



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

**INFORME FINAL DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TEMA:**

La planificación estratégica financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Enpromed Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua durante el segundo semestre del año 2012”

**AUTORA:** Andrea Cristina Morales Ramírez

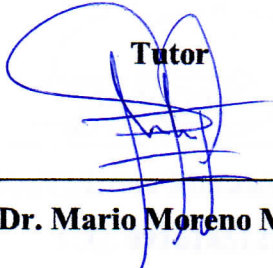
**TUTOR:** Dr. Mario Moreno Mejía

**Ambato - Ecuador**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

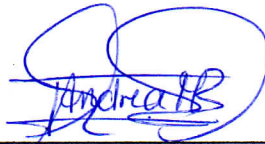
En calidad de Tutor del tema de investigación titulado: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ENPROMED CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA" de la Srta. Andrea Cristina Morales Ramírez estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo se encuentra listo para la evaluación.  
Ambato, 31 Enero de 2014

**Tutor**  
  
\_\_\_\_\_  
**Dr. Mario Moreno Mejia**

## **AUTORÍA**

El presente trabajo de Investigación "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ENPROMED CIA LTDA UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA" es absolutamente original, auténtico y personal, en tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, 31 de Enero de 2014



---

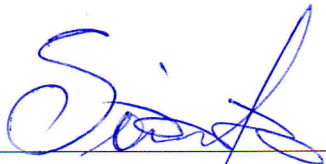
**Andrea Cristina Morales Ramírez**

**C.C. 0916145121**

## **APROBACION TRIBUNAL DEL GRADO**

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación sobre el tema: " LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ENPROMED CIA LTDA UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA" elaborado por Andrea Cristina Morales Ramírez, egresada de la Carrera de Ingenieria Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoria de la Universidad Técnica de Ambato.

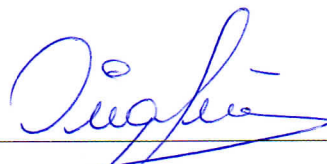
Ambato, 31 de Enero de 2014



**Eco. Santiago Barriga**  
**MIEMBRO COMISIÓN**  
**DE CALIFICACIÓN**



**Dra. Pilar Guevara**  
**MIEMBRO COMISIÓN**  
**DE CALIFIACIÓN**



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

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de Investigación está dedicado a mi Hijo Isaac, a mi padre y mi esposo quienes han sido un pilar fundamental en mi vida quienes han estado siempre apoyandome para seguir adelante y ser la persona que soy.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi querido padre por trabajar dia a dia para educarme por darme siempre el apoyo necesario para hacerme una persona de bien*

*A mi querido esposo por ser un hombre incondicional quien me ayudo a seguir con este sueño de ser profesional*

*A mi querido hijo por que con su amor y ternura me ha hecho salir adelante y el ser madre me ha hecho pensar en el ante todo*

*A mi estimado Tutor Dr. Mario Moreno Mejia por su profesionalismo, guia, comprension y paciencia*

*A todas las personas que hicieron posible este Trabajo de Investigacion*

*Gracias*

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DE TRIBUNAL GRADO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
INDICE GENERAL.....	VII
INDICE DE TABLAS.....	VIII
INDICE DE GRAFICOS.....	IX
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	X
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPITULO I

1.1 TEMA.....	27
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	27
1.2.1.1 MACRO.....	27
1.2.1.2 MESO.....	3
1.2.1.3 MICRO.....	4
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	4
1.2.3 PROGNOSIS.....	5
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.5 INTERROGANTES.....	6
1.2.6.- Delimitación del objeto de investigación.....	6
1.2.7 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 General.....	7

1.4.2.1 Objetivos Específicos .....	7
-------------------------------------	---

## **CAPITULO II**

MARCO TEORICO .....	8
2.1 Antecedentes investigativos .....	8
2.2 Fundamentación filosófica .....	9
2.2.1 Fundamentación epistemológica .....	10
2.2.2 Fundamentación Ontológica.....	11
2.2.3 Fundamentación Axiológica.....	11
2.2.4 Fundamentación Legal .....	19
2.3.- Categorías fundamentales .....	13
2.5.- Hipótesis (dependiendo de la modalidad).....	42
2.6.- Señalamiento de variables. ....	42

## **CAPÍTULO III**

MARCO METODOLÓGICO .....	43
3.1 Enfoque .....	43
3.2 Modalidad de Investigación (de campo, laboratorio, bibliográfica). ....	44
Investigación de Campo.....	44
Investigación Bibliográfica/Documental .....	44
3.3 Niveles o Tipos.....	45
3.3.1 Exploratorio .....	45
3.3.2 Descriptivo .....	46
3.3.4 Población y Muestra. ....	46
3.3.4.1 Población .....	46
3.3.4.2 Muestra .....	46
3.4 Operacionalización de Variables .....	47
3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	13
Plan para la recolección de información.....	49
Plan de procesamiento de información.....	49
Plan de análisis e interpretación de resultados .....	49

## **CAPÍTULO IV**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	54
4.1 Análisis de los resultados .....	54



4.2 Análisis de la entrevista .....	54
4.3 Comprobación de la Hipótesis .....	80
<b>CAPITULO V</b>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 CONCLUSIONES.....	85
5.2 RECOMENDACIONES .....	86
<b>CAPITULO VI</b>	
PROPUESTA.....	88
6.1 Datos Informativos .....	88
6.2 Antecedentes .....	88
6.3 Justificación.....	89
6.4 Objetivos .....	90
6.4.1 Objetivo General .....	90
6.4.2 Objetivos Específicos .....	90
6.5 Análisis de Factibilidad.....	90
6.5.1 Aspecto Organizacional.....	90
6.5.2 Aspecto Económico Financiero.....	91
6.5 Fundamentación Teórica .....	56
6.6 Metodología.....	92
6.7 Administración.....	116
6.8 Previsión de la Evaluación.....	119
Anexos.....	126
Bibliografía.....	20

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables Independiente.....	46
Tabla 2 Operacionalización de Variable Dependiente.....	47
Tabla 3 Recolección de información.....	48
Tabla 4 Cuantificación de Resultados.....	49
Tabla 5 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.....	52
Tabla 6 Monto de Compras.....	55
Tabla 7 Servicio .....	56
Tabla 8 Organización .....	58
Tabla 9 Puntualidad.....	59
Tabla 10 Contacto .....	60
Tabla 11 Precios.....	62
Tabla 12 Infraestructura .....	63
Tabla 13 Recomendación.....	64
Tabla 14 Planificación Estratégica.....	66
Tabla 15 Rentabilidad .....	31
Tabla 16 Inversión.....	32
Tabla 17 Objetivos .....	70
Tabla 18 Cumplimiento.....	71
Tabla 19 Ventas.....	73
Tabla 20 Recursos Financieros .....	74
Tabla 21 Competitividad.....	75
Tabla 22 Satisfacción .....	77
Tabla 23 Talento Humano.....	78
Tabla 24 Planificación estratégica .....	79
Tabla 25 Frecuencias Observadas .....	83
Tabla 26 Frecuencias Esperadas .....	87
Tabla 27 Calculo de Chi Cuadrado .....	88
Tabla 28 Repartición Capital Social .....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Monto de Compras.....	55
Gráfico 2 Servicio .....	56
Gráfico 3 Organización .....	58
Gráfico 4 Puntualidad .....	59
Gráfico 5 Contacto .....	60
Gráfico 6 Precios.....	62
Gráfico 7 Infraestructura .....	63
Gráfico 8 Recomendación.....	29
Gráfico 9 Planificación Estratégica.....	66
Gráfico 10 Rentabilidad .....	67
Gráfico 11 Inversión .....	33
Gráfico 12 Objetivos .....	34
Gráfico 13 Cumplimiento .....	36
Gráfico 14 Ventas .....	37
Gráfico 15 Recursos Financieros .....	74
Gráfico 16 Competitividad.....	40
Gráfico 17 Satisfacción .....	77
Gráfico 18 Talento Humano.....	78
Gráfico 19 Planificación estratégica .....	79
Gráfico 20 Chi Cuadrado .....	84

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Índice de Actividad Económica Coyuntural .....	28
Ilustración 2 Árbol de problemas .....	13
Ilustración 3 Categorías Fundamentales .....	13
Ilustración 4 Subordinación Conceptual Variable Independiente.....	13
Ilustración 5 Subordinación Conceptual Variable Dependiente .....	13
Ilustración 6 Foda.....	61

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Mediante el desarrollo de la investigación LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ENPROMED CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2012” se midió los factores determinantes del problema y se llega a la conclusión del desarrollo de una Planificación adecuada tomando en cuenta en primera instancia normas básicas de gerencia implementando una Planificación Estratégica concreta en donde se implementa una misión, visión y objetivos tanto general como específicos, se describe un organigrama estructural del personal y se ejemplarizo un análisis Foda para que ENPROMED CIA. LTDA. empiece a manejar su empresa de una manera más ordenada.

Mediante una Planificación Operacional se describe las funciones del personal y se mide en formulas la rotación de inventarios y cuenta por cobrar lo que significa crear una planificación para ambas para poder manejar los valores exagerados que arrojó este trabajo.

Finalmente con el desarrollo de una Planificación Financiera que se resolvió con un flujo de efectivo se dio a conocer la falta de liquidez y el inadecuado manejo de la empresa mediante el desarrollo de un presupuesto proyectado y una financiación externa se resuelve que ENPROMED CIA. LTDA. Mejoraría en el periodo estimado de 6 meses su funcionamiento y desenvolvimiento y empezaría a manejarse por meritos propios y poder obtener una rentabilidad mejor a la de cada año.

## INTRODUCCIÓN

Más de la mitad de las empresas cierran sus puertas antes del tercer año de actividad.

Las causas o factores determinantes del fracaso empresarial cabe agruparlos en dos grandes bloques o clases: “internos” y “externos”, según el entorno socio-económico o la esfera de responsabilidad y control del empresario. En lo que se refiere a los factores internos o factores propiamente empresariales, se pueden diferenciar los siguientes tipos: comerciales, productivo-tecnológicos, laborales, financieros y directivos.

Entre los factores internos, los aspectos financieros y directivos son las grandes causas del fracaso de las pequeñas y medianas empresas, ya que en estos casos los propietarios suelen ser el comercial, el financiero y el jefe de producción al mismo tiempo, y no siempre tienen los conocimientos mínimos necesarios para realizar estas tareas.

En este trabajo de investigación , pretendo profundizar en el estudio de las principales teorías existentes respecto a la Planificación Financiera, más concretamente sobre los Modelos Teóricos y los Modelos Prácticos de Planificación Financiera, con el propósito de buscar soluciones a medida de las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, en cuanto a sus problemas de Planificación Financiera.

Se demostró que herramientas simples pero eficaces puedan ayudar a los directivos a la hora de hacer la Planificación de la empresa, ampliando así sus posibilidades de supervivencia en el mercado a lo largo del tiempo.

## **CAPITULO I**

### **1.1 TEMA**

EL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ENPROMED CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2012”.

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

#### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.**

##### **1.2.1.1 MACRO**

En el Ecuador el sector micro empresarial tiene un amplio campo de desarrollo el mismo que no termina de consolidarse por limitaciones de capital y capacitación en áreas de administración y finanzas.

La globalización de los mercados se refiere al hecho que muchas industrias históricamente con mercados nacionales diferentes y separados están emergiendo hacia un mercado global.

