realiza un presupuesto de los gastos más importantes y no existe un presupuesto integral.

2. ¿Con que periodicidad se evalúan los Estados Financieros de la FCEA?

Se los revisa de forma anual, para evaluar cómo se terminó el período fiscal.

3. ¿Qué tipo de Estados Financiero se evalúa?

Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja

4. ¿Se realiza un análisis de los estados financieros basado en índices?

Se mide la liquidez que tiene la Institución para cubrir sus obligaciones.

5. ¿Se realiza al término de cada período un Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros para la toma de decisiones?

Si se realiza para analizar ciertas cuentas pero no tiene mayor influencia para la toma de decisiones.

4.1.2. Análisis e interpretación de encuestas

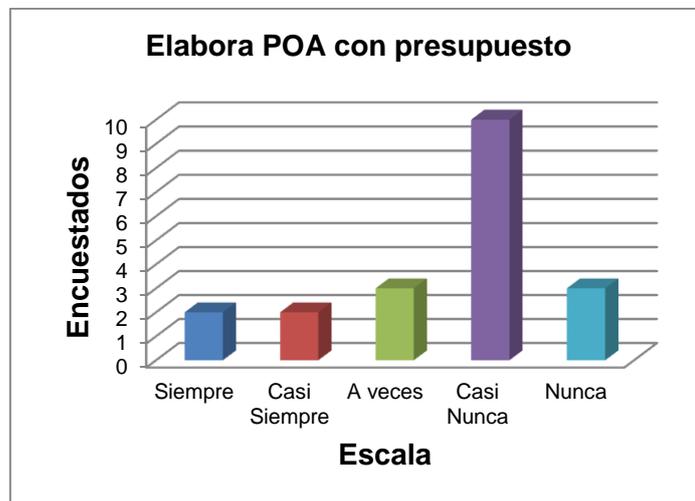
4.1.2.1. ¿Elabora usted un Plan Operativo Anual con Presupuesto?

Tabla N° 2Elaboración de Plan Operativo Anual con Presupuesto

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	2	0,10	10%
Casi Siempre	2	0,10	10%
A veces	3	0,15	15%
Casi Nunca	10	0,50	50%
Nunca	3	0,15	15%
TOTAL MUESTRA	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N° 10Elaboración de Plan Operativo Anual con Presupuesto



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

4.1.2.1.1. Análisis

Como se puede apreciar en la tabla el porcentaje más alto de 50% manifiestan los colaboradores nunca realizan POA con su presupuesto respectivo.

4.1.2.1.2. Interpretación

Como se puede observar los colaboradores no realizan un Plan Operativo Anual con presupuesto lo que dificulta la toma de decisiones en la institución, para controlar el déficit existente.

4.1.2.2. ¿Los objetivos planteados por la FCEA-UEA se cumplen siempre?

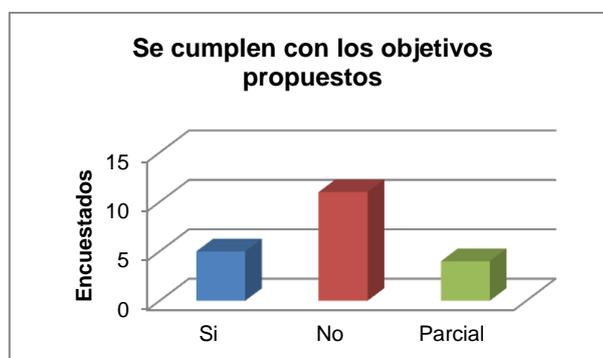
Tabla Nº 3 Cumplimiento de Objetivos de la FCEA

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	5	0,25	25%
No	11	0,55	55%
Parcial	4	0,20	20%
TOTAL MUESTRA	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Oscar López

Gráfico Nº 11 Cumplimiento de Objetivos de la FCEA



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Oscar López

4.1.2.2.1. Análisis

Como se puede apreciar en la tabla el porcentaje más alto de 55% corresponde a que los colaboradores que manifiestan que no se cumple con los objetivos propuestos por la FCEA, mientras que en el 25% indica que si y el 20% parcialmente.

4.1.2.2.2. Interpretación

El resultado en el cumplimiento de objetivos la mayoría manifiesta que no se cumplen los mismos, y esto debido a la falta de comunicación que tienen los colaboradores al no utilizar las herramientas brindadas por la Institución y no tener una planificación mediante un POA y los objetivos son más de criterio de cada uno de los colaboradores.

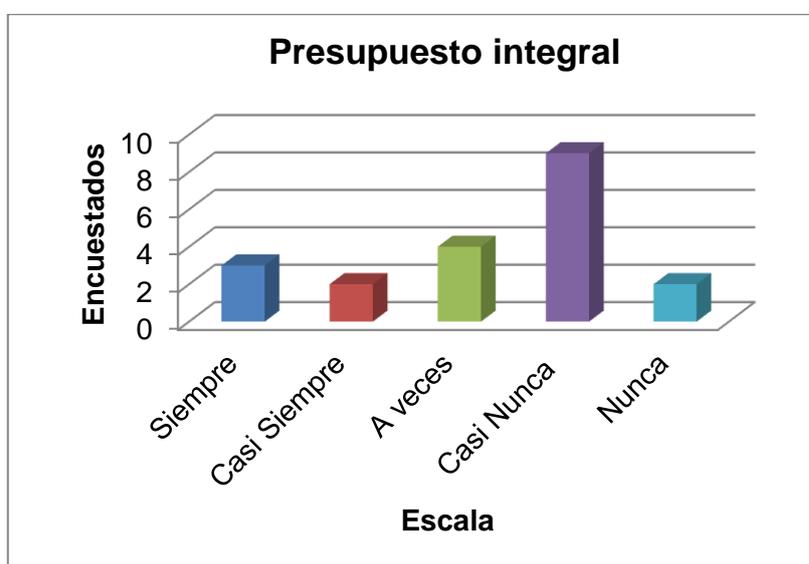
4.1.2.3. ¿Conoce usted que la FCEA-UEA posee un presupuesto integral?

Tabla N° 4 Existe un Presupuesto Integral

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	3	0,15	15%
Casi Siempre	2	0,10	10%
A veces	4	0,20	20%
Casi Nunca	9	0,45	45%
Nunca	2	0,10	10%
TOTAL MUESTRA	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N° 12 Presupuesto Integral



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

4.1.2.3.1. Análisis

Como se puede apreciar en la tabla el porcentaje más alto de 45% corresponde a que los colaboradores opinan que no existe un presupuesto integral.

4.1.2.3.2. Interpretación

Como se puede observar el mayor porcentaje manifiestan que no existe un presupuesto integral, por lo que no se puede dar seguimiento de forma adecuada al flujo de dinero que ingresa y se gasta.

4.1.2.4. ¿La FCEA-UEA posee un Plan Estratégico Institucional?

Tabla N° 5 Plan Estratégico Institucional

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	3	0,15	15 %
Casi Siempre	2	0,10	10%
A veces	2	0,10	10%
Casi Nunca	11	0,55	55%
Nunca	2	0,10	10 %
TOTAL MUESTRA	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N° 13 Plan Estratégico Institucional



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

4.1.2.4.1. Análisis

Como se puede apreciar en la tabla el porcentaje más alto de 55% corresponde a que los colaboradores opinan que la FCEA no posee un Plan Estratégico Institucional.

4.1.2.4.2. Interpretación

La FCEA al no poseer un Plan Estratégico Institucional no existe una guía para que los colaboradores cumplan con los objetivos institucionales.

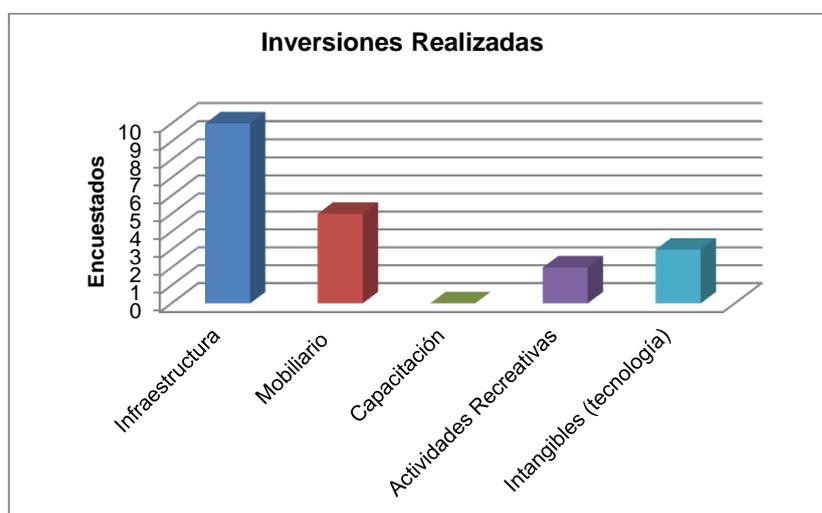
4.1.2.5. ¿Las inversiones realizadas en la FCEA-UEA se han enfocado en?:

Tabla N° 6 Inversiones realizadas

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Infraestructura	10	0,50	50%
Mobiliario	5	0,25	25%
Capacitación	0	0,00	0%
Actividades Recreativas	2	0,10	10%
Intangibles (tecnología)	3	0,15	15%
TOTAL MUESTRA	20	1,00	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N° 14 Inversiones realizadas



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

4.1.2.5.1. Análisis

Las inversiones realizadas en la FCEA en los últimos años ha sido el 50% en infraestructura, 25% en mobiliario, 15% en Intangibles (tecnología) y 10% en actividades recreativas.

4.1.2.5.2. Interpretación

Las inversiones que ha realizado la FCEA en los últimos años ha sido en infraestructura, mobiliario y tecnología, por lo que se ha realizado crédito alto para atender estos requerimientos, formando una Institución referente en el sector educativo del centro del país.