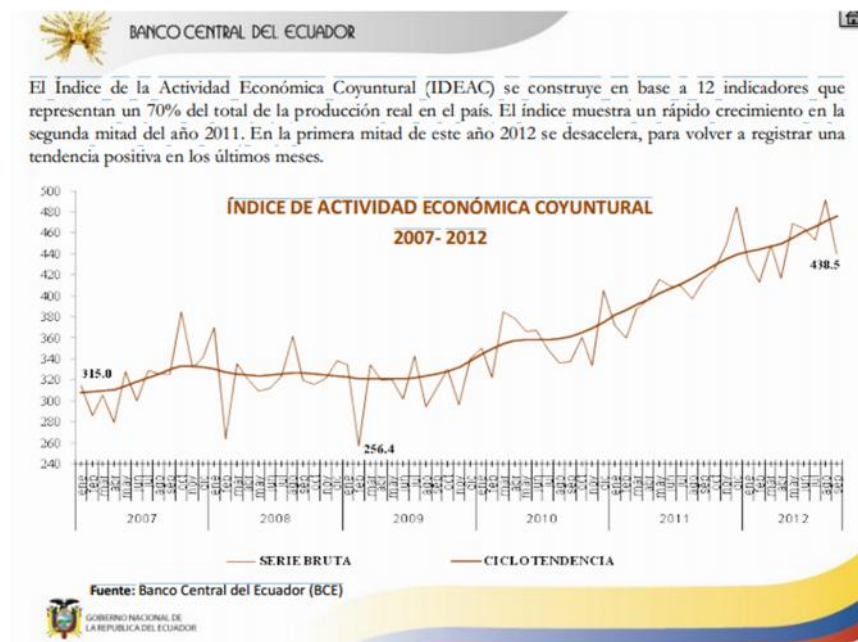
Se ha argumentado que los gustos y preferencias de consumidores en diferentes naciones están convergiendo hacia una norma global, favoreciendo a crear un mercado global.

Las empresas crecen, ganan notoriedad, obtienen una reputación y se sustentan en el mercado de su competencia, en base a su constante innovación y renovación. La creación de productos y la generación de servicios requieren de un perfeccionamiento y mejora constantes. El cliente final valora estos factores de la misma manera que estima la calidad recibida.

Es por esto que todas las empresas y microempresas en el Ecuador que han logrado sostenerse frente a la competitividad existente es porque han implementado o se

encuentran en proceso de implementar la utilización de estrategias financieras que influyan en el mejor desempeño y desarrollo de la organización con miras a expandir su mercado, incrementar su rentabilidad y a optimizar sus recursos tanto financieros como administrativos.

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, indica un rápido crecimiento en la segunda mitad del año 2011, y en estos últimos meses su tendencia sigue siendo positiva lo que indica que el desarrollo económico del Ecuador se encuentra en auge, lo que implica que todas las pequeñas y medianas empresas deben ser cada día más competitivos e innovadores mediante la Planificación Estratégica Financiera.



**Ilustración 1 Índice de Actividad Económica Coyuntural**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador**



### **1.2.1.2 MESO**

Actualmente el adelanto material y económico es evidente, Ambato cuenta con casi todos los servicios que tiene una ciudad moderna.

Hasta ahora, todo apunta al papel crucial del comercio y de la red de ferias de Ambato como uno de los ejes del desarrollo territorial local desde por lo menos el siglo XIX. En los años 1980, los estudios geográficos y económicos confirmaban ya el aplastante predominio de la ciudad en los flujos comerciales interregionales.

Históricamente, Tungurahua se ha caracterizado por ser una de las provincias de la sierra ecuatoriana que produce mayor diversidad de productos agrícolas en grandes cantidades, que se venden en el resto del país. Los alimentos consumidos por la población ecuatoriana son producidos sobre todo por los agricultores de la sierra, quienes fundamentalmente están articulados a mercados y ferias.

Posteriormente y en la actualidad la agricultura ya no es la única opción de comercio para los habitantes de la ciudad de Ambato, las medianas y pequeñas empresas comerciales y de servicios han tomado un sitio importante en el centro del país.

El sector comercial encargado de la distribución y comercialización de insumos médicos en la ciudad de Ambato se ha incrementado en los últimos tiempos. Este ingreso de nuevas empresas comerciales ha producido un cambio significativo dentro del panorama de comercialización de productos, lo cual incentiva a mejorar las técnicas de servicio e implementar estrategias financieras mediante la aplicación de Planes de desarrollo financiero y de marketing con el firme propósito de mantenerse en el mercado e incrementar su rentabilidad.

### **1.2.1.3 MICRO**

ENPROMED Cía. Ltda. es una empresa encargada de la distribución y comercialización de insumos médicos se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, Creada en el año 2001 con el fin de satisfacer las necesidades del área de la salud a nivel nacional.

En sus inicios la empresa no vio la necesidad de la creación de una Planificación adecuada lo que con el pasar del tiempo se ha visto un grado de rentabilidad igual o menor cada año que pasa por tal razón se siente en la necesidad de realizar un estudio de ventajas y desventajas su crecimiento empresarial y ubicación en el mercado cabe recalcar que la empresa trabaja mediante un sistema empírico es decir no se rige a ningún reglamento y debido a la ineficiencia de ciertos departamentos se quiere incluir un plan que ayude a mejorar los procesos de ENPROMED Cía. Ltda.

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

La realización de un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una correcta gestión. Permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa.

Las razones de rentabilidad permiten conocer la eficacia operativa de las empresas, y por cuanto en los últimos tres años no se ha registrado incremento alguno en la empresa, se evidencia la falta de aplicación de estrategias financieras y la gestión adecuada que se vea reflejada en el incremento de la rentabilidad de ENPROMED Cía. Ltda.

La gestión financiera de una empresa requiere de un profesional en administración que posea competencias en el manejo de las herramientas de análisis financiero que le permitan una visión amplia de los procesos de toda la organización, de tal forma que se puedan optimizar los recursos disponibles tanto en el corto como en el largo plazo y que sirva de fundamento para la toma de decisiones acertadas.

La falta de Planificación Estratégica Financiera ocasiona una deficiente gestión empresarial. Lo que significa la mala utilización de los recursos financieros de la empresa ENPROMED Cía. Ltda., consecuentemente se ve afectado directamente el normal desenvolvimiento de la misma.

La deficiente gestión financiera se ve reflejada en los índices de rentabilidad percibidos por la empresa, su nivel de rentabilidad se encuentra estático, sin ningún incremento desde el año 2009, lo que dificulta realizar inversiones grandes dentro de la empresa, provocando la impuntualidad en la entrega de productos, ya que no se cuenta con el suficiente stock e inventario.

La inexistencia de un organigrama estructural dentro de una Compañía legalmente constituida es un claro indicador de las falencias y malos manejos de los directivos de la empresa.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

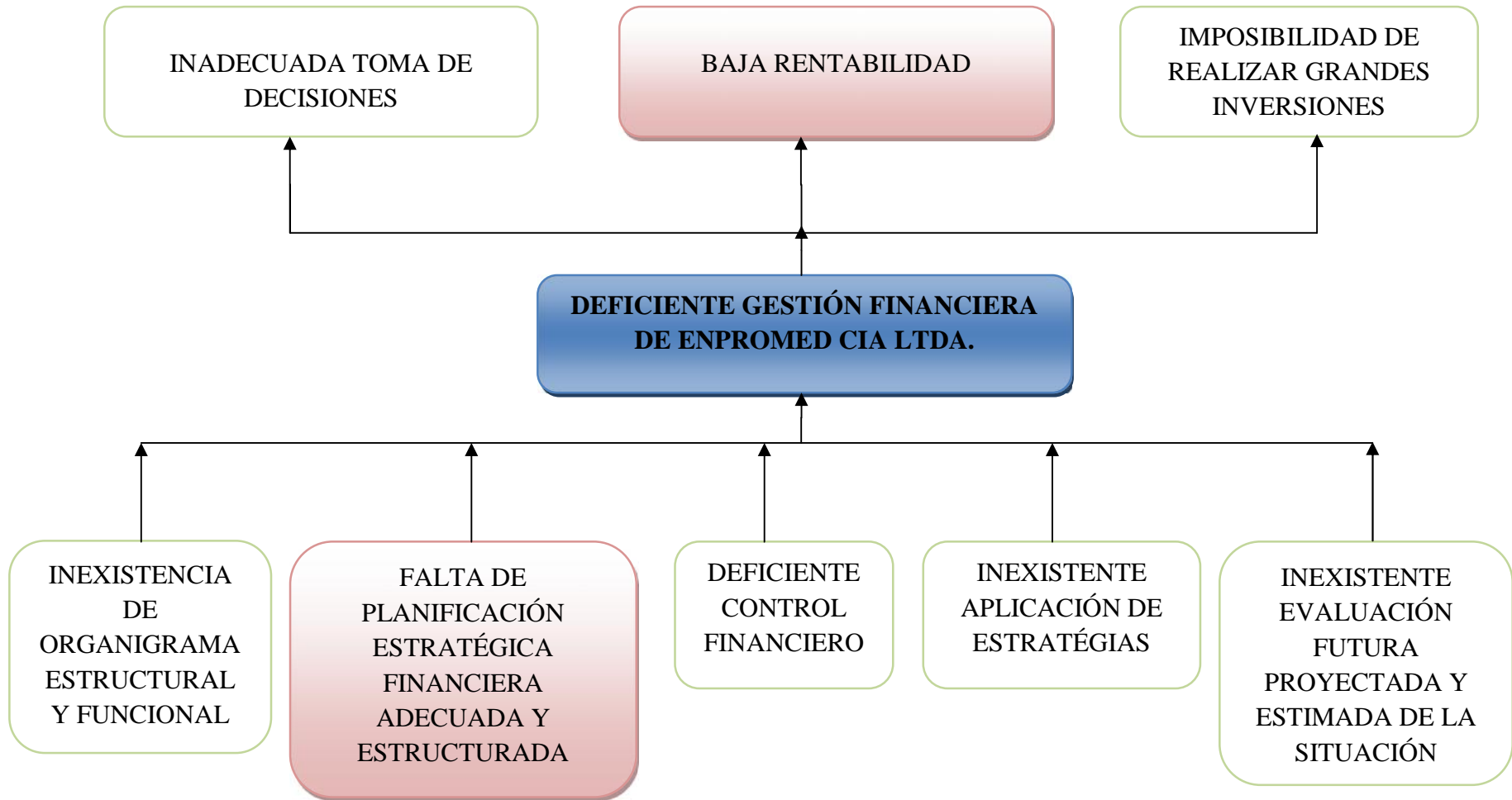


Ilustración 2 Árbol de problemas

## **RELACIÓN CAUSA EFECTO**

En la descripción del árbol de problemas se describe los problemas que últimamente ha sufrido ENPROMED Cía. Ltda. debido a la falta de Planificación Estratégica Financiera.

Empezando por una inexistente organigrama estructural y funcional en el cual se sepa que cargos existen y como se los desempeña es así como no existe una adecuada toma de decisiones, debido a la falta de planificación estratégica financiera adecuada y estructurada, al deficiente control financiero existe una baja rentabilidad que se ve reflejada desde el año 2009, así también la inexistente aplicación de estrategias y la falta de evaluaciones futuras como proyecciones y estimaciones del rendimiento de la empresa hace que exista una imposibilidad de realizar inversiones mayores a las que aplican los accionistas es por esto que ENPROMED Cía. Ltda. posee una ineficiente Gestión Financiera.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

La correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa. En este caso es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente que convertir el “apagar fuegos” en una actividad cotidiana.

Es necesario tomar mucha atención a los problemas que posee esta empresa ya que si no son resueltos a tiempo la empresa desencadenaría una serie de eventos negativos como es la falta de pago a proveedores a tiempo, por lo tanto no se podría realizar pedidos por lo que se estaría retrasando la entrega de productos a los clientes lo que genera pérdida de credibilidad en el cumplimiento de tareas de la empresa, negociaciones desfavorables y precipitadas, disminución de las ventas falta de capital y la tan temerosa quiebra.

La falta de una planificación financiera efectiva es una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso.

#### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la aplicación de una Planificación Estratégica Financiera en el incremento de la rentabilidad de Enpromed Cía. Ltda.? durante el segundo semestre del año 2012?.

#### **1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Cuál es la situación actual de la empresa ENPROMED Cía. Ltda.?

¿Qué estrategias financieras contribuirán al incremento de la rentabilidad en la empresa ENPROMED Cía. Ltda.?

¿Cómo son manejados los Resultados Financieros en la Empresa Enpromed Cía. Ltda.?

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

La presente investigación se desarrollará bajo los siguientes parámetros:

**Campo:** Gestión Financiera

**Área:** Finanzas y Contabilidad

**Aspecto:** Evaluación de Manejo Empresarial

**Delimitación poblacional:** Todo el personal Administrativo de la Empresa Enpromed Cía. Ltda.

**Delimitación Espacial:** Instalaciones de la Empresa Enpromed Cía. Ltda. Ubicada en la Av. Atahualpa 595 e Imbabura.

**Delimitación Temporal:** Segundo semestre año 2012

#### **1.2.7 JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito tanto local como regional, pues los resultados obtenidos contribuirán al desarrollo de la empresa ENPROMED Cía. Ltda., así como también constituirá un valioso aporte para aquellas empresas que se encuentren con falencias similares, debido a que se puede considerar como solución la implementación de un plan estratégico financiero, lo que permitirá alcanzar metas y objetivos planteados, con base en una adecuada toma de decisiones.

El estudio realizado en torno a la implementación de una Planificación Financiera para mejorar la toma de decisiones, tiene como utilidad y justificación permitir a la empresa el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrenta la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma, y simultáneamente utilizar técnicas o herramientas de auditoría que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos de la empresa están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos, el tiempo es suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Determinar la incidencia de la planificación estratégica financiera en el incremento de la rentabilidad de la empresa ENPROMED Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, durante el segundo semestre del año 2012.

#### **1.4.2.1 Objetivos Específicos**

- Identificar los componentes del proceso de planificación estratégica Financiera destacando el papel de las estrategias financieras como elemento clave en este proceso.
- Determinar estrategias financieras relacionadas con la rentabilidad de ENPROMED Cía. Ltda.
- Proponer un esquema de Planificación estratégica Financiera y mejoramiento de la Rentabilidad en ENPROMED Cía. Ltda.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Para el presente proyecto se tomará en cuenta las investigaciones realizadas por algunos autores, las mismas que permitirán comprender el tema de una manera más amplia.

Tomando como referencia el estudio de **ECHEVERRÍA, Anabel Y RAMÓN, Juan MORALES, Cano y VELARA, Leticia**, en su tesis “AUDITORIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA MEDIANA DEL SECTOR INDUSTRIAL” de la Universidad Tecnológica Indoamerica (2007) menciona a la planificación estratégica como “el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones .Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos”.

**VILLACRES**, Verónica en su tema de tesis “PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LAS DECISIONES GERENCIALES DEL COMISARIATO ADEUTA”(2005).indica que “La planificación estratégica financiera es un conjunto de herramientas necesarias para alcanzar las metas y objetivos de la organización, tomar decisiones y formar parte de la estrategia empresarial”.

Por otra parte **QUINTERO**, Julio (2009) en su libro "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA" define a la Planificación estratégica financiera como: La correcta identificación de las necesidades que supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales de cualquier empresa.

Finalmente **SORIA**, Galo en su tesis "GESTIÓN FINANCIERA Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA"(2010) de la Escuela Politécnica del Ejercito Describe que: La planificación estratégica tiene como objetivo principal maximizar la riqueza de los propietarios de las empresas en la oportunidad de convertir sus ventajas comparativas contenidas en el conocimiento del negocio y



demás factores identificados, en una ventaja competitiva que le sirva de oportunidad para incrementar su participación en el mercado. La planificación es una herramienta fundamental en toda empresa, sirve de guía y conocimiento para la toma de decisiones.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

El investigador se alinea mediante el paradigma critico-propositivo por que al estar en contacto con la realidad lo que el investigador busca la necesidad de un proceso de planificación estratégica financiera que repercute directamente en la potencialización de la rentabilidad, fundamentándose no sólo en los beneficios que se pueden generar para las empresas, sino también en el bienestar económico y moral de sus directivos.

El proyecto trata de conocer el entorno mismo de la empresa objeto de la investigación con el propósito de establecer las falencias y potencialidades además de consolidar y fortalecer a la misma de manera que ofrezcan servicios y productos de calidad y que beneficie del desarrollo económico y aumento de su rentabilidad.

Por lo tanto permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos y así determinar las alternativas más idóneas para la solución del problema.

El fundamento filosófico se evidenciará por medio de metodologías y estrategias financieras y comerciales, por lo tanto se hace necesario utilizar herramientas de planificación estratégica financiera, las mismas que favorecerán la optimización de los recursos de la empresa mejorando su rentabilidad.

Ya que la presente investigación no se caracteriza por ser ideológica, los resultados obtenidos estarán inmersos en un contexto en los cuales se establezcan posibles soluciones que servirán de ayuda para el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

La investigación que se realizará, por sus características, debe ser objetiva y concreta ya que estará sometida a verificación puesto que se incluye el análisis de los resultados de la información que se obtenga en las encuestas.

Esta investigación tiene predominancia cualitativa, se ubica dentro de un paradigma positivista, ya que en la concepción dialéctica del conocimiento no se puede admitir la posibilidad de hacer generalizaciones, se deben formular con hipótesis de trabajo limitadas a un tiempo y a un espacio particular, en el entorno específico de este trabajo de investigación, el enfoque cualitativo orienta la obtención de información sobre las características y manifestaciones del fenómeno detectado.

### **2.2.1 Fundamentación epistemológica**

Con esta investigación se busca modificar o construir el conocimiento producto de un análisis detallado y una comprensión completa de las variables tanto dependiente como independiente y medir su implicación en la realidad sujeto de estudio.

### **2.2.2 Fundamentación Ontológica**

Desde el punto de vista ontológico se hará referencia a la formulación de un exhaustivo y riguroso esquema dentro del problema de estudio con la finalidad de facilitar el intercambio de información entre los diferentes sistemas para así poder encontrar las posibles soluciones al caso que se está estudiando.

### **2.2.3 Fundamentación Axiológica**

Esta investigación esta apegada a los valores propios de la metodología de la investigación científica, la exactitud numérica, la exactitud de los procesos, la veracidad y la ética profesional mediante el desarrollo del problema de investigación.

## **2.2.4 Fundamentación Legal**

La fundamentación Legal de este trabajo está respaldada en los siguientes cuerpos legales:

Ley de compañías

SECCIÓN V

Compañías de Responsabilidad Limitada.

### **4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS**

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho de un voto.
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias.
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan.
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe; pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía.

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa.

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercerá a prorrata de las participaciones que tuviere.

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercerá sólo cuando causas graves lo hagan indispensables. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma.

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el artículo 219 de esta Ley.

- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social.
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados.
- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios.
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

## 5. DE LA ADMINISTRACIÓN

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes.
  - b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo.
  - c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes.
  - d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
  - e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
  - f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
  - g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
  - h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
  - i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
  - j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley.
  - k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.
- En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,
- l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otro organismo.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

## Capítulo VI

### CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

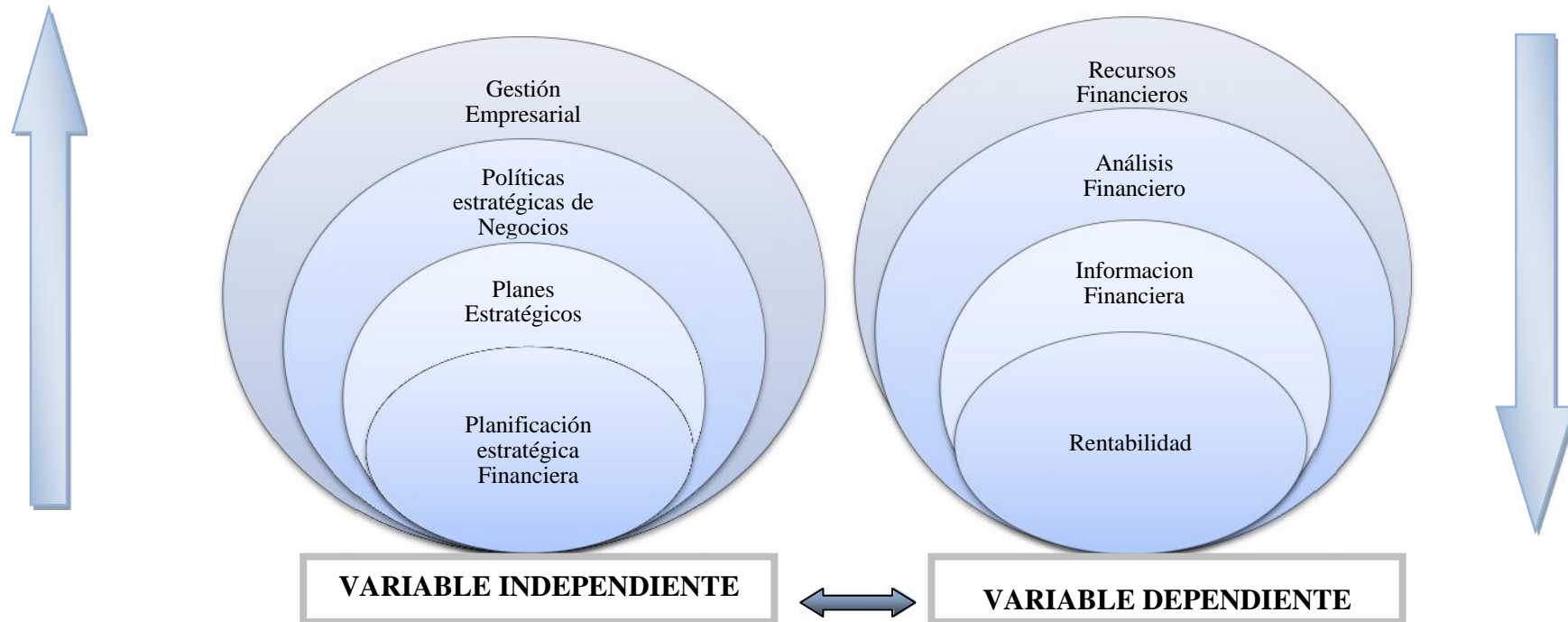
Art. 19. Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

### 2.3.- Categorías fundamentales

#### 2.3.1.- Graficas de inclusión interrelacional

Superordinación conceptual



**Ilustración 3 Categorías Fundamentales**

**Fuente: Enpromed Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Andrea Morales**



## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA**

La Planeación Estratégica Financiera se ha convertido en una herramienta fundamental en la administración moderna; se usa para determinar cómo un negocio puede alcanzar sus metas y objetivos estratégicos y evaluar si éstos son alcanzables desde el punto de vista financiero. Usualmente una empresa crea un Plan Financiero inmediatamente después de plantear su visión y sus objetivos. El Plan Financiero describe cada una de las necesidades de recursos, equipo humano, materiales, inversiones, tiempos y actividades que se requieren a partir un estado inicial, para alcanzar los objetivos futuros de la empresa. (STANTON, 2007)

El objetivo de esta herramienta es ayudar a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto; situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación y evaluación de programas y proyectos, la formulación de planes operativos y financieros, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio y la resolución de conflictos

Los objetivos de la planificación financiera a largo plazo están condicionados por la situación actual de la empresa (en términos de resultados, posicionamiento en el mercado, políticas comerciales y financieras, talento humano y recursos materiales, etc. por el análisis de la evolución prevista de la situación interna de la empresa (talento humano, recursos materiales, políticas comerciales y financiera, posicionamiento del mercado, fuentes de ventaja competitiva, etc.). (Koontz, 2007)

Estos objetivos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. Ejemplo de objetivos cualitativos podría ser conseguir un elevado grado de notoriedad antes sus clientes, la consecución de certificado de calidad en el servicio, etc.; el logro de dichos objetivos suele depender de los procesos seguidos por departamentos como marketing en el primer caso y de los departamentos implicados en relación

a los clientes, en el segundo caso, en la mayoría de las empresas los objetivos a largo plazo que se plantean suelen ser cuantitativo.

La consecución de una elevada rentabilidad para los accionistas, la generación de liquidez o de un elevado volumen de ventas o beneficios suelen ser objetivos cuantitativos habitualmente planteados. (GITMAN, 1986)

## **PLANES ESTRATÉGICOS**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por lo tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir

que las ventas asciendan a 100.000 USD antes de diciembre del presente ejercicio".

- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Se dividen en:

### **Planificación Estratégica**

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia.

Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

## **Planificación Operativa**

implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible.

La Planificación Operativa es importante por tres motivos:

- a. Traduce el futuro a presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo llegar de un punto a otro del proceso.
- b. Permite clarificar qué es lo que hay que hacer y, en algunos casos, cómo debe hacerse.
- c. Permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo, por medio del establecimiento de calendarios y puntos de referencia.