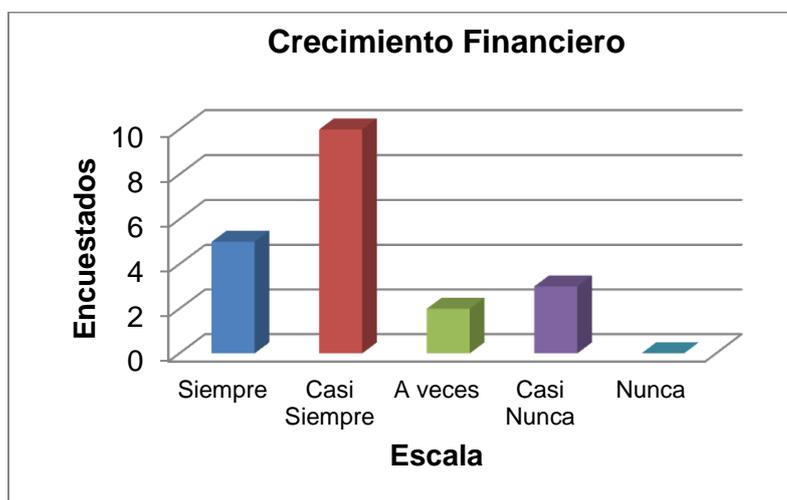
4.1.2.6. ¿En los últimos años cree usted que la Fundación ha crecido financieramente?

Tabla N° 7Crecimiento Financiero

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	5	0,25	25%
Casi Siempre	10	0,50	50%
A veces	2	0,10	10%
Casi Nunca	3	0,15	15%
Nunca	0	0,00	0%
TOTAL MUESTRA	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N° 15Crecimiento Financiero



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

4.1.2.6.1. Análisis

El crecimiento financiero que ha tenido la Institución en los últimos ha sido casisiempre en un 50%, el 25% siempre y el 15% casi nunca.

4.1.2.6.2. Interpretación

El crecimiento se lo ve reflejado en la inversión en infraestructura física y tecnológica que ha tenido la Institución, valorando la mitad de los colaboradores este aspecto como positivo.

4.1.2.6.3. Análisis Financiero Horizontal y Vertical de la Situación Financiera de la FCEA.

**FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO
BALANCE GENERAL ANALISIS HORIZONTAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 – 2012**

BALANCE GENERAL	31/12/2011	31/12/2012	V. Absoluta	V. Relativa
CAJA - BANCOS	3.047,64	5.881,95	-2.834,31	-93%
INVERSIONES TEMPORALES				
+ Cartera por vencer	45.495,35	46.457,21	-961,86	-2%
DTOS. Y CTAS. X COBRAR COM.	45.495,35	46.457,21	-961,86	-2%
Suministros Proveeduría	2.535,40	406,00	2.129,40	84%
INVENTARIOS	2.535,40	406,00	2.129,40	84%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.078,39	52.745,16	-1.666,77	-3%
+ Terrenos	355.958,91	803.072,79	-447.113,88	-126%
+ Edificios, Instalaciones	264.807,04	290.162,84	-25.355,80	-10%
+ Construcciones en proceso	6.486,71	6.486,71	0,00	0%
+ Maquinaria, Equipos, Vehículos	673.582,58	941.953,09	-268.370,51	-40%
- Depreciación Acumulada	383.784,56	520.168,27	-136.383,71	-36%
ACTIVO FIJO NETO	917.050,68	1.521.507,16	-604.456,48	-66%
DIFERIDOS E INTANGIBLES	298.424,95	488.158,29	-189.733,34	-64%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.215.475,63	2.009.665,45	-794.189,82	-65%
TOTAL ACTIVO	1.266.554,02	2.062.410,61	-795.856,59	-63%
DEUDA BANCARIA C.P.	101.860,03	293.584,97	-191.724,94	-188%
PROVEEDORES	26.985,16	70.634,35	-43.649,19	-162%
GASTOS ACUMULADOS X PAGAR	66.721,52	85.524,94	-18.803,42	-28%
IMPUESTOS ACUMULADOS X PAG.	5.973,90	8.203,30	-2.229,40	-37%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.240,63	3.782,00	-2.541,37	-205%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	202.781,24	461.729,56	-258.948,32	-128%
DEUDA BANCARIA L.P.	706.666,62	1.209.999,98	-503.333,36	-71%
OTRAS CTAS X PAGAR L.P.	80.730,10	49.119,94	31.610,16	39%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	787.396,72	1.259.119,92	-471.723,20	-60%
TOTAL PASIVO	990.177,96	1.720.849,48	-730.671,52	-74%
CAPITAL SOCIAL	114.871,56	114.871,56	0,00	0%
DONACIONES	83.348,64	233.348,64	-150.000,00	-180%
RESERVA DE CAPITAL	73.966,19	78.155,86	-4.189,67	-6%
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	4.189,67	(84.814,93)	89.004,60	2124%
TOTAL PATRIMONIO	276.376,06	341.561,13	-65.185,07	-24%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.266.554,02	2.062.410,61	-795.856,59	-63%

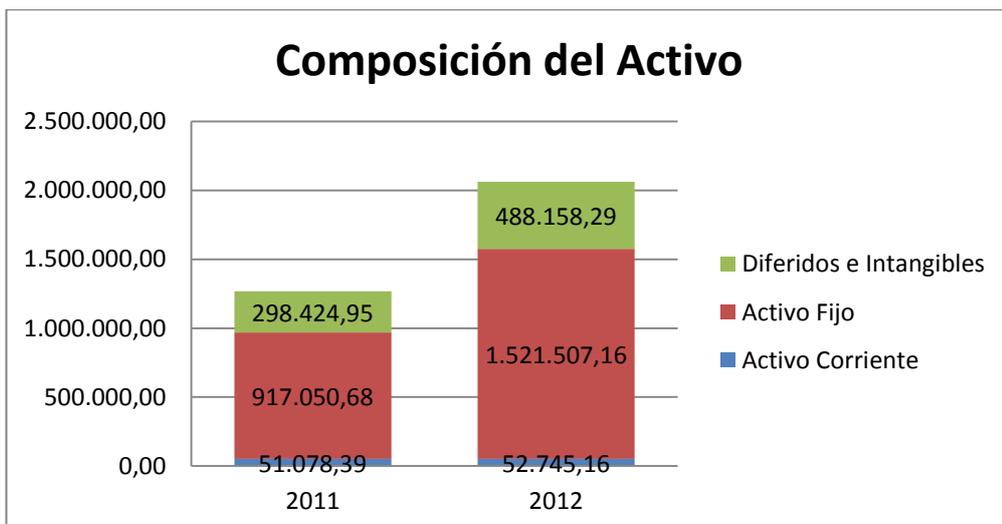
Fuente: FCEA
Elaborado por: Oscar López

FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO
BALANCE GENERAL ANALISIS VERTICAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 – 2012

BALANCE GENERAL	31/12/2011		31/12/2012	
CAJA - BANCOS	3.047,64	5,97%	5.881,95	11,15%
INVERSIONES TEMPORALES		0,00%		0,00%
+ Cartera por vencer	45.495,35	89,07%	46.457,21	88,08%
DTOS. Y CTAS. X COBRAR COM.	45.495,35	89,07%	46.457,21	88,08%
Suministros Proveeduría	2.535,40	4,96%	406,00	0,77%
INVENTARIOS	2.535,40	4,96%	406,00	0,77%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.078,39	4%	52.745,16	0,03
+ Terrenos	355.958,91	39%	803.072,79	53%
+ Edificios, Instalaciones	264.807,04	89%	290.162,84	59%
+ Construcciones en proceso	6.486,71	1%	6.486,71	0%
+ Maquinaria, Equipos, Vehículos	673.582,58	53%	941.953,09	46%
- Depreciación Acumulada	383.784,56	377%	520.168,27	177%
ACTIVO FIJO NETO	917.050,68	72%	1.521.507,16	74%
DIFERIDOS E INTANGIBLES	298.424,95	24%	488.158,29	24%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.215.475,63	96%	2.009.665,45	97%
TOTAL ACTIVO	1.266.554,02	100%	2.062.410,61	100%
DEUDA BANCARIA C.P.	101.860,03	50%	293.584,97	145%
PROVEEDORES	26.985,16	13%	70.634,35	35%
GASTOS ACUMULADOS X PAGAR	66.721,52	33%	85.524,94	42%
IMPUESTOS ACUMULADOS X PAG.	5.973,90	3%	8.203,30	4%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.240,63	1%	3.782,00	2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	202.781,24	16%	461.729,56	22%
DEUDA BANCARIA L.P.	706.666,62	89,7%	1.209.999,98	96,1%
OTRAS CTAS X PAGAR L.P.	80.730,10	10,3%	49.119,94	3,9%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	787.396,72	62,2%	1.259.119,92	61,1%
TOTAL PASIVO	990.177,96	78,2%	1.720.849,48	83,4%
CAPITAL SOCIAL	114.871,56	41,6%	114.871,56	41,6%
DONACIONES	83.348,64	30,2%	233.348,64	84,4%
RESERVA DE CAPITAL	73.966,19	26,8%	78.155,86	28,3%
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	4.189,67	1,5%	(84.814,93)	-30,7%
TOTAL PATRIMONIO	276.376,06	22%	341.561,13	17%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.266.554,02	100%	2.062.410,61	100%