## **Planificación Financiera**

La planeación financiera, busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

El área estratégica está formada por la mercadotecnia (marketing) y por las finanzas. La mercadotecnia es la encargada de formular las alternativas estratégicas del negocio, mientras que el sector de finanzas cuantifica las estrategias propuestas por la mercadotecnia.

Gracias a la planeación financiera, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos.

En otras palabras, la planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones

vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

Es necesario aclarar que la planeación financiera no sólo puede hacer referencia a ciertas proyecciones financieras que arroje los estados financieros de resultados y balances de un determinado indicador, sino que también comprende una serie de actividades que se desarrollan a diversos niveles: nivel estratégico, nivel funcional y nivel operativo de una empresa.

## **POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS**

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado. Esto genera, además un agobio en los directivos que se asumen responsables de la "creación de estrategias ganadoras", siguiendo los formatos tradicionales que la literatura entrega en abundancia como Dirección Estratégica o Planificación Estratégica.

(Koontz, 2007) Las políticas estratégicas de negocios tienen por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo propiamente dicho, para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, la ampliación del mercado interno.

### **Formulación de la Estrategia**

La determinación de la estrategia más adecuada para una empresa o unidad de negocio se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización.

En general, esta matriz de opciones se ve afectada por las brechas ocasionadas por las restricciones impuestas por la organización, las cuales fueron identificadas en el escrutinio interno; y la determinación de los niveles de riesgo económico y técnico aceptable por la dirección superior.

Es así como aquellas opciones estratégicas elegidas deben ser evaluadas para demostrar -a priori- el cumplimiento de los objetivos trazados.

En particular, las opciones estratégicas ganadoras deben distinguir los siguientes aspectos:

- **Consistencia:** La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre sí.
- **Consonancia:** Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- **Factibilidad:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.
- **Ventaja:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.

Una estrategia de crecimiento conlleva a la lógica de generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales.

El concepto de diversificación, conlleva un sentido de expansión espacial en el mapa del sistema del valor, tendiendo a nuevos negocios, a través de integraciones verticales u horizontales; o sencillamente explorar negocios que no se relacionan con los negocios actuales.

En el caso de las estrategias de crecimiento, una opción es a través de la generación de un mayor volumen de producción, el cual está asociado a una expansión geográfica nacional o internacional.

Tanto para las estrategias de crecimiento como para la diversificación es importante destacar que estas pueden llevarse a cabo a través de desarrollos propios como por desarrollos externos, entre los cuales se incluyen las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.

Al implementar una estrategia se debe involucrar a toda la organización, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuales al interior de la empresa, presenta una probabilidad mayor de éxito.

Producto de la estrategia la empresa puede asumir distintas formas de administración, como sistemas centralizados, descentralizados, divisiones por unidades de negocio, etc.

## **TEORÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Interpretando a Gitman (GITMAN, 1986), la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y como lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una empresa durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno empresarial, está uniendo a toda una organización.

Para el Instituto de Investigación El Pacifico (Pacifico, 2004), la gestión empresarial es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control.

La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros, establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros, anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control.

La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias ; subdividir el trabajo en tareas operativas de grupo en puestos operativos, reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables., definir los requisitos del puesto de trabajo, seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la organización a la luz de los resultados de control.

La ejecución, se realiza con la participación practica, activa, y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan ; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento, destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo, alabar y reprimir con justicia, recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho, revisar la ejecución a la luz de los resultados del control. El control de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial, idear medios efectivos para medición de las operaciones, hacer que los elementos de medición sean conocidos, transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas si son necesarias ; informar de las interpretaciones a los responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control.



En la práctica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas: la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o a proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

### **RENTABILIDAD**

Por rentabilidad financiera entendemos la renta ofrecida a la financiación.

Mientras el rendimiento es la medida de la riqueza generada por la inversión, la rentabilidad es el “premio” dado a los fondos propios utilizados en la financiación de la misma.

La rentabilidad financiera se simboliza como “ROE”. Lo que hace este índice de rentabilidad es relacionar la utilidad económica con aquellos recursos que son necesarios para conseguir tal utilidad. (GITMAN, 1986)

$$\text{ROE} = \text{BENEFICIO NETO} / \text{PATRIMONIO NETO}$$

El índice de rentabilidad mide la cantidad en que aumenta la inversión en relación con cada unidad monetaria invertida. Éstos índices de rentabilidad comprenden aquellos ratios que relacionan ganancias de cierto período con algunas partidas del Estado de Resultado, como así también de Situación Patrimonial.

**Índice de rentabilidad sobre la inversión:** Utilidad líquida / Activo Total

**Índice de rentabilidad sobre las ventas:** [Ganancia](#) o Utilidad líquida / Ventas Totales

<b>Índice de Rentabilidad Financiera</b>	=	<b>Utilidad Neta del Período</b>	x	<b>Ventas</b>	x	<b>Activo</b>
		<b>Activo Total</b>		<b>Ventas</b>		<b>Activo</b>

### **Alta Rentabilidad:**

Toda persona al realizar una inversión busca antes que la misma le dé un retorno con una alta rentabilidad. Ésta alta rentabilidad no es siempre segura, pero la posibilidad que la misma sea encontrada por el inversionista es más alta cuando se hace un análisis a fondo de todo los puntos y aspectos a considerar en la inversión. Es por eso que es aconsejable analizar Proyectos de Inversión para que aprenda a hacer un buen proyecto que le asegure una alta rentabilidad de su inversión.

### **Análisis de rentabilidad:**

El análisis de rentabilidad mide la capacidad para generar ganancias o utilidades por parte de una empresa. Éste análisis de rentabilidad sirve para evaluar aquellos resultados económicos correspondiente al mundo empresarial.

Sirve para relacionar el rendimiento con los activos, capital, ventas o inversiones de las empresas.

## INFORMACIÓN FINANCIERA

Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado.

Para lo cual se utilizan los siguientes instrumentos contables:

**Estado de situación:** muestra la inversión o aplicación realizada en el activo procedente del financiamiento de terceros ajenos a la empresa, y de los propietarios a una fecha determinado. En este estado van reflejadas las cuentas reales (los activos, pasivos y capital) de una entidad y se presentan de una forma clasificada y ordenada para así, determinar de una forma sencilla dónde están invertidos los valores de la empresa y de dónde provienen esos valores. el estado de situación tiene como objetivos, determinar las fuentes de financiamiento, establecer los campos de inversión atendidos, evaluar resultados de liquidez y rentabilidad, analizar el grado de cobertura de deudas y determinar niveles de movilización de los recursos. El análisis del estado de situación se realiza con la finalidad de conocer cuál es el comportamiento de los costos de capital, el rendimiento de los activos y capital y la liquidez que tiene la organización para afrontar sus obligaciones a corto y largo plazo (Ortiz, 2005), donde se deben colocar los activos del lado izquierdo y en el lado derecho se deben mostrar las fuentes empleadas para financiar esos activos, ya sea a través de endeudamiento o de capital contable, por definición la igualdad del estado de situación se rige de acuerdo con la siguiente identidad:  $(\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Capital})$  (Westony Copeland 1995).

**Estado de resultados:** Ortiz (2005), señala que en este informe se muestran los ingresos y gastos que ha tenido la organización en un periodo económico, así mismo, muestra si la empresa obtuvo utilidad o pérdida como resultado de las operaciones del negocio. Este estado está conformado por cuentas nominales, es

decir, cuentas que se cierran al final del ejercicio económico, no pasan de un periodo a otro. Los objetivos del estado de resultado son: “evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, evaluar niveles de recuperación de fondos invertidos, evaluar resultados atinentes a posición de equilibrio y evaluar resultados del valor económico agregado”. El análisis del estado de resultados proporciona información a la organización en cuanto al aumento o disminución de los ingresos, costos y gastos.

**Estado de variación en las cuentas de patrimonio:** refleja el movimiento ocurrido entre dos fechas de todas aquellas cuentas que conforman el patrimonio de una empresa, de allí su importancia (Ortiz, 2005). El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado. Además de mostrar esas variaciones, busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa. Para la organización es primordial conocer el por qué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado. La elaboración del estado de cambios en el patrimonio es relativamente sencilla puesto que son pocos los elementos que lo conforman y todo se reduce a determinar una simple variación. Para elaborar el estado de cambios en la situación financiera se requiere del estado de resultados y del estado de situación con corte en dos fechas de modo que se puede determinar la variación. Preferiblemente de dos periodos consecutivos, aunque se puede trabajar con un mismo periodo; inicio y final del mismo periodo (<http://www.gerencia.com>).

**Estado de flujo de efectivo:** muestra el efectivo generado y utilizado en las diferentes operaciones que se pueden realizar en una entidad, su principal propósito es dar información relevante sobre los ingresos y desembolso de efectivo o equivalente de efectivo de una organización (Ortiz, 2005). Los flujos de efectivos, provienen de las actividades operativas, actividades de inversión, actividades de financiamiento; el cambio en efectivo y en los equivalentes de efectivo habido durante el año se añade al efectivo y a los equivalentes de efectivo al inicio del año, se obtiene la cifra de efectivo y equivalentes al mismo a fin de año (Weston y Copeland, 1995).

## **RECURSOS FINANCIEROS**

Los elementos de la estructura financiera juegan un papel importante dentro de las organizaciones, porque con ellos, se dirigen las operaciones diarias que le permiten a la organización crecer, mantenerse en el tiempo, ser competitivo etc., anteriormente la mayoría de las decisiones gerenciales se tomaban basándose únicamente en elementos financieros. En la actualidad, para tomar decisiones, también se considera los elementos no financieros, ya que, estos elementos (financiero y no financiero), permite que en la organización se realice un diagnóstico general para identificar fortaleza o debilidad

## **EL ANÁLISIS FINANCIERO**

Es definido como "una interpretación de los hechos financieros en base a un conjunto de técnicas que conducen a la toma de decisiones, además estudia la capacidad de financiación e inversión de una empresa a partir de los estados financieros" (<http://www.mujerdeempresas.com>), y según (GITMAN, 1986), "tiene por objetivos esenciales la búsqueda de las condiciones del equilibrio financiero de las empresas, y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos".

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las

características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan.

Los estados financieros más usados y conocidos son: el estado de situación financiera, el estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de variación de las cuentas de patrimonio, los cuales son preparados al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad de la organización para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos (Kennedy y McMullen, 1971), (Pacífico, 2004)

## SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

Variable Independiente

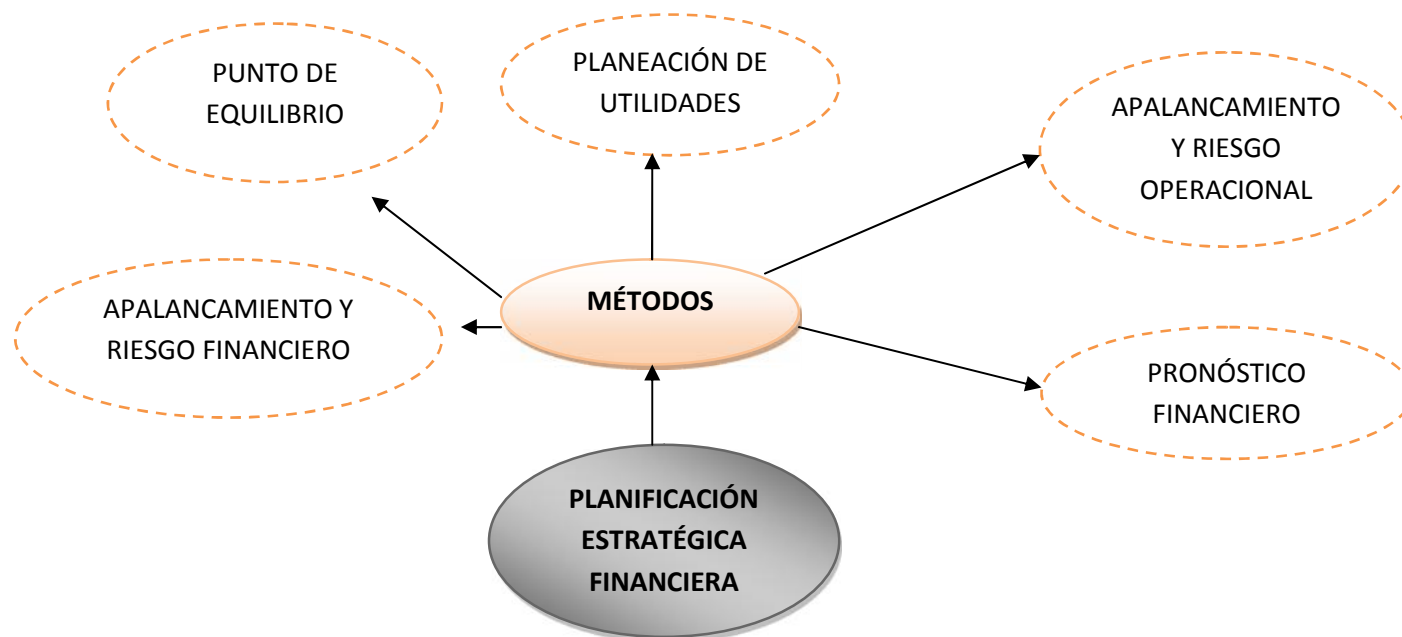


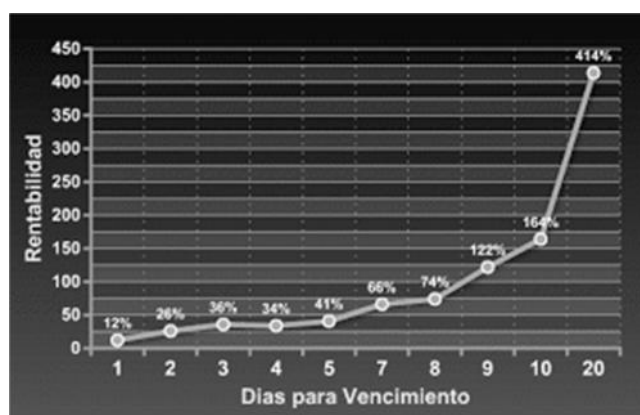
Ilustración 4: SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

### MÉTODOS

#### PRONÓSTICO FINANCIERO

Se define con esta expresión a la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio.



Fuente: González, Cristóbal, El presupuesto, México, ESCA.\*

Existen dos (2) características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial. (STEINER, 2006)

#### APALANCAMIENTO Y RIESGO OPERACIONAL

Por apalancamiento operativo suele entenderse la capacidad de la empresa para absorber los costos fijos originados en su operación. Si una empresa tiene altos niveles de costos fijos, tendrá mayores niveles de riesgo operativo, entendido este como la incapacidad para cubrirlos.



Riesgo operativo y apalancamiento operativo son, por tanto, dos temas íntimamente asociados. (Koontz, 2007)

El apalancamiento operativo presenta diferentes grados: mientras más alto sea el apalancamiento, más alto será también el riesgo operativo, pero mayor es el rendimiento previsto para niveles crecientes de actividad.

## **PLANEACIÓN DE UTILIDADES**

Este modelo ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas es llamado Utilidades.

Las utilidades deberán ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa, meta u objetivo, se puede calcular cuánto hay que vender, a que costo y a qué precios, para lograr determinadas utilidades.

El modelo costo-volumen-utilidad es útil para determinar cuántos y de que líneas hay que vender para lograr un determinado EVA. (STANTON, 2007)

## **PUNTO DE EQUILIBRIO**

El Punto de Equilibrio de un bien o servicio, está dado por el volumen de ventas para el cual, los ingresos totales se hacen iguales a los costos totales. Es decir, el nivel de actividad para el cual no hay pérdidas ni ganancias.

Hallar el punto de equilibrio es hallar dicho punto de actividad en donde las ventas son iguales a los costos.

Mientras que analizar el punto de equilibrio es analizar dicha información para que en base a ella podamos tomar decisiones.

Hallar y analizar el punto de equilibrio nos permite, por ejemplo:

- obtener una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas empezaremos a generar utilidades.
- conocer la viabilidad de un proyecto (cuando nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio).
- saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas por un sueldo fijo en un vendedor.

## **Pasos para hallar y analizar el punto de equilibrio**

### **1. Definir costos**

En primer lugar se debe definir costos. Lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni los impuestos (método de los costos totales).

Pero cuando se trata de un pequeño negocio es preferible considerar como costos a todos los desembolsos de la empresa, incluyendo los gastos financieros y los impuestos.

### **2. Clasificar costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF)**

Una vez que se ha determinado los costos que utilizaremos para hallar el punto de equilibrio, se pasa a clasificarlos o dividirlos en Costos Variables y en Costos Fijos:

- Costos Variables: son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado;

ejemplos de costos variables son los costos incurridos en materia prima, combustible, salario por horas, etc.

- Costos Fijos: son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad; ejemplos de costos fijos son los alquileres, la depreciación, los seguros, etc.

### **3. Hallar costo variable unitario**

En siguiente paso consiste en hallar el Costo Variable Unitario (CVU), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables Totales entre el número de unidades producidas y vendidas (Q).

### **4. Aplicar fórmula del punto de equilibrio**

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$Pe = CF / (PVU - CVU)$$

Donde:

Pe: punto de equilibrio (unidades a vender de tal modo que los ingresos sean iguales a los costos).

CF: costos fijos.

PVU: precio de venta unitario.

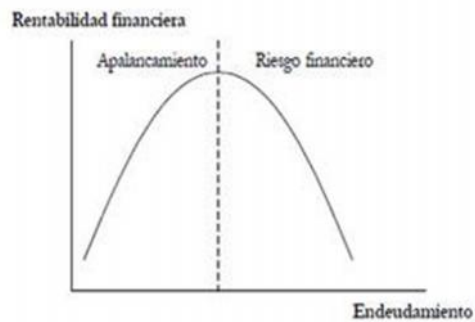
CVU: costo variable unitario.

El resultado de la fórmula será en unidades físicas; si se desea hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, simplemente se debe multiplicar el resultado por el precio de venta.

## 5. Comprobar resultados

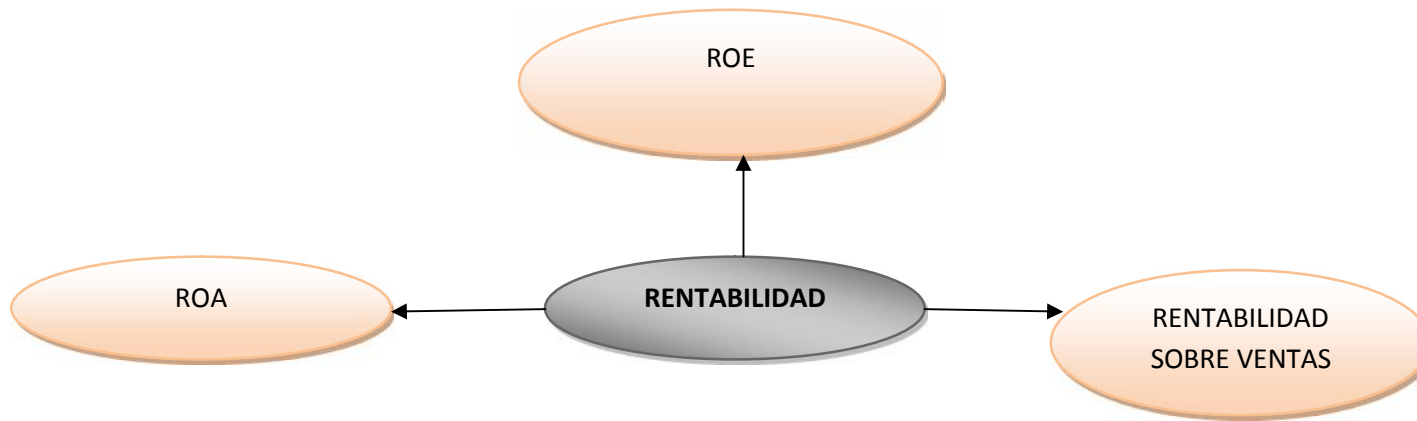
Una vez hallado el punto de equilibrio, se pasara a comprobar el resultado a través de la elaboración de un estado de resultados.

### APALANCAMIENTO Y RIESGO FINANCIERO



El apalancamiento financiero es simplemente usar endeudamiento para financiar una operación. Tan sencillo como eso. Es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con fondos propios y un crédito. La principal ventaja es que se puede multiplicar la rentabilidad y el principal inconveniente es que la operación no salga bien y se acabe siendo insolvente.

**Variable Dependiente**



**Ilustración 5: SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL**

## **RENTABILIDAD**

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos. Y para hallar esta rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son los siguientes:

### **ROA**

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee.

La Fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

### **ROE**

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee.

La Fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

## **RENTABILIDAD SOBRE VENTAS**

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

La Fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

### **2.5.- Hipótesis**

La planificación estratégica financiera influye directamente en la rentabilidad de la Empresa Enpromed Cía. Ltda.

### **2.6.- Señalamiento de variables.**

#### **2.6.1 Variable Independiente**

Planificación Estratégica Financiera

#### **2.6.2 Variable Dependiente**

Rentabilidad

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque

En el presente estudio predominara la investigación cuantitativa dado que por medio de datos numéricos y análisis de datos y métodos de carácter estadístico se descubrirá y comprobara la hipótesis.

Según, MARTÍNEZ, Miguel (2000) en su libro "METODOLOGÍA LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA" describe a la investigación cuantitativa como aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Así también se realizara la investigación cualitativa, ya que la misma es un proceso que busca la comprensión de un problema apoyado en tradiciones metodológicas distintivas.

Según, BRIONES, Guillermo (2002) en su libro METODOLOGÍA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA, indica que en "la investigación cualitativa, Los conocimientos generados por una investigación en particular se unen a otros conocimientos ya existentes, acumulados durante mucho tiempo por otros



investigadores, sea en la forma de un aporte original o como confirmación o refutación de hallazgos ya existentes" por lo tanto el investigador conduce su estudio en un ambiente natural, analiza palabras, informa detallados puntos de vista de los involucrados, y construye un cuadro complejo e integrador.

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

### **3.2 Modalidad de Investigación**

El presente trabajo se desarrollara mediante la Investigación de Campo, Documental y Bibliográfica:

**Investigación de Campo:** Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos "in situ", utilizando fuentes primarias de información.

ALZATE, Victoria (2000) en su libro " LOS MANUALES ESCOLARES Y LOS CAMPOS DE INVESTIGACIÓN" describe a la investigación de campo como: El proceso de Investigación que señala y se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos

#### **Investigación Bibliográfica/Documental**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL,2006), Es la investigación que se realiza en depositarios de información, utilizando fuentes secundarias de información. Entiende por investigación documental. El estudios de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por

medio impreso, audiovisuales y electrónicos, la originalidad del estudio se refleja en el enfoque crítico, conceptualizado, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general, en el pensamiento del autor.

### **3.3 Niveles o Tipos**

#### **3.3.1 Exploratorio**

El tipo de investigación que se utilizara será la exploratoria ya que lo que se busca mediante esta es recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones este tipo de investigación no busca dar explicación respecto del problema pero si lo analiza más a fondo.

Así indagaremos en toda la documentación anterior para saber desde cuando se viene dando el problema en estudio y que podríamos hacer para tratar de mejorarlo.

BELMONTE, Manuel: Enseñar a investigar. Orientaciones prácticas. Editorial. Mensajero, Bilbao, 2002. menciona que este nivel tiene como propósito “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes. Este tipo de estudio permite acercarse a un tema “novedoso” o poco estudiado o desconocido y preparar el terreno para posteriores investigaciones.

#### **3.3.2 Descriptivo**

CARDOSO, Ciro F.S.: Introducción al trabajo de la investigación histórica. Conocimiento, método e historia. Editorial. Crítica, Barcelona, 1982. “Permite como su nombre lo indica describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características.” (CARDOSO, 1982)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

### 3.3.4 Población y Muestra.

#### 3.3.4.1 Población

Para la presente investigación la población a estudio fue de 90 personas tomando en cuenta Clientes de la provincia de Tungurahua y 5 personas del personal administrativo de ENPROMED CIA. LTDA. de esta última no se tomara muestra ya que es una población reducida y se trabajara con la totalidad.