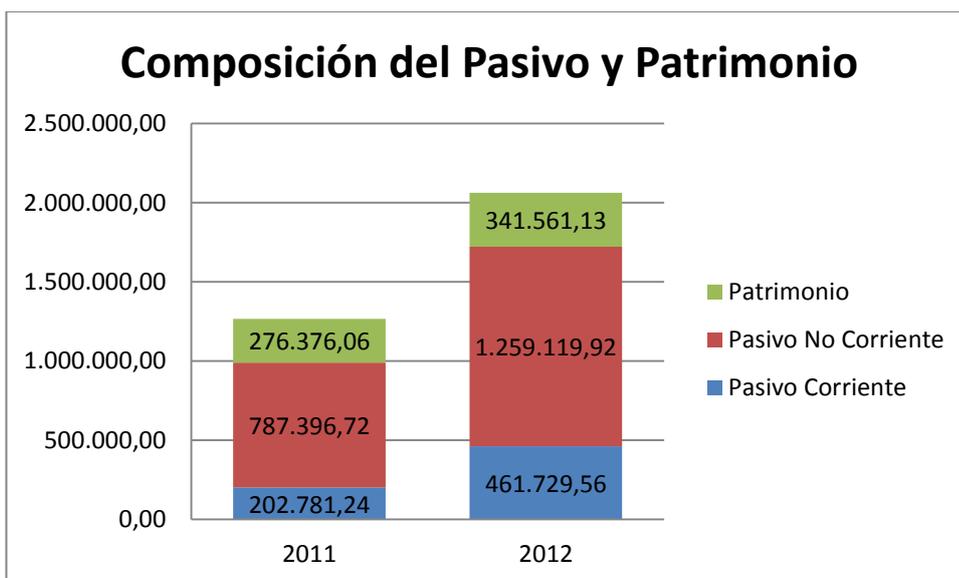
Fuente: FCEA
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N° 16 Composición del Activo



Fuente: FCEA
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N° 17 Composición del Pasivo y Patrimonio



Fuente: FCEA
Elaborado por: Oscar López

Como se puede observar las inversiones en Activos Fijos han sido considerables que del año 2011 al 2012 ha incrementado en un 66%, lo que significa que la percepción del personal es de crecimiento, y por ende crece también el endeudamiento que se calculó en base a un flujo de caja con mayor ingreso del que se recibe hoy en día y esto afecta en el déficit de la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

¿Los clientes perciben una buena organización en la FCEA?

Tabla Nº 8 Los clientes perciben una buena organización en la FCEA

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	3	0,15	15%
Casi Siempre	2	0,10	10%
A veces	8	0,40	40%
Casi Nunca	6	0,30	30%
Nunca	1	0,05	5%
TOTAL MUESTRA	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Oscar López

Gráfico Nº 18 Los clientes perciben una buena organización en la FCEA



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Oscar López

4.1.2.6.4. Análisis

El mayor porcentaje en referencia a que los clientes perciben no existe una buena organización en la FCEA ya que los mayores porcentajes es de 40% a veces y el 30% casi nunca.

4.1.2.6.5. Interpretación

La mayor parte de encuestados indica que los clientes no perciben una buena organización dentro de la FCEA, ya que se les notifica las actividades a realizarse sin la debida antelación y por ende se debe panificar de mejor manera para que los clientes cambien su criterio al respecto.

4.2 Verificación de la Hipótesis

Formulación de la hipótesis

Ho= Hipótesis nula

H1= Hipótesis alternativa

Ho= El análisis financiero NO permite tomar decisiones adecuadas en la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

H1= El análisis financiero permite tomar decisiones adecuadas en la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5% (95%)

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se realizó la prueba Chi cuadrado, y se detalla la fórmula a continuación:

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

Simbología:

O= Datos observados

E= Datos esperados

Zona de aceptación o rechazo

Grados de libertad

$$(g) = (F-1) (C-1)$$

Dónde

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la tabla

F = Filas de la tabla

Reemplazando: $gl = (F-1) (C-1)$

$gl = (Filas -1) (Columnas-1)$

$gl = (2-1) (5-1)$

$gl = (1) (4)$

$gl = 4$

Nivel de significación = 5%

El valor tabulado del Chi Cuadrado (X^2t) con 4 grado de libertad y un nivel de significación del 5% es decir 9,488 Ver anexo N° 2.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas para la variable análisis financiero y se las cruza con una pregunta relacionada a la toma de decisiones se muestra a continuación:

Pregunta 3. ¿Conoce usted que la FCEA-UEA posee un presupuesto integral?

Siempre
Casi Siempre
A veces
Casi Nunca
Nunca

Pregunta 7. ¿En los últimos años cree usted que la Fundación ha crecido financieramente?

Siempre
Casi Siempre
A veces
Casi Nunca
Nunca

Tabla N° 9 Frecuencias Observadas

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
PREGUNTA 3	3	2	4	9	2	20
PREGUNTAS 7	5	10	2	3	0	20
TOTAL	8	12	6	12	2	40

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

Tabla N° 10 Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
PREGUNTA 3	4	6	3	6	1	20
PREGUNTAS 7	7	4,5	5	2,5	1	20
TOTAL	11	10,5	8	8,5	2	40

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

Tabla N° 11 Cálculo Chi Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ²
				E
3	4	-1	1	0,25
2	6	-4	16	2,67
4	3	1	1	0,33
9	6	3	9	1,50
2	1	1	1	0,00
5	4	1	1	0,25
10	6	4	16	2,67
2	3	-1	1	0,33
3	6	-3	9	1,50
0	1	-1	1	0,00
			X²	9,50

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Oscar López

El valor de $X^2_t = 9,488 < X^2_C = 9,50$

Por consiguiente rechazo la hipótesis nula y acepto la hipótesis alternativa alterna es decir, el análisis financiero permite tomar decisiones adecuadas en la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

CAPÍTULO 5

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Según el análisis de la encuesta del trabajo de investigación se concluye que los colaboradores no realizan una planificación que comprenda métodos y técnicas en la utilización de los medios y recursos disponibles, solo se evidenció un cronograma de actividades académicas con el cual se destina recursos para ejecutarlas.
- Con el fin de alcanzar las metas Institucionales que es brindar Servicio de Calidad a través de las acciones a realizarse en un período determinado, no se cuenta con un plan operativo anual donde se refleje un Presupuesto Operativo Anual con metas u objetivos a alcanzar.
- No se evidencia un sistema integrado de información financiera sustentado en base a un presupuesto integral lo que no permite a las autoridades evaluar los resultados de la gestión realizada versus los objetivos definidos que debería constar en un Plan Estratégico Institucional.
- Los objetivos que manejan los colaboradores son en base a su criterio ya que no existe una Planificación Estratégica Institucional y solo se evidencia su filosofía empresarial, y los objetivos deben plantearse desde la Alta Gerencia.
- La inversión en infraestructura creció en un 66% del año 2011 al 2012 en su base a su flujo de ingresos de aquella época y actualmente con las políticas que ha implementado el Ministerio de Educación produjo que exista un alto índice de endeudamiento, ya que el flujo de ingresos es menor.
- El Ministerio de Educación adoptó una política de incrementar en un 5% y 10% del valor de la matrícula respecto al año inmediato anterior, y no se basó a los parámetros que estableció para la categorización de las

instituciones educativas privadas, sin permitir cobrar valores adicionales lo que produjo que exista un déficit en la Institución.

- Los beneficiarios de los servicios educativos ofertados por la institución no perciben que existe una buena organización.

5.2 Recomendaciones

- Realizar una planificación adecuada mediante métodos y técnicas que permita evidenciar los recursos en planes operativos anuales de cada uno de los departamentos de la institución donde se refleje un presupuesto fijado.
- Manejo de un Presupuesto Anual Integral con responsables, que permita cumplir metas previstas expresadas y en valores financieros dentro de un tiempo determinados y consolidando todos los planes operativos de todos los departamentos.
- Elaboración de una Planificación Estratégica Institucional y se difunda al personal para todos seguir un mismo ideal, a más de componer una filosofía empresarial se convierte en una guía hacia los objetivos propuestos.
- Elaboración de flujos de caja mensuales para poder estar al tanto de las variaciones numéricas que tiene la Fundación y así tomar decisiones inmediatas y beneficiosas para la institución, y no exista sobre endeudamiento en un periodo determinado.
- Establecimiento de estrategias que permitan que los beneficiarios de los servicios educativos perciban que la Institución trabaja en base a una cultura organizacional con bases sólidas, y educación de calidad.
- Mantenimiento de los estándares ofertados y ejecutados por la Institución en infraestructura, tecnología, mobiliario y certificaciones, para que los clientes se beneficien del desarrollo, ya que es una Fundación sin fines de lucro y de servicio a la colectividad.

CAPÍTULO 6

6. Propuesta

6.1. Tema

Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera.

6.1.1. Datos informativos

Nombre de la Institución:	Fundación Cultural y Educativa Ambato
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Calle Gabriel Román y Av. Pedro Vásconez
Teléfono:	032854281
Beneficiarios:	Institución y Sociedad
Tiempo estimado:	Inicio: Enero 2011 Fin: Diciembre 2012
Unidad Ejecutora:	Dirección Ejecutiva

6.2. Antecedentes de la Propuesta

El Análisis Financiero consiste en evaluar la situación económica – financiera y al ser una Fundación sin fines de lucro debe generar recursos para reinvertirlos en la Institución, recursos que será retribuidos en beneficio de sus clientes y colaboradores.

El análisis financiero como herramienta gerencial ayuda a la toma de decisiones adecuada y generación de estrategias para el crecimiento de la Institución, aportando con calidad académica al país.

En la actualidad los valores de las pensiones que pagan los clientes mensualmente están regulados por el Ministerio de Educación, por lo que se debe aprovechar toda la capacidad instalada de la Institución para atraer nuevos

clientes y mejorar la rentabilidad con la finalidad de reinvertir por ser una Fundación sin fines de lucro.