#### 3.3.4.2 Muestra

$$n = \frac{N * Z^2 \alpha P * Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 \alpha P * Q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{(90)(1,96)^2(0,05)(0,95)}{(0,05)^2 * (90 - 1) + (1,96)^2(0,05)(0,95)}$$

**n = 73 casos**

### 3.4 Operacionalización de Variables

#### Operacionalización de la Variable Independiente: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos, así también reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica</li> <li>• Planificación Operativa</li> <li>• Planificación Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Foda</li> <li>• Definición Producto Servicio</li> <li>• Análisis Flujo de Efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera usted que Enpromed administrativamente se encuentra bien organizado</li> <li>• Cuál es el monto de compras que usted realiza a Enpromed</li> <li>• Considera que la implementación de una Planificación Estratégica Financiera mejoraría el servicio que Enpromed brinda</li> </ul>	<p>Encuesta dirigida al personal administrativo y clientes de la ciudad de Ambato de ENPROMED CIA. LTDA.</p>

**Tabla 1 Operacionalización de Variables**

**Elaborado Por:** Andrea Morales

### Operacionalización de la Variable Dependiente: RENTABILIDAD

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Se refiere al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, también se la considera como la remuneración recibida por el dinero invertido así también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROA</li> <li>• ROE</li> <li>• RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre Activos</li> <li>• Retorno sobre patrimonio</li> <li>• Rentabilidad que genera la empresa sobre las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como ha sido la rentabilidad en los últimos 5 años</li> <li>• Piensa realizar algún tipo de inversión</li> <li>• se ha cumplido con el objetivo de venta este ultimo año</li> </ul>	Encuesta dirigida al personal administrativo y clientes de la ciudad de Ambato de ENPROMED CIA. LTDA.  ANEXO 2

**Tabla 2 Operacionalización de Variable Dependiente**

**Elaborado por:** Andrea Morales

### 3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Flórez Ochoa Rafael y Alonso Tobón Restrepo. Investigación Educativa y Pedagógica. Bogotá: McGraw Hill. 2001, menciona “La recolección de la información depende en gran medida del tipo de investigación y el problema que se estudia. Esta fase del trabajo incluye: seleccionar un instrumento de medición válido y confiable, aplicar el instrumento y codificar las mediciones o datos. (FLOREZ OCHOA, 2001)

#### Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos:** Padres de familia de adolescentes infractores, Profesionales del Derecho.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** La técnica que se aplicará en la presente investigación será la encuesta, con la finalidad de obtener información acerca de la realidad.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación:** El instrumento que se aplicará es el cuestionario.
- **Procedimientos para la recolección de información**

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? A través de la encuesta, aplicada en el lugar de los hechos
	¿Dónde? ENPROMED
	¿Cuándo? (Cronograma establecido)

**Tabla 3** Recolección de información

Elaborado Por: Andrea Morales

Se aplicará en la investigación el Método Científico de acuerdo a la conceptualización de Grawitz M. “Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales I-II.” Editorial Mexicana 1984, México), “Se considera método científico de investigación a una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que nos lleva a un conocimiento científico. Estos pasos nos permiten llevar a cabo una investigación”. (GRAWITZ, 1984)

### Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados. Para el presente trabajo se utilizará el siguiente modelo de tabla

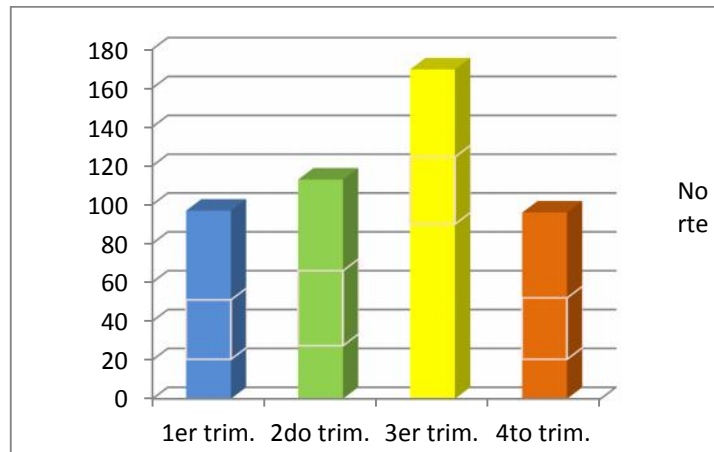
<b>PREGUNTAS</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>	<b>TOTALES</b>
1				
2				
N				

**Tabla 4** Cuantificación de Resultados

**Fuente:** Propia

**Elaborador por:** Andrea Morales

- ❖ **Representaciones gráficas.** Los datos serán gráficamente representados de la siguiente manera.



**Gráfico N.- 1 Modelo de Representación**

Fuente: Propia

Elaborador por: Andrea Morales

### **Plan de análisis e interpretación de resultados**

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Para comprobar la hipótesis se utilizará el método estadístico del chi cuadrado. Que según Hernández, Fernández Baptista. “Metodología de la Investigación”. McGraw Hill 1994. Colombia., el chi cuadrado permite determinar si dos variables cualitativas están o no asociadas. Si al final del estudio concluimos que las variables no están relacionadas podremos decir con un determinado nivel de confianza, previamente fijado, que ambas son independientes. (HERNANDEZ FERNANDEZ, 1994)



La fórmula para calcular es:

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

En donde:

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Al tomar decisiones acerca de parámetros se comparará los valores observados de chi cuadrado calculados en los datos de muestra con los valores críticos de la medida estadística encontrados en las tablas para el efecto.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Para establecer las conclusiones y recomendaciones se considerarán los objetivos específicos.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Identificar los componentes del proceso de planificación estratégica empresarial destacando el papel de las estrategias financieras como elemento clave en este proceso.		
Diseñar y evaluar estrategias financieras relacionadas con la gestión del financiamiento en la empresa, en el marco de un plan estratégico determinado, utilizando las técnicas y herramientas de análisis apropiadas a cada caso.		
Diseñar el plan estratégico que se aplicara en ENPROMED Cía. Ltda. , con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa		

**Tabla 5 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

**Fuente:** Propia

**Elaborador por:** Andrea Morales

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Análisis de los resultados**

Para poder analizar e interpretar los resultados obtenidos se diseñara una tabla con los resultados para poder elaborar un gráfico estadístico de columnas, el cual refleje el comportamiento de las alternativas evaluadas para poder proceder al análisis e interpretación.

Una vez realizada la tabulación se procede a desplegarla información en forma ordenada, estableciendo porcentajes estadísticos, que permitirán analizar la información, los cuales nos ayudarán a percibir de una mejor manera los datos obtenidos y de este modo realizar un breve comentario en el que se explica cuál fue el resultado final obtenido del cuestionario realizado a los administradores y clientes de ENPROMED CIA. LTDA.

#### **4.2 Análisis de la entrevista**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procede realizar el tratamiento correspondiente para la interpretación de los mismos. Esta actividad consiste en establecer conclusiones y recomendaciones a las cuales llega la investigación, con el propósito de implementar planificación financiera en la empresa ENPROMED CIA. LTDA.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA  
ENPROMED CIA. LTDA.**

**1.- ¿Cuál es el monto de compras mensual que usted realiza a Enpromed Cía. Ltda.?**

<b>OPCIONES (Dólares Americanos)</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
100-500	35	48%
501-1000	14	19%
MAS DE 1000	24	33%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Tabla 6 Monto de Compras  
Fuente: Encuesta a Clientes  
Elaborado por: Andrea Morales

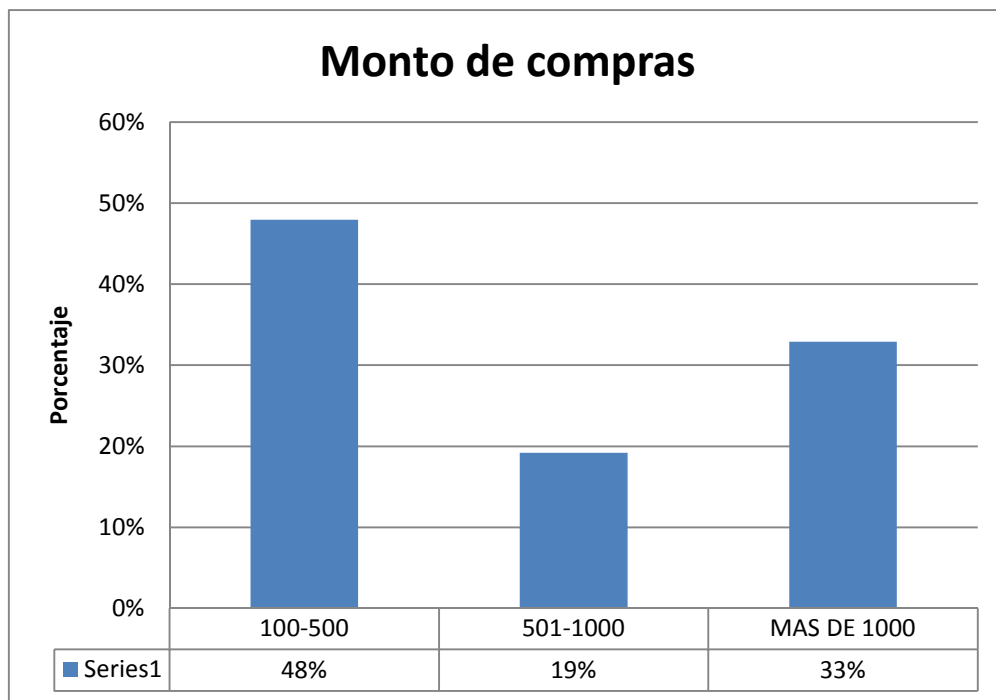


Gráfico 1 Monto de Compras  
Fuente: Encuesta a Clientes.  
Elaborado por: Andrea Morales

## **ANÁLISIS**

Del 100% de los clientes encuestados el 48% equivalente a 35 personas indican que el monto de compras que realizan mensualmente fluctúa entre los 100,00 a 500,00 dólares americanos, el 19% equivalente a 14 personas entre 501,00 a

1000,00 dólares americanos y el 33% equivalente a 24 personas compran mensualmente más de 1000,00 dólares americanos.

## **INTERPRETACIÓN**

De un total de 73 clientes encuestados la mayoría de estos mantiene un monto de compras de entre 100 y 500 dólares es decir que la mayoría de clientes prefiere comprar poco lo que debilita el porcentaje de ventas mensuales en Enpromed Cía. Ltda.

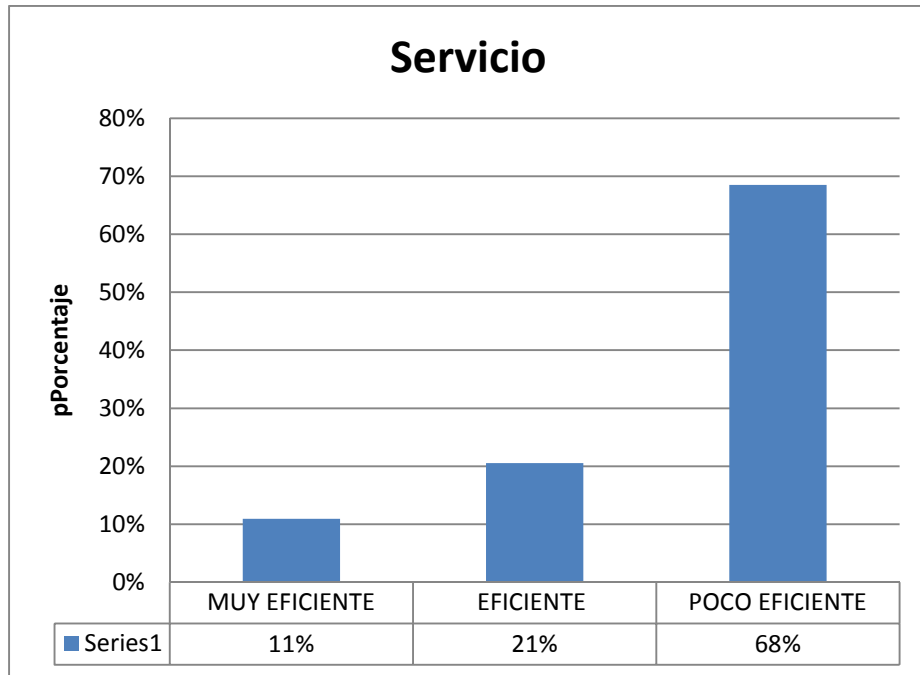
### **2.- Considera que el servicio brindado por Enpromed es:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
MUY EFICIENTE	8	11%
EFICIENTE	15	21%
POCO EFICIENTE	50	68%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Tabla 7 Servicio**

**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 2**Servicio  
**Fuente:** Encuesta a Clientes  
**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

Del 100% de los clientes encuestados 8 personas equivalente al 11% considera que el nivel de servicio que brinda Enpromed es Muy eficiente, 15 personas equivalente al 21% indica que lo califica como Eficiente y 50 clientes equivalente al 68% identifican el servicio brindado como Ineficiente.

## INTERPRETACIÓN

De un total de 73 personas encuestadas 50 clientes se encuentran inconformes con el servicio que brinda ENPROMED CIA. LTDA lo que quiere decir que la empresa no posee un servicio de calidad.

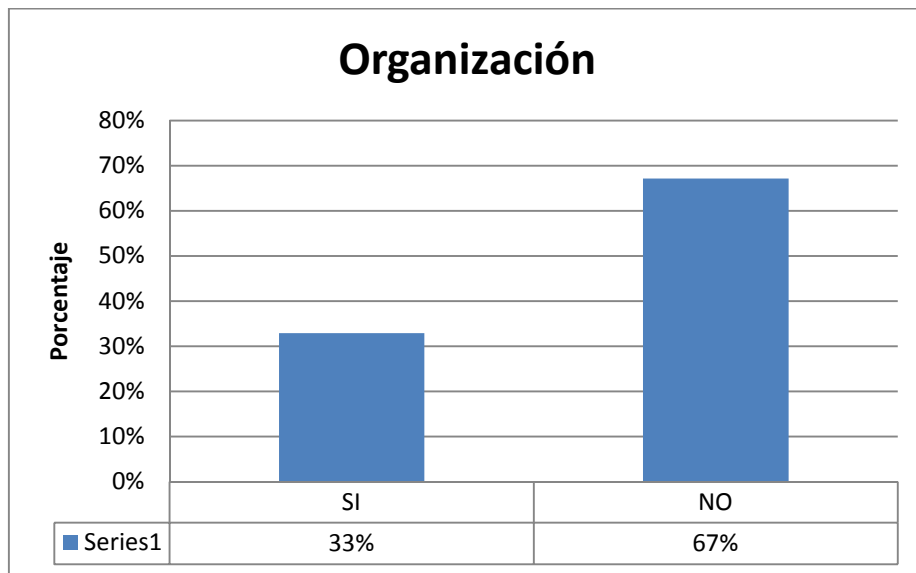
**3.- ¿Considera usted que Enpromed administrativamente se encuentra bien organizado?**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SI	24	33%
NO	49	67%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Tabla 8 Organización**

**Fuente:** Encuesta a Clientes.

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 3 Organización**

**Fuente:** Encuesta a Clientes.

**Elaborado por:** Andrea Morales

## **ANÁLISIS**

Del 100% de los clientes encuestados 24 personas equivalentes al 33% consideran que Enpromed administrativamente se encuentra bien organizado, mientras que 49 personas equivalente al 67% indican que hace falta mayor planificación y organización para que la empresa brinde un mejor servicio.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de clientes encuestados de un total de 73 aseguran que Enpromed Cía. Ltda. se encuentra mal organizado y que debería brindar un mejor servicio lo que quiere decir que se encuentra mal organizado el personal lo q ocasiona retrasos en todo tipo de servicio que Enpromed Cía. Ltda. brinde.

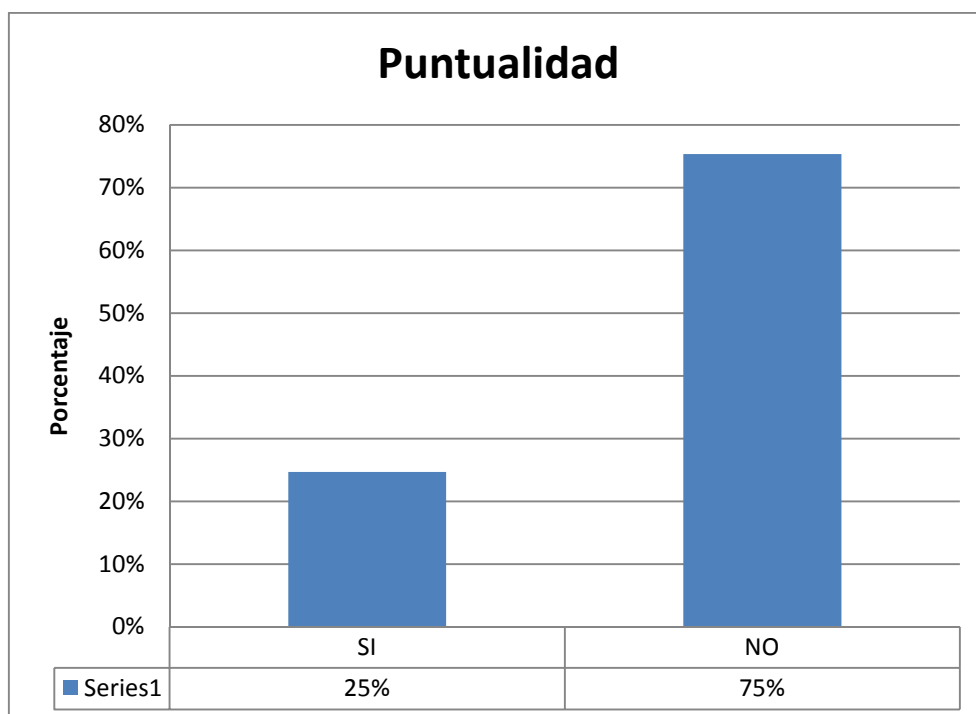
### 4.- ¿Existe puntualidad en la entrega de los productos?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	18	25%
NO	55	75%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9 Puntualidad**

**Fuente:** Encuesta a Clientes.

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 4 Puntualidad**

**Fuente:** Encuesta a Clientes.

**Elaborado por:** Andrea Morales



## ANÁLISIS

Del 100% de los clientes encuestados 18 personas equivalentes al 25% indican que el si existe puntualidad en la entrega de los productos mientras que 55 personas equivalentes al 75% indican que los productos no llegan a su destino en las fechas pactadas.

## INTERPRETACIÓN

Los clientes se encuentran insatisfechos ya que la mayoría de encuestados indico que los productos no son entregados en las fechas esperadas.

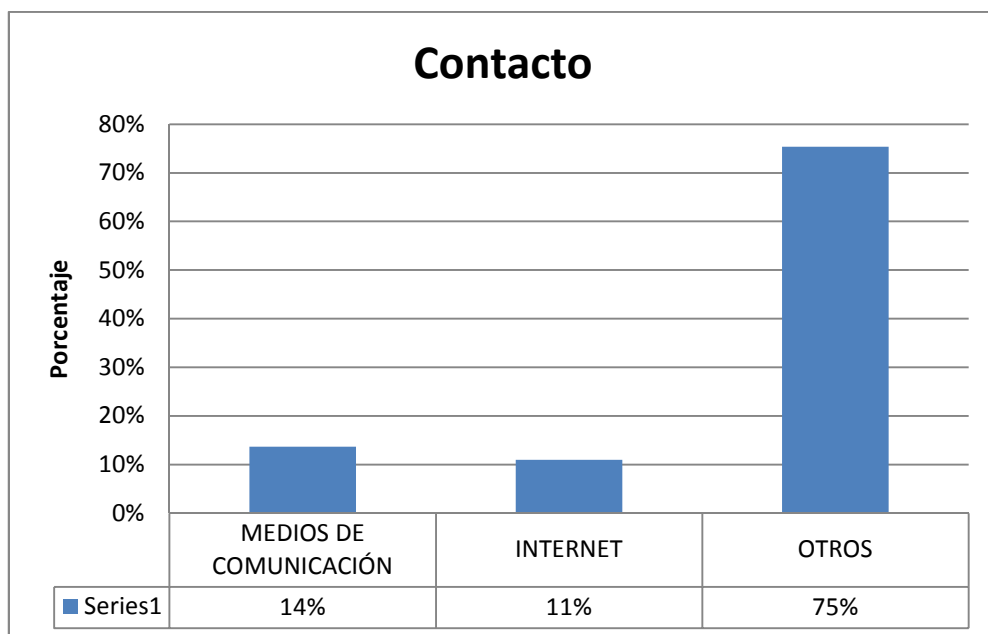
### 5.- ¿Por qué medio se contactó con la empresa Enpromed?

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	10	14%
INTERNET	8	11%
OTROS	55	75%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10 Contacto**

**Fuente:** Encuesta a Clientes.

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 5 Contacto**  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

Del 100% de los clientes encuestados 10 personas equivalentes al 14% mencionan haberse contactado con Enpromed al haber escuchado publicidad en los medios de comunicación convencionales es decir radio y prensa, 8 personas equivalentes al 11% mencionan que por medio de la pagina Web lograron comunicarse con la empresa, y 55 personas equivalentes al 75% indican que escucharon de otras personas comentar sobre la empresa.

## INTERPRETACIÓN

Enpromed Cía. Ltda. necesita realizar publicidad y propaganda para abrirse campo un poco más a nivel nacional ya que los encuestados aseguran en su mayoría haber escuchado y conocido por medio de otros sobre la empresa mas no por medio de los diferentes canales de comunicación.

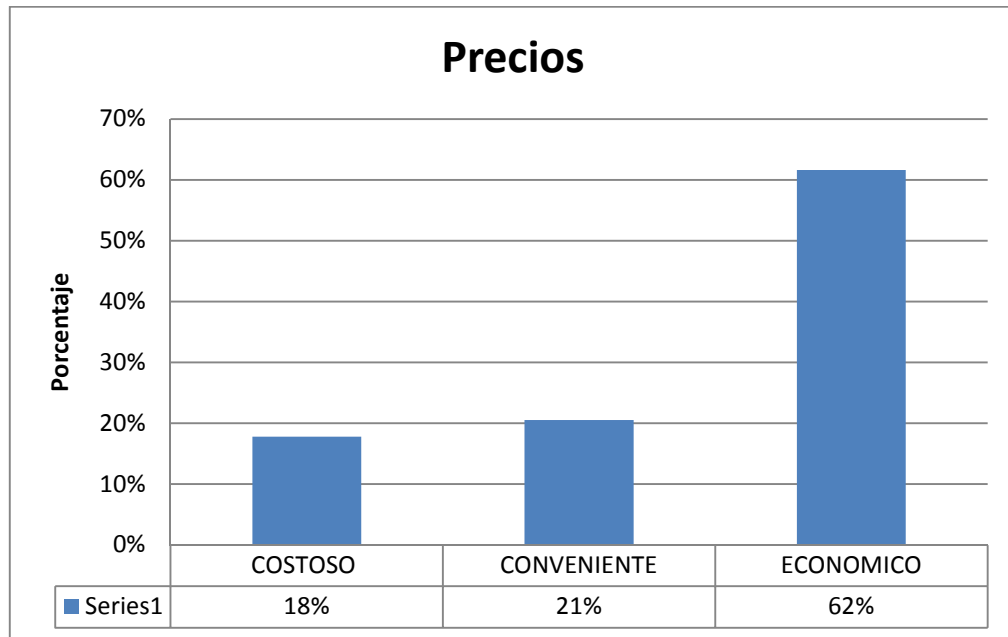
## 6.-Con respecto a los Precios de sus productos Enpromed:

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
COSTOSO	13	18%
CONVENIENTE	15	21%
ECONÓMICO	45	62%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11 Precios**

**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 6 Precios**

**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

Del 100% de los clientes encuestados 13 personas equivalentes al 18% indican que la empresa Enpromed con referencia a los precios en el mercado es Costoso, 15 personas equivalentes al 21% indican que es Conveniente y 45 personas equivalentes al 62% mencionan que es Económico.