6.3. Justificación

La presente investigación se enfoca al área directiva de la Fundación, dotando de herramientas financieras y de análisis para una adecuada toma de decisiones, que va a incidir en una mejor planificación financiera mejorando así la excelencia académica y un servicio de calidad; cumpliendo así con el Plan del Buen Vivir que en uno de sus ejes fundamentales esta la Educación, creando un bienestar tanto en sus clientes internos como externos que reciben todos los servicios ofertados por la FCEA; se obtiene de primera mano toda la información contable y administrativa para realizar la investigación, de acuerdo a la autorización dada por la Dirección Ejecutiva.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Establecer un Modelo de Gestión Financiera que contribuya a la toma de decisiones con la finalidad de lograr un crecimiento económico financiero de la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis financiero del Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Realizar un diagnóstico situacional de la FCEA.
- Establecer estrategias que ayuden a mejorar los servicios de la Institución.

6.5. Análisis de Factibilidad

En un mercado competitivo como el que estamos atravesando hoy en día son exigentes, por lo que se debe generar una adecuada toma de decisiones con un análisis financiero como herramienta gerencial.

El presente análisis de factibilidad de aplicación de un Modelo de Gestión Financiera para la Fundación Cultural Ambato se detalla a continuación:

Política: La implementación de un Modelo de Gestión Financiero incidirá en el entorno político ni modificará el desenvolvimiento normal de las Instituciones y Empresas.

No se modificarán leyes, ni reglamentos que existen en el país y no está involucrada la Institución con ningún partido político.

Aspecto Socio-cultural: La factibilidad socio-cultural radica en la utilización de factores productivos integrales orientados a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, constituyéndose el ser humano factor primordial del desarrollo basado en el Plan del Buen Vivir.

Es importante señalar que la participación en el mercado del segmento educativo es muy sensible lo cual contribuye a la generación de nuevas ideas e incentivar a la investigación, regulado por el Ministerio de Educación.

Organizacional: La Fundación Cultural y Educativa Ambato mediante sus colaboradores están conscientes del reto que se enfrenta para el sostenimiento en el tiempo de la Institución, para interactuar con los clientes otorgándoles un excelente servicio en todos los ámbitos.

Esta propuesta está enfocada en el diseño e implantación de un Modelo de Gestión Financiera para una adecuada toma de decisiones en la Institución.

Ambiental: La presente propuesta no afectará al medio ambiente con las estrategias planteadas.

Económico: La Fundación Cultural y Educativa Ambato mejorará su aspecto económico con la herramienta gerencial planteada en la presente investigación con la toma de decisiones de manera oportuna y eficaz.

Aspecto Legal: Para la implementación un Modelo de Gestión Financiera, no posee ningún impedimento legal.

6.6. Fundamentación Científico-Técnica

6.6.1. Análisis FODA

Análisis de diagnóstico situacional F.O.D.A, que consiste en evaluar el ambiente interno y externo de la Institución.

Oportunidad

Es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de mercado. La primera es ofrecer algo que no abunda. La segunda es ofrecer un producto o servicio existente en un modo nuevo o superior. La tercera fuente suele conducir a un producto o servicio totalmente nuevo. Kotler, P y Gary, A. (2004).

“Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?”

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Amenaza

“Es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa”. Kotler, P y Amstrong, G. (2004).

“Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?”

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Fortaleza

“Se refiere a todos los aspectos que hacen a la empresa superior en forma comparativa a la competencia directa. Las fortalezas se generan dentro de la compañía y son resultados de su organización. Un ejemplo puede ser la distribución o hasta el precio. Las fortalezas deben medirse en forma exclusiva con la competencia directa; los competidores indirectos no representan un verdadero punto de comparación, menos de que uno de sus productos este afectando directamente el consumo del nuestro”. Fernández, R (2007).

“Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?”

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Debilidad

“A igual que las fortalezas, son internas; representan algún aspecto en el que la empresa es inferior a la competencia, por ejemplo la cobertura o las estrategias promocionales. Las debilidades se confunden fácilmente con los problemas o amenazas de mercado, pero una debilidad se origina siempre dentro de la empresa y puede ser controlada por ella, además de que generalmente es parte de la mezcla de mercadotecnia”. Fernández, R (2007).

“Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?”

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

6.6.2. Perfil Estratégico

Guerras y Navas (2007) manifiesta que el perfil estratégico es “un diagnóstico interno a partir de variables claves de las áreas funcionales de una empresa en donde se identifican los puntos fuertes y débiles”

En el perfil estratégico propuesto se identifica las variables claves del funcionamiento y se las valora de acuerdo a una escala del 1 al 5 (Likert), siendo desde muy negativo hasta muy positivo.

Gráfico Nº 19 Variables claves por áreas funcionales

Variables clave por áreas funcionales			
ÁREA COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Cuota de mercado - Características del producto - Imagen de marca - Fuerza de ventas - Red de distribución - Publicidad y promoción, etc. 	ÁREA TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología disponible - Esfuerzo en Investigación y Desarrollo - Asimilación de tecnología adquirida, etc.
ÁREA DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de costes - Control de calidad - Caract. proceso producción - Nivel de productividad - Situación bienes equipo, etc. 	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de incentivos - Clima social (conflictividad, absentismo) - Nivel de formación - Nivel de participación, etc.
ÁREA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura financiera - Coste de capital - Rentabilidad de las inversiones - Solvencia financiera - Costes financieros, etc. 	ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de dirección - Estructura organizativa - Sistemas de planificación y control - Sistemas de información y decisión - Cultura empresarial, etc.

© Guerras y Navas (2007)

Fuente: Guerra y Navas (2007)

6.6.3. Análisis Financiero

Cantú (2004:162), en su publicación Contabilidad Financiera manifiesta que:

“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”.

Como podemos apreciar según lo manifestado por Cantú, se debe estudiar los estados financieros de la empresa a través de herramientas técnicas que

permitan tener diferentes alternativas de decisión para tomar el camino correcto hacia el éxito de las empresas, por lo que es indispensable dejar de utilizar métodos empíricos para la toma de decisiones.

Adicional al autor mencionado fortaleciendo los conceptos sobre análisis financiero a continuación mencionamos a Torres, (2007:11) que a su vez toma el concepto de (Ortiz, 2006):

“Se lo puedo definir como “un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio”.

Herramientas de Análisis Financiero

Existen un sinnúmero de herramientas de análisis financiero y para la presente investigación nombraremos los siguientes de acuerdo a lo manifestado en su presentación (Cruz, 2007: 48-100):

***“Análisis Horizontal.-**Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención.*

***Análisis Vertical.-** Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.*

***Ratios Financieros.-** Relaciona entre sí dos elementos de la información financiera de la empresa. Se requiere para evaluar la condición financiera y su desempeño. Los índices actuales de una empresa se comparan con sus promedios pasados y futuros para determinar si la condición financiera de la compañía está mejorando o se está deteriorando con el tiempo.*

- e) *Liquidez.- Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.*
- f) *Actividad.- Se utiliza para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo.*
- g) *Endeudamiento.- Determinan como las fuentes de financiamiento externas (pasivos) e internas (patrimonio) han contribuido en la adquisición de los recursos de la empresa.*
- h) *Rentabilidad.- Miden la efectividad general de la administración, reflejada en los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.*

Respaldando lo expuesto anteriormente existe mucha bibliografía con respecto a herramientas de análisis en sí y podemos mencionar el trabajo de investigación de Sánchez (2011:18-19) que hace referencia al libro Análisis Financiero y de Gestión de Estupiñan:

“a. Análisis vertical: El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.

b. Análisis horizontal: El análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo.

c. Estado de fuente y aplicación de fondos: El análisis vertical Aplicación de fondos permite que el Gerentes, administradores y responsables de la gestión Empresarial analice las fuentes y aplicaciones históricas de los fondos.

d. Punto de equilibrio: Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea,

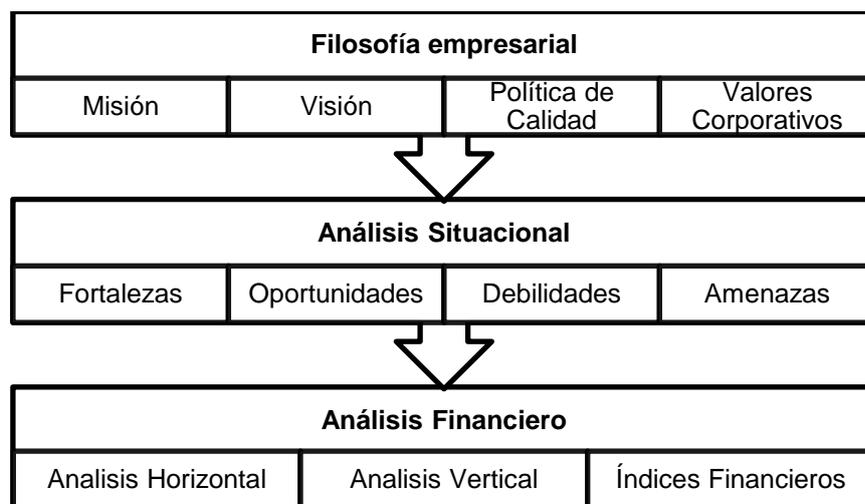
que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

e. *Apalancamiento operativo y financiero: El apalancamiento es una herramienta administrar la empresa, la cual es una arma de dos filos ya que adiciona un riesgo adicional al del negocio, que de no ser manejado con conocimiento de causa y experiencia sobre una planeación bien realizada, puede conducir a resultados nefastos. Sin embargo si se utiliza con inteligentemente puede traer utilidades extraordinarias para los accionistas. Hay indicadores financieros fáciles de calcular que pueden dar índices de apalancamiento, para toma de decisiones, si usted desea calcular estos indicadores le aconsejamos dividir sus gastos de operación en fijos y variables, lo que le ayudara a calcular fácilmente los mismos.”*

6.7. Metodología Modelo Operativo

Para la utilización de toda herramienta gerencial se debe realizar un análisis situacional de la Institución. Un modelo de gestión financiera para el proceso de toma de decisiones, ayuda a observar la situación económica y financiera actual para enfocarse al cumplimiento de objetivos.

Gráfico N°20 Modelo Operativo



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Oscar López

6.7.1. Filosofía Empresarial

6.7.1.1. Misión

Educamos, cultivamos y fortalecemos los principios, valores y capacidades de nuestros estudiantes para enfrentar un mundo cambiante, globalizado y competitivo de manera crítica y creativa, a través de la innovación, la tecnología y la participación de sus familias y la comunidad.

6.7.1.2. Visión

Ser la mejor alternativa en la formación de personas felices e íntegras, con conciencia social y capacidades para triunfar.

6.7.1.3. Política de Calidad

Educamos y formamos jóvenes competentes, responsables y de servicio. Trabajamos para la satisfacción de nuestros clientes internos y externos mediante el cumplimiento de requisitos, la innovación de procesos, una organización efectiva, personal especializado y comprometido, una infraestructura adecuada y la participación de la familia.

6.7.1.4. Valores corporativos

Respeto: Es un derecho inalienable de todo ser humano. Reconocemos nuestra individualidad y valoramos la de los demás.

Verdad: Hablamos y actuamos de manera coherente con nuestra conciencia y nuestras convicciones personales, siendo auténticos y valientes.

Solidaridad: Extendemos la mano voluntariamente a quien lo necesita, sintiendo como algo propio el sufrimiento de nuestro prójimo, permitiéndonos crecer como personas íntegras.

Responsabilidad: Hacemos lo que tenemos que hacer en el momento oportuno, sin que nadie nos lo recuerde y asumimos las consecuencias de nuestras decisiones.

6.7.2. Análisis Situacional

6.7.2.1. Análisis FODA

Tabla Nº 12 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Certificación Bachillerato Internacional	Falta de promoción de los servicios ofertados
Certificación de Calidad ISO	Estrategias de marketing inadecuadas
Licencias Originales y Certificaciones de Microsoft	Deficiente relaciones públicas
Pensum de estudios adecuado	Comprometimiento del personal
La imagen corporativa reconocida en el mercado	La comunicación interna deficiente
Tecnología de Punta	Disminución de estudiantes año a año
Infraestructura de Calidad	Falta de Recursos económicos
Amplias áreas verdes	Capacidad Subutilizada
Cuenta con todos los niveles de educación exigidos por el Ministerio de Educación	Amenazas
Fundación sin fines de lucro	Competencia con menores precios
Oportunidades	Control total por parte del Ministerio de Educación
Alianzas estratégicas con diversas instituciones	Crecimiento de la oferta de educación pública con centros educativos del milenium.
Captación de clientes que desean servicios de calidad	Bullyng
Acceso a financiamiento	Inseguridad por el segmento de mercado que se atiende
Desarrollo residencial del sector donde se ubica la institución	La competencia aumenta en el sector geográfico donde se encuentra la institución
Segmento de mercado medio alto para captar potenciales clientes	Fidelidad de los clientes con otras instituciones
Propaganda del la institución mediante el boca a boca	Demanda exigente

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

Tabla N° 13 Matriz de impacto de factores internos

Fortalezas	Alto	Medio	Bajo
Certificación Bachillerato Internacional	X		
Certificación de Calidad ISO	X		
Licencias Originales y Certificaciones de Microsoft		X	
Pensum de estudios adecuado	X		
La imagen corporativa reconocida en el mercado	X		
Crecimiento de la Empresa	X		
Tecnología de Punta		X	
Infraestructura de Calidad	X		
Amplias áreas verdes		X	
Cuenta con todos los niveles de educación exigidos por el Ministerio de Educación	X		
Fundación sin fines de lucro		X	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

Debilidades	Alto	Medio	Bajo
Escasez de promoción de los servicios ofertados	X		
Estrategias de marketing inadecuadas	X		
Deficiente relaciones públicas		X	
Comprometimiento del personal	X		
La comunicación interna deficiente		X	
Disminución de estudiantes año a año	X		
Déficit de Recursos económicos	X		
Capacidad Subutilizada		X	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

Tabla N° 14 Matriz de impacto de factores externos

Oportunidades	Alto	Medio	Bajo
Alianzas estratégicas con diversas instituciones		X	
Captación de clientes que desean servicios de calidad	X		
Acceso a financiamiento		X	
Desarrollo residencial del sector donde se ubica la Institución	X		
Segmento de mercado medio alto para captar potenciales clientes		X	
Propaganda del la Institución mediante el boca a boca	X		

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

Amenazas	Alto	Medio	Bajo
Competencia con menores precios	X		
Control total por parte del Ministerio de Educación		X	
Crecimiento de la oferta de educación pública con centros educativos del millenium.			X
Bullyng		X	
Inseguridad por el segmento de mercado que se atiende		X	
La competencia aumenta en el sector geográfico donde se encuentra la Institución	X		
Fidelidad de los clientes con otras instituciones	X		
Demanda exigente			X

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

Análisis Interno y Externo

A continuación se presenta un análisis de las matrices de los factores internos y externos y se consideran los siguientes indicadores.

Se asignará el peso a cada factor de éxito lo que permitirá indicar la importancia relativa que será:

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.00

La calificación que se dará a cada factor de éxito que permita indicar la importancia relativa es:

Debilidad y Amenaza importante 1

Debilidad y Amenaza menor 2

Fortaleza y Oportunidad media 3

Fortaleza y Oportunidad importante 4

La ponderación fijada a cada factor indicará la importancia relativa de dicho factor, dando como resultado la sumatoria de las ponderaciones máximo 4 y un mínimo 1. Teniendo un promedio de 2.5

Tabla Nº 15 Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Fortalezas			
Certificación Bachillerato Internacional	0,04	3,00	0,12
Certificación de Calidad ISO	0,06	4,00	0,24
Licencias Originales y Certificaciones de Microsoft	0,05	3,00	0,15
Pensum de estudios adecuado	0,08	4,00	0,32
La imagen corporativa reconocida en el mercado	0,08	4,00	0,32
Tecnología de Punta	0,08	3,00	0,24
Infraestructura de Calidad	0,08	4,00	0,32
Amplias áreas verdes	0,03	3,00	0,09
Cuenta con todos los niveles de educación exigidos por el Ministerio de Educación	0,04	3,00	0,12
Fundación sin fines de lucro	0,02	3,00	0,06
Debilidades			
Falta de promoción de los servicios ofertados	0,06	1,00	0,06
Estrategias de marketing inadecuadas	0,08	1,00	0,08
Deficiente relaciones públicas	0,04	1,00	0,04
Comprometimiento del personal	0,03	2,00	0,06
La comunicación interna deficiente	0,04	2,00	0,08
Disminución de estudiantes año a año	0,08	1,00	0,08
Falta de Recursos económicos	0,08	1,00	0,08
Capacidad Subutilizada	0,03	2,00	0,06
TOTAL	1,00		2,52

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Oscar López

Tabla N° 16 Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Alianzas estratégicas con diversas instituciones	0,08	4,00	0,32
Captación de clientes que desean servicios de calidad	0,08	4,00	0,32
Acceso a financiamiento	0,08	3,00	0,24
Desarrollo residencial del sector donde se ubica la institución	0,08	3,00	0,24
Segmento de mercado medio alto para captar	0,08	4,00	0,32
Propaganda del la institución mediante el boca a boca	0,08	4,00	0,32
Amenazas			
Competencia con menores precios	0,08	2,00	0,16
Control total por parte del Ministerio de Educación	0,06	2,00	0,12
Crecimiento de la oferta de educación pública con centros educativos del milenium.	0,06	2,00	0,12
Bullyng	0,05	2,00	0,10
Inseguridad por el segmento de mercado que se atiende	0,06	1,00	0,06
La competencia aumenta en el sector geográfico donde se encuentra la institución	0,08	2,00	0,16
Fidelidad de los clientes con otras instituciones	0,08	2,00	0,16
Demanda exigente	0,05	1,00	0,05
TOTAL	1,00		2,64

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

Análisis de la Matriz de Factores Internos y Externos

El resultado obtenido de la Matriz de Factores Internos es de **2,64**, lo que significa que en la Institución sobresale en mayor proporción las fortalezas que debilidades, por lo que es factible conseguir los objetivos propuestos en las estrategias de disminuir el déficit del flujo de caja.

El resultado obtenido en la Matriz de Factores Externos son de **2,52**, lo que significa que las oportunidades sobresalen en mayor proporción que las amenazas, por lo que se pueden aprovechar las oportunidades y poder generar mayor porcentaje de rentabilidad en la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

Tabla N° 17 Matriz de Impacto Cruzada

EXTERNALIDADES	Oportunidades	Amenazas
	1. Alianzas estratégicas con diversas instituciones	1. Competencia con menores precios
2. Captación de clientes que desean servicios de calidad	2. Control total por parte del Ministerio de Educación	
3. Acceso a financiamiento	3. Crecimiento de la oferta de educación pública con centros educativos del milenium.	
4. Desarrollo residencial del sector donde se ubica la institución	4. Bullyng	
5. Segmento de mercado medio alto para captar potenciales clientes	5. Inseguridad por el segmento de mercado que se atiende	
6. Propaganda del la institución mediante el boca a boca	6. La competencia aumenta en el sector geográfico donde se encuentra la institución	
INTERNALIDADES		7. Fidelidad de los clientes con otras instituciones
		8. Demanda exigente
Debilidades	- Establecer Alianzas estratégicas para promocionar los servicio de la institución. (O1, D1, D3) - Desarrollo de mercado. (O2, D6) -Diferenciación en el servicio (O5, D7)	- Liquidación de la institución (A2,A3, D2,D7) - Reducción de costos y venta de activos (A6,D6,D7) - Diferenciación en el servicio (A7,A3,D6,D7)
1. Falta de promoción de los servicios ofertados		
2. Estrategias de marketing inadecuadas		
3. Deficiente relaciones públicas		
4. Comprometimiento del personal		
5. La comunicación interna deficiente		
6. Disminución de estudiantes año a año		
7. Falta de Recursos económicos		
8. Capacidad Subutilizada		
Fortalezas	- Control de Calidad en el Servicio Ofrecido (O1,O5,O6,F1,F2,F3,F6,F7) - Integración hacia atrás (O6,F7,F10) Penetración de nuevos mercados (O4,F9)	- Administración de la Productividad del Servicio (A1,A2,F2,F6,F7) - Reducción de Personal (A3,F10) - Creación de nuevos sistemas de comunicación (A7,F6)
1. Certificación Bachillerato Internacional		
2. Certificación de Calidad ISO		
3. Licencias Originales y Certificaciones de Microsoft		
4. Pensum de estudios adecuado		
5. La imagen corporativa reconocida en el mercado		
6. Tecnología de Punta		
7. Infraestructura de Calidad		
8. Amplias áreas verdes		
9. Cuenta con todos los niveles de educación exigidos por el Ministerio de Educación		
10. Fundación sin fines de lucro		

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado: Oscar López

Tabla Nº 18 Formato de Plan Operativo Anual

AREA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS/ INDICADORES	RESPONSABLE	TIEMPO / TRIMESTRES / MESES												PRESUPUESTO (USD)						
						I			II			III			IV									
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Infraestructura	Fomentar las normas de protección para el buen uso y cuidado de los bienes muebles e inmuebles de la institución, además de brindar una logística adecuada de necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Se establecerán políticas y normas para el buen uso y cuidado de los activos fijos de la Institución. - Se implementará charlas, reuniones, material impreso y digital con docentes, estudiantes y personal de la institución - Actualización constante de nuevas tendencias en tecnología con el fin de mejorar los servicios educativos. - Supervisión de la logística de transporte para brindar un óptimo servicio. - Realizar Inventario 	Elaboración de políticas y normas para el buen uso y cuidado de los activos fijos de la Institución.	Manual de políticas y normas de buen uso de activos fijos	Coordinador Administrativo Financiero	x																		
			Difusión de las políticas y normas mediante publicación en pantallas informativas y medios digitales y reuniones en el auditorio.	Número de conferencias realizadas con estudiantes y personal de la institución.	Coordinador Administrativo, Inspección General y Talento Humano		x		x		x													
			Revisión de nuevas tendencias en tecnología e infraestructura	Implementación de nuevas tendencias	Coordinador Administrativo Financiero, Marketing y Sistemas				x		x													
			Seguimiento constante en que los bienes se encuentren en óptimas condiciones	Número de supervisiones realizadas en la Institución.	Coordinador Administrativo				x	x		x	x		x	x								
				Inventario Actualizado	Coordinador Administrativo				x			x												
																						\$ 17,500.00		

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Oscar López

Tabla Nº 19 Perfil Estratégico

AREAS	Max. Alcance Max. Recursos Equilibrio de Objetivos Max. Tolerancia	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	% DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDAD DE MEJORA
Dirección								
- Estilo de Dirección	●	Establecer políticas de planificación, organización, gestión y control, para el desarrollo de la Institución.	Potenciar el estilo actual que se basa en principios y valores demostrando transparencia y un Estilo de Dirección de puertas abiertas.	Dirección Ejecutiva	Continuamente		Clima laboral de respeto y dirección de puertas abiertas	
- Estructura Organizativa			Supervisión del fiel cumplimiento de la estructura organizacional.		Periodicamente		Cumplimiento en la práctica del organigrama de la Institución	
- Sistema de Planificación y Control			Realización de planes operativos integrales para un mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.		Anual		Plan Operativo Anual de la Institución	Cumplimiento estricto de los planes operativos anuales por parte de los diferentes departamentos
- Sistemas de Información y Decisión			Recopilación de información de los diferentes departamentos para una mejor toma de decisiones.		Trimestral		Toma de decisiones acertadas	Revisión de información relevante para la toma de decisiones
Financiero								
- Estructura Financiera	●	Administrar los recursos económicos-financieros de la institución	Elaboración de Estados Financieros mensuales con índices financieros.	Dirección ejecutiva, Contador, Coordinadores de Áreas	Mensual		Información Actualizada para toma de decisiones.	Revisión de información relevante para la toma de decisiones
- Control de Presupuesto			Realización de un presupuesto integral en base a los planes operativos anuales.		Anual		Eficiente control de recursos	
- Tesorería			Gestión de cobranzas y recaudación eficiente de recursos.		Mensual		Bajo índice de cartera vencida	Utilización de diferentes mecanismos de cobranzas que no impliquen gasto para la Institución
Gestión Administrativa								
- Infraestructura Adecuada	●	Fomentar las normas de protección para el buen uso y cuidado de los bienes muebles e inmuebles de la institución, además de brindar una logística adecuada de necesidades.	- Establecimiento de políticas y normas para el buen uso y cuidado de los activos fijos de la Institución. - Implementación de charlas, reuniones, material impreso y digital con docentes, estudiantes y personal de la institución. - Actualización constante de nuevas tendencias con el fin	Dirección Ejecutiva, Coordinador Administrativo Financiero, Rector, Directores de Sección e Inspectores	Anual		Diminución en costos de mantenimiento en bienes institucionales	Realizar un seguimiento constante en que los bienes se encuentren en óptimas condiciones
- Tecnología			Supervisión de la logística de transporte para brindar un óptimo servicio.		Continuamente		Transporte efectivo	
- Transporte			Evaluación de proveedores e inventariar lo adquirido para un buen uso de los suministros.		Mensual		Diminución en costos de mantenimiento en bienes institucionales	Sistema digitalizado de inventarios
- Procedurías								
Gestión Comercial								
- Participación de Mercado	●	Definir y ejecutar estrategias de marketing para promover los servicios institucionales, y detectar las necesidades de los clientes	Establecimiento del porcentaje de participación de mercado que se posee actualmente.	Analista de Marketing	Anual		Porcentaje de participación de mercado	Incrementar participación en el mercado
- Posicionamiento de la Marca			Implementación de estrategias para posicionar la marca en la sociedad como la mejor institución educativa en el medio.	Analista de Marketing	Continuamente		Marca posicionada en el mercado	
- Fuerza de Ventas			Gestión de visitas externas para incrementar el número de clientes en la institución.	Analista de Marketing	Semanal		5 visitas semanales	Convenios Interinstitucionales
- Publicidad y Promoción			Análisis de los mejores medios de comunicación para difundir publicidad y promoción.	Dirección Ejecutiva, Analista de Marketing	Continuamente		Efectividad en la promoción y publicidad difundida	Personalización de Publicidad y Promoción

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Oscar López

6.7.3. Análisis Financiero

FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO
BALANCE GENERAL ANALISIS HORIZONTAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 – 2012

BALANCE GENERAL	31/12/2011	31/12/2012	V. Absoluta	V. Relativa
CAJA - BANCOS	3.047,64	5.881,95	2.834,31	93%
INVERSIONES TEMPORALES				
+ Cartera por vencer	45.495,35	46.457,21	961,86	2%
DTOS. Y CTAS. X COBRAR COM.	45.495,35	46.457,21	961,86	2%
Suministros Proveeduría	2.535,40	406,00	-2.129,40	-84%
INVENTARIOS	2.535,40	406,00	-2.129,40	-84%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.078,39	52.745,16	1.666,77	3%
+ Terrenos	355.958,91	803.072,79	447.113,88	126%
+ Edificios, Instalaciones	264.807,04	290.162,84	25.355,80	10%
+ Construcciones en proceso	6.486,71	6.486,71	0,00	0%
+ Maquinaria, Equipos, Vehículos	673.582,58	941.953,09	268.370,51	40%
- Depreciación Acumulada	383.784,56	520.168,27	136.383,71	36%
ACTIVO FIJO NETO	917.050,68	1.521.507,16	604.456,48	66%
DIFERIDOS E INTANGIBLES	298.424,95	488.158,29	189.733,34	64%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.215.475,63	2.009.665,45	794.189,82	65%
TOTAL ACTIVO	1.266.554,02	2.062.410,61	795.856,59	63%
DEUDA BANCARIA C.P.	101.860,03	293.584,97	191.724,94	188%
PROVEEDORES	26.985,16	70.634,35	43.649,19	162%
GASTOS ACUMULADOS X PAGAR	66.721,52	85.524,94	18.803,42	28%
IMPUESTOS ACUMULADOS X PAG.	5.973,90	8.203,30	2.229,40	37%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.240,63	3.782,00	2.541,37	205%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	202.781,24	461.729,56	258.948,32	128%
DEUDA BANCARIA L.P.	706.666,62	1.209.999,98	503.333,36	71%
OTRAS CTAS X PAGAR L.P.	80.730,10	49.119,94	-31.610,16	-39%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	787.396,72	1.259.119,92	471.723,20	60%
TOTAL PASIVO	990.177,96	1.720.849,48	730.671,52	74%
CAPITAL SOCIAL	114.871,56	114.871,56	0,00	0%
DONACIONES	83.348,64	233.348,64	150.000,00	180%
RESERVA DE CAPITAL	73.966,19	78.155,86	4.189,67	6%
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	4.189,67	(84.814,93)	(89.004,60)	-2124%
TOTAL PATRIMONIO	276.376,06	341.561,13	65.185,07	24%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.266.554,02	2.062.410,61	795.856,59	63%

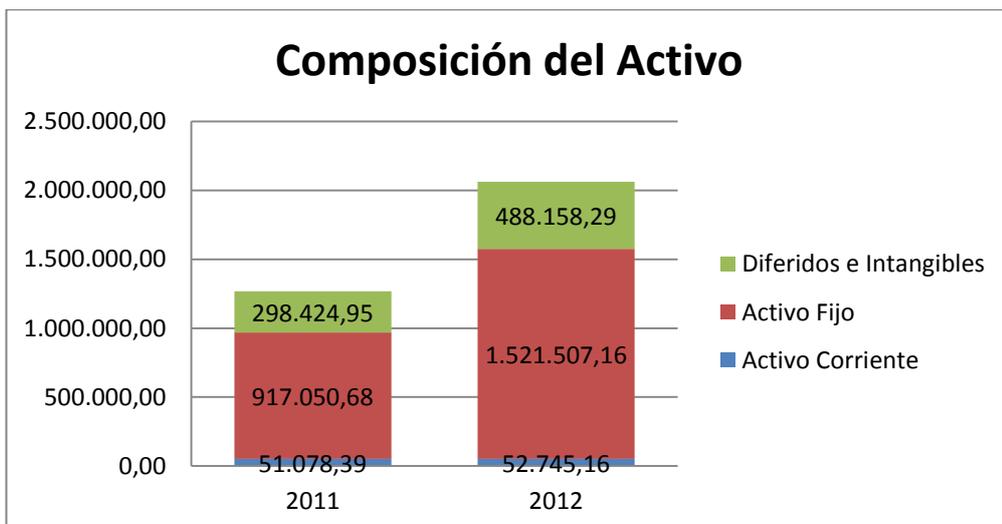
Fuente: FCEA
 Elaborado por: Oscar López

FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO
BALANCE GENERAL ANALISIS VERTICAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 – 2012

BALANCE GENERAL	31/12/2011		31/12/2012	
CAJA - BANCOS	3.047,64	5,97%	5.881,95	11,15%
INVERSIONES TEMPORALES		0,00%		0,00%
+ Cartera por vencer	45.495,35	89,07%	46.457,21	88,08%
DTOS. Y CTAS. X COBRAR COM.	45.495,35	89,07%	46.457,21	88,08%
Suministros Proveeduría	2.535,40	4,96%	406,00	0,77%
INVENTARIOS	2.535,40	4,96%	406,00	0,77%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.078,39	4%	52.745,16	0,03
+ Terrenos	355.958,91	39%	803.072,79	53%
+ Edificios, Instalaciones	264.807,04	89%	290.162,84	59%
+ Construcciones en proceso	6.486,71	1%	6.486,71	0%
+ Maquinaria, Equipos, Vehículos	673.582,58	53%	941.953,09	46%
- Depreciación Acumulada	383.784,56	377%	520.168,27	177%
ACTIVO FIJO NETO	917.050,68	72%	1.521.507,16	74%
DIFERIDOS E INTANGIBLES	298.424,95	24%	488.158,29	24%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.215.475,63	96%	2.009.665,45	97%
TOTAL ACTIVO	1.266.554,02	100%	2.062.410,61	100%
DEUDA BANCARIA C.P.	101.860,03	50%	293.584,97	145%
PROVEEDORES	26.985,16	13%	70.634,35	35%
GASTOS ACUMULADOS X PAGAR	66.721,52	33%	85.524,94	42%
IMPUESTOS ACUMULADOS X PAG.	5.973,90	3%	8.203,30	4%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.240,63	1%	3.782,00	2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	202.781,24	16%	461.729,56	22%
DEUDA BANCARIA L.P.	706.666,62	89,7%	1.209.999,98	96,1%
OTRAS CTAS X PAGAR L.P.	80.730,10	10,3%	49.119,94	3,9%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	787.396,72	62,2%	1.259.119,92	61,1%
TOTAL PASIVO	990.177,96	78,2%	1.720.849,48	83,4%
CAPITAL SOCIAL	114.871,56	41,6%	114.871,56	41,6%
DONACIONES	83.348,64	30,2%	233.348,64	84,4%
RESERVA DE CAPITAL	73.966,19	26,8%	78.155,86	28,3%
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	4.189,67	1,5%	(84.814,93)	-30,7%
TOTAL PATRIMONIO	276.376,06	22%	341.561,13	17%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.266.554,02	100%	2.062.410,61	100%

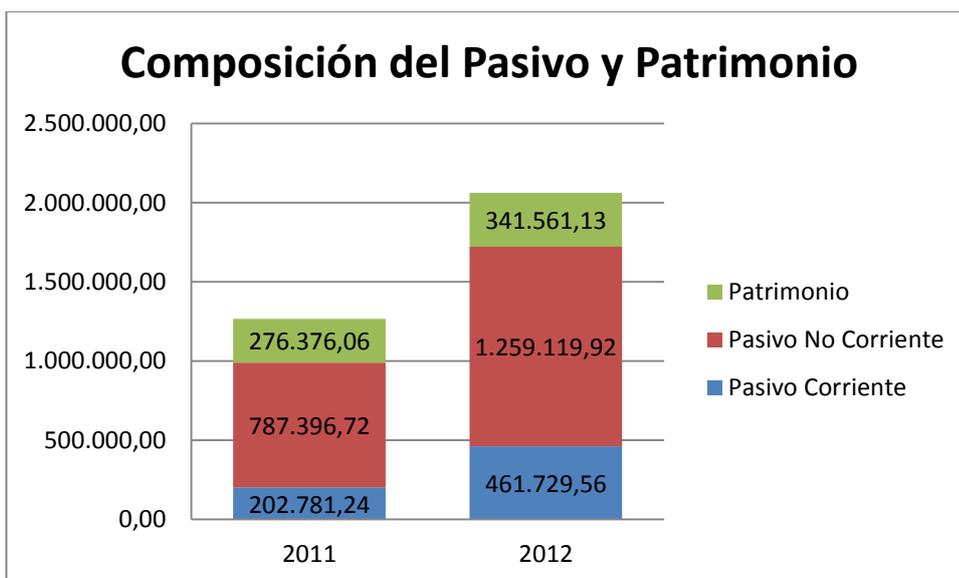
Fuente: FCEA
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N° 21 Composición del Activo



Fuente: FCEA
Elaborado por: Oscar López

Gráfico N°22 Composición del Pasivo y Patrimonio



Fuente: FCEA
Elaborado por: Oscar López

Tabla N° 20 Índices Financieros

AÑO	31/12/11	31/12/12
RENTABILIDAD		
UTIL.NETA/PATRIMONIO.(%)	3,03%	-27,45%
UTIL.NETA/INVERS.TOTAL (%)	0,66%	-5,10%
ROTACION		
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	9	8
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	5	13
ESTRUCTURA FINANCIERA		
COSTO DE VENTAS/VENTAS %	75,38%	76,94%
UTILID.BRUTA/VENTAS %	24,62%	23,06%
GTOS.ADM.Y GRALES/VENTAS %	22,25%	25,00%
UTILID.OPERATIVA/VENTAS %	2,37%	-1,94%
MARGEN (UTILIDAD/VENTAS) %	0,23%	-4,23%
ENDEUDAMIENTO		
PASIVO/ACTIVO (%)	78,2%	83,4%
PATRIMONIO/ACTIVO (%)	21,8%	16,6%
PASIVO/PATRIMONIO	3,58	5,04
LIQUIDEZ		
CIRCULANTE	0,25	0,11
ACIDO	0,24	0,11
CAPITAL DE TRABAJO (NETO)	-151.703	-408.984

Fuente: FCEA

Elaborado por: Oscar López

Análisis de los Índices Financieros

Rentabilidad.- Miden la efectividad general de la administración, reflejada en los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión y la FCEA terminó el último periodo con índices negativos, sobre el patrimonio -27,45% y sobre la Inversión Total en -5,10%, por lo que se deben tomar medidas para mejorar estos índices.

Rotación.- Se utiliza para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo, y al ser la Fundación una Institución de servicios dentro del último periodo determina que las cuentas por cobrar se recupera en 8 días y los pagos a proveedores se los realiza en 13 días promedio, generando que la Institución está trabajando con fondos de terceros sin costo financiero durante 7 días.

Estructura Financiera.- Se utiliza para determinar el porcentaje de los rubros correspondientes al costo y al gasto respecto de las ventas y el mayor porcentaje que posee la FCEA es en el Costo de Ventas con un 76,94% en el último periodo.

Endeudamiento.- Determinan como las fuentes de financiamiento externas (pasivos) e internas (patrimonio) como han contribuido en la adquisición de los recursos de Institución y en donde el endeudamiento no debería superar el 70% del pasivo sobre el activo pero en el presente caso está en el 83,4% en el último periodo.

Liquidez.- Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Siendo en el presente análisis que la Institución por cada dólar que debe en el pasivo solo posee 0,11 en el activo para cubrir esa deuda, y capital de trabajo negativo.

El análisis de liquidez es importante para los acreedores ya que si la Institución tiene una posición de liquidez deficiente, puede generar un riesgo de crédito y quizá presentar una incapacidad de efectuar los pagos periódicos de capital e intereses.

6.8. Proyecciones Financieras

6.8.1. Balance Histórico y Proyectado.

A continuación se presenta el Balance General del año 2012 como base y una proyección de 5 años, para ver la evolución de las finanzas una vez aplicado las Decisiones adecuadas en diferente ámbitos de la institución:

Tabla N° 21 Balance General

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO						
USD						
CUENTAS	Año Base	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	-220.774,33	-302.232,47	-148.041,40	111.389,87	200.148,33	452.923,69
Cuentas y documentos por cobrar mercado local		430.201,20	451.711,26	474.296,82	474.296,82	474.296,82
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	-220.368,33	127.968,73	303.669,86	585.686,69	674.445,16	927.220,52
ACTIVOS FIJOS						
Terreno	803.072,79	803.072,79	803.072,79	803.072,79	803.072,79	803.072,79
Equipo de Arte	3.098,58	3.098,58	3.098,58	3.098,58	3.098,58	3.098,58
Construcciones en curso	6.486,71	6.486,71	6.486,71	6.486,71	6.486,71	6.486,71
Construcciones y edificaciones	128.777,10	128.777,10	128.777,10	128.777,10	128.777,10	128.777,10
Equipo de oficina y mantenimiento	384.185,39	384.185,39	384.185,39	384.185,39	384.185,39	384.185,39
Equipo de computación	168.739,92	168.739,92	168.739,92	168.739,92	168.739,92	168.739,92
Equipo de Cocina y Menaje	22.800,82	22.800,82	22.800,82	22.800,82	22.800,82	22.800,82
Flota y equipo de transporte	4.345,85	4.345,85	4.345,85	4.345,85	4.345,85	4.345,85
Software y Licencias	13.045,34	13.045,34	13.045,34	13.045,34	13.045,34	13.045,34
Subtotal activos fijos	1.534.552,50	1.534.552,50	1.534.552,50	1.534.552,50	1.534.552,50	1.534.552,50
(-) depreciaciones		106.737,63	213.475,25	320.212,88	258.210,59	364.948,22
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	1.534.552,50	1.427.814,87	1.321.077,25	1.214.339,62	1.276.341,91	1.169.604,29
ACTIVO DIFERIDO						
Amortización acumulada	475.112,95	475.112,95	475.112,95	475.112,95	475.112,95	475.112,95
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	475.112,95	380.090,36	285.067,77	190.045,18	95.022,59	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	1.789.297,12	1.935.873,96	1.909.814,88	1.990.071,49	2.045.809,66	2.096.824,80
PASIVO CORRIENTE						
Porción corriente deuda largo plazo	195.528,88	220.326,84	248.269,79	279.756,62	315.236,76	0,00
Cuentas y documentos por pagar proveedores	0,00	361.763,95	361.831,61	361.831,61	361.831,61	361.831,61
Gastos acumulados por pagar	0,00	0,00	29.130,01	53.648,46	58.371,49	63.693,51
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	195.528,88	582.090,78	639.231,42	695.236,70	735.439,86	425.525,12
PASIVO LARGO PLAZO						
TOTAL DE PASIVOS	1.063.590,01	843.263,17	594.993,38	315.236,76	0,00	0,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.259.118,89	1.425.353,96	1.234.224,80	1.010.473,46	735.439,86	425.525,12
PATRIMONIO						
Capital social pagado	303.488,66	536.837,30	536.837,30	536.837,30	536.837,30	536.837,30
Reserva legal	78.155,86	78.155,86	78.155,86	94.662,87	125.063,66	158.140,84
Futuras capitalizaciones	233.348,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	-84.814,93	-104.473,16	44.089,91	317.697,07	615.391,66
Utilidad (pérdida) neta	-84.814,93	-19.658,23	165.070,07	304.007,96	330.771,76	360.929,88
TOTAL PATRIMONIO	530.178,23	510.520,00	675.590,08	979.598,04	1.310.369,80	1.671.299,68
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.789.297,12	1.935.873,96	1.909.814,88	1.990.071,49	2.045.809,66	2.096.824,80

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

6.8.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Histórico y Proyectado

De igual forma se presenta los estados de pérdidas y ganancias tanto histórico como proyectado, en donde se verifica la importancia de aplicación de medidas para mejorar la situación de la Institución.

Tabla N° 22 Estado de Pérdidas y Ganancias Histórico

FUNDACIÓN CULTURAL AMBATO ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS HISTORICO USD		
CUENTAS	2011	2012
Ventas netas	1.836.045,18	2.086.174,75
Costo de ventas	1.368.071,96	1.544.221,92
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	467.973,22	541.952,83
Gastos de ventas	0,00	0,00
Gastos de administración	403.831,87	501.705,28
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	64.141,35	40.247,55
Gastos financieros	54.285,51	119.706,57
Otros egresos	5.666,17	5.355,91
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	4.189,67	-84.814,93
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMPUESTO RENTA	4.189,67	-84.814,93
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	4.189,67	-84.814,93

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

Tabla N° 23 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

FUNDACIÓN CULTURAL AMBATO ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO USD					
CUENTAS	1	2	3	4	5
Ventas Netas	2.581.207,20	2.710.267,56	2.845.780,94	2.845.780,94	2.845.780,94
Costo de Ventas	2.380.293,46	2.380.293,46	2.380.293,46	2.380.293,46	2.380.293,46
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	200.913,74	329.974,10	465.487,48	465.487,48	465.487,48
Gastos de ventas	80.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	120.913,74	309.974,10	445.487,48	445.487,48	445.487,48
Gastos financieros	140.571,97	115.774,01	87.831,06	56.344,23	20.864,09
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	-19.658,23	194.200,09	357.656,42	389.143,25	424.623,39
Participación utilidades	0,00	29.130,01	53.648,46	58.371,49	63.693,51
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	-19.658,23	165.070,07	304.007,96	330.771,76	360.929,88
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-19.658,23	165.070,07	304.007,96	330.771,76	360.929,88
Rentabilidad sobre:					
Ventas Netas	-0,76%	6,09%	10,68%	11,62%	12,68%
Utilidad Neta/Activos (ROA)	-1,02%	8,64%	15,28%	16,17%	17,21%
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	-3,85%	24,43%	31,03%	25,24%	21,60%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Oscar López

Bibliografía

- Culqui, D. (2012). Diseño del cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa i.m.esco, de la ciudad de Ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Fred, D. (2008). Concepto de Administración Estratégica. México: Pearson .
- Ibarra, M. (2008). Planificación Administrativa y Fundamentos de la Dirección de Empresa. Mexico: Segunda Edición, Thomson Editores. S .A.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.
- México, U. A. (2012). UNAM. Recuperado el 2013, de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/contaduria/1/administracion_basica.pdf
- Ramos Caicedo, D. C. (2011). La planificación estratégica y su incidencia en la toma de decisiones de la clínica antiadicciones Pro Cubana cia. Ltda. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Unesco. (2004). Gestión Administrativa. Buenos Aires: Agüero 2071. (C1425EHS).
- Villalta, C. (2011). Las técnicas gerenciales tradicionales y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa plasticaucho de la ciudad de ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Wendell, L. F. (2008). Desarrollo Organizacional. Mc Graw Hill. 658.402.
- Dumrauf (2003) Guía de Finanzas escrita por Guillermo L. Dumrauf
- Amat, Oriol, (2012 Grupo Planeta), Contabilidad y Finanzas para Dummies, ISBN: 978-84-329-0017-4.
- Argueda R., y otros (Madrid 2001), "Introducción a la gestión financiera de entidades sin ánimo de lucro", Universidad Nacional de Educación a Distancia, ISBN: 84-362-4288-2
- SANCHEZ, Pedro Alejandro 2011, "Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa VIHALMOTOS"

Otros datos Bibliográficos

- <http://books.google.com.ec/books?id=G782j28CNo8C&printsec=frontcover&dq=analisis+financiero+de+las+decisiones+de+gesti%C3%B3n+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=SIWMUdSzLI60QGANlCwCQ&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- http://www.google.com.ec/webhp?source=search_app#sclient=psy-ab&q=centros+educativos+de+ambato&oq=centros+educativos+de+ambato&gs_l=hp.3..0i30.2685.25826.1.26115.10.9.0.1.1.1.599.4060.2-1j1j4j3.9.0...0.0...1c.1.12.psy-ab.hxyzMUcxFm8&pbx=1&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.46340616,d.eWU&fp=e66e91e360cbc369&biw=1366&bih=667
- <https://www.google.com.ec/search?q=educacion+en+el+ecuador&aq=f&oq=educacion+en+el+ecuador&aqs=chrome.0.57l2j59j60l3.3725j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_educativo_de_Ecuador
- <https://www.google.com.ec/search?q=senecyt&aq=f&oq=senecyt&aqs=chrome.0.57j0l2.1611j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- <http://www.educacionsuperior.gob.ec/biblioteca/>
- <http://educacion.gob.ec/category/administracion-escolar-i/>
- http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/K1_Plan_Estrategico1.pdf
- <http://educacion.gob.ec/amie/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Ratio_financiera
- <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>
- http://www.revistacts.net/files/marchesi_metas_educativas_2021.pdf
- <http://www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/educa/catedras/educacion1/sitio/Ecuador.htm>
- <http://www.ibe.unesco.org/International/ICE47/English/Natreps/reports/ecuador.pdf>
- Biblioteca, Nec's, NEC 8 disponible en:
<http://www.ecuadorcontable.com/casa/index.php/biblioteca/contabilidad/necs/18-nec-8-reportando-informacion-financiera-por-segmentos>

Anexos

ANEXO 1

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
OBJETIVO: Obtener información sobre las decisiones adoptadas en la Fundación Cultural y Educativa Ambato, y su operatividad en el desarrollo de sus actividades.			
DESARROLLO			
1. ¿Elabora usted un Plan Operativo Anual con Presupuesto?: Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>	5. ¿Las inversiones realizadas en la FCEA-UEA se han enfocado en?: Infraestructura <input type="checkbox"/> Mobiliario <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Actividades Recreativas <input type="checkbox"/> Intangibles (tecnología) <input type="checkbox"/>		
2. ¿Los objetivos planteados por la FCEA-UEA se cumplen siempre?: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Pacial <input type="checkbox"/>	6. ¿En los últimos años cree usted que la Fundación ha crecido financieramente?: Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>		
3. ¿Conoce usted que la FCEA-UEA posee un presupuesto integral?: Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>	7. ¿Los clientes perciben una buena organización en la FCEA?: Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>		
4. ¿La FCEA-UEA posee un Plan Estratégico Institucional?: Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>	GRACIAS POR SU AYUDA		