## INTERPRETACIÓN

En cuanto a la competencia de Enpromed Cía. Ltda. los clientes afirman que la empresa posee un precio en sus productos económico lo que indica que los clientes si poseen un grado de aceptación de la empresa.

**7.- ¿Considera que la empresa posee una infraestructura adecuada para el servicio que brinda?**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	23	32%
NO	50	68%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Tabla 12 Infraestructura  
Fuente: Encuesta a Clientes  
Elaborado por: Andrea Morales

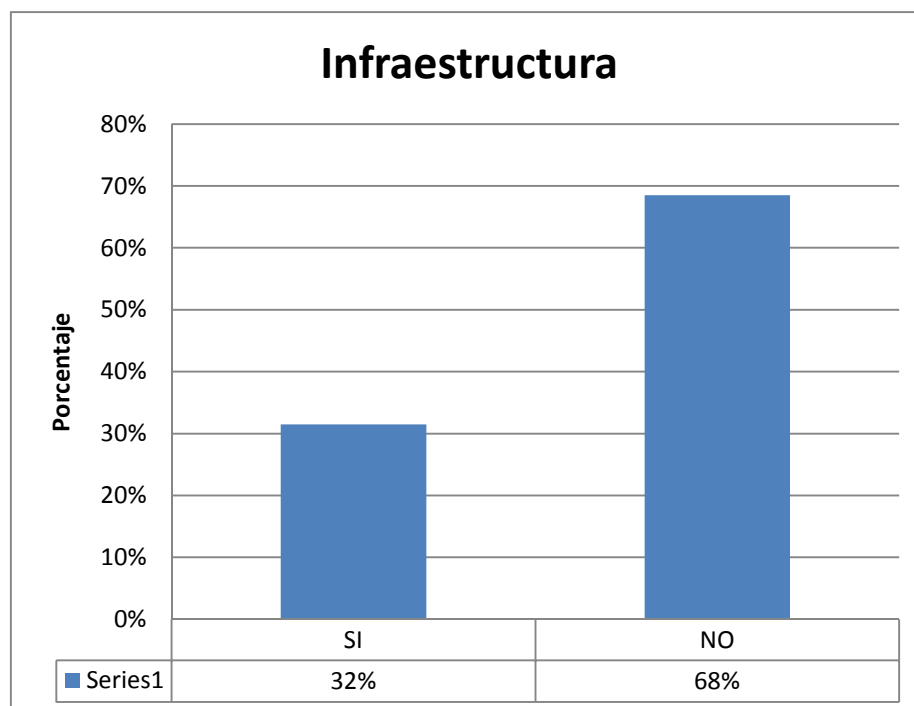


Gráfico 7 Infraestructura  
Fuente: Encuesta a Clientes  
Elaborado por: Andrea Moral

## ANÁLISIS

De la totalidad de los clientes encuestados 23 personas equivalentes al 32% considera que la empresa si posee una infraestructura adecuada para el servicio que brinda, mientras que 50 personas equivalentes al 68% indica que no es apropiada.

## INTERPRETACIÓN

Según los encuestados concluyen que la infraestructura de la empresa no es adecuada por lo tanto tampoco existe conformidad con la mayoría de clientes.

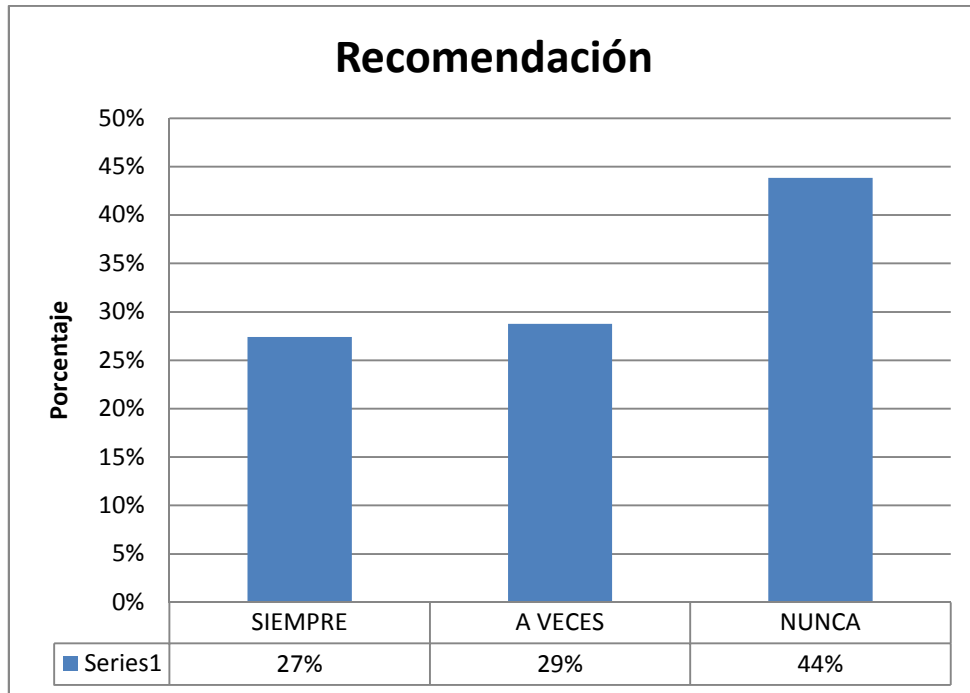
### 8.-Recomendaría Usted a la empresa Enpromed

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SIEMPRE	20	27%
A VECES	21	29%
NUNCA	32	44%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13 Recomendación**

**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 8 Recomendación**  
**Fuente:** Encuesta a Clientes  
**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

De la totalidad de los clientes encuestados 20 personas equivalentes al 27% mencionan que Siempre recomendarán a la empresa Enpromed porque consideran que sus precios y productos son convenientes y confiables, 21 personas equivalentes al 29% mencionan que lo harían esporádicamente por cuanto la entrega no es oportuna, y 32 personas equivalente a 44 personas indican que Nunca la recomendarían por que el servicio que recibieron no fue de su agrado.

## INTERPRETACIÓN

Según la mayoría de personas que han probado el servicio de Enpromed Cía. Ltda. no la recomendaría lo que genera un factor preocupante ya que quiere decir que se está perdiendo clientela por la falta de calidad de los servicios que la empresa brinda.

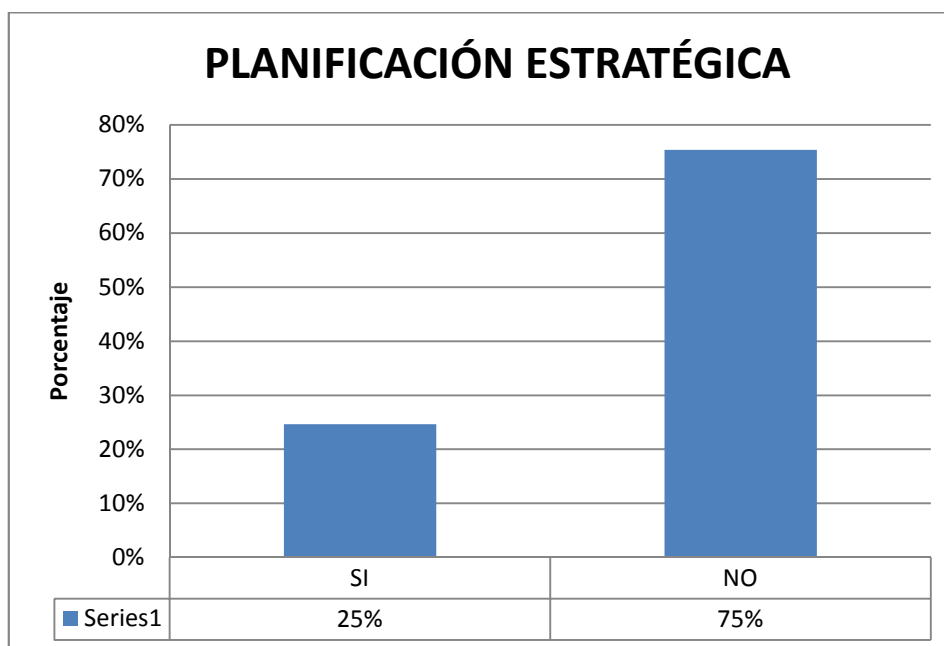
**9.- ¿Considera que la implementación de una Planificación Estratégica Financiera mejoraría el servicio que Enpromed brinda?**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SI	55	75%
NO	18	25%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14 Planificación Estratégica**

**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 9 Planificación Estratégica**

**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Andrea Morales

## **ANÁLISIS**

Del 100% de los clientes encuestados 55 personas equivalentes al 75% mencionan si estar de acuerdo con que la implementación de una Planificación Estratégica Financiera mejoraría el servicio que Enpromed brinda, mientras que 18 personas equivalentes al 25% indican que no lo consideran imprescindible.

## INTERPRETACIÓN

Mediante la encuesta realizada y tomando en cuenta la opinión de la mayoría de clientes se cree importante la creación de una planificación estratégica financiera para que la empresa mejore tanto sus servicios como sus intereses administrativos

### ENCUESTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA ENPROMED CIA. LTDA.

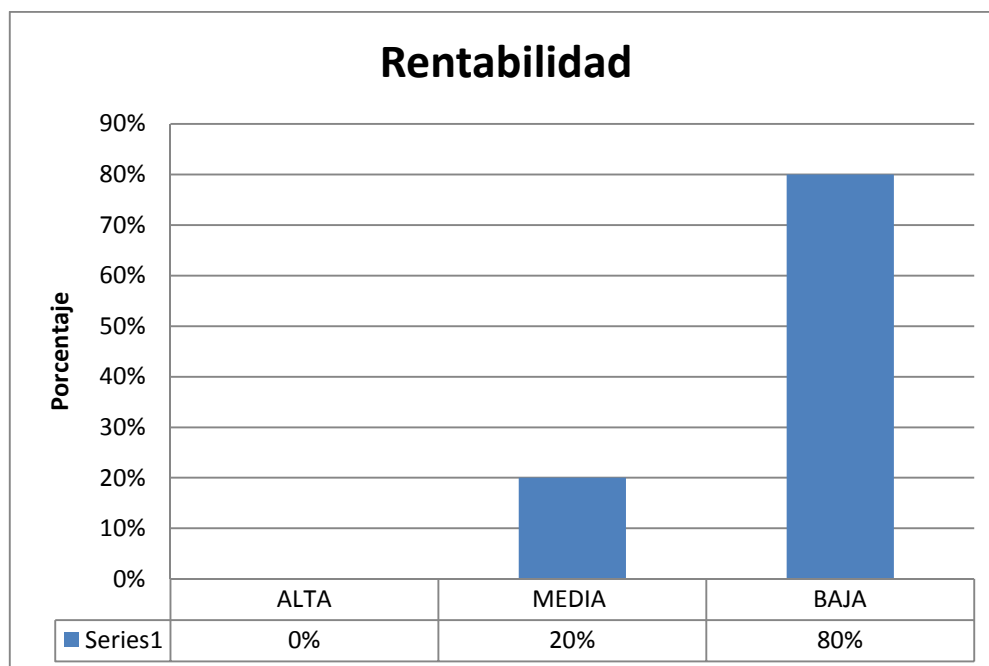
#### 1.- ¿Cómo ha sido la rentabilidad en los últimos cinco años?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ALTA	0	0
MEDIA	1	20
BAJA	4	80
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15 Rentabilidad**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 10 Rentabilidad**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales



## ANÁLISIS

De la totalidad del personal administrativo 0 personas equivalentes al 0% indica que la rentabilidad de Enpromed ha sido alta en los últimos 5 años, 1 persona equivalente al 20% indica que la rentabilidad ha estado permanente en un nivel medio, mientras que 4 personas equivalentes al 80% indica que se ha mantenido en un nivel de rentabilidad Bajo.

## INTERPRETACIÓN

La gran mayoría del personal administrativo ha notado que Enpromed Cía. Ltda. no ha obtenido una rentabilidad alta en los últimos 5 años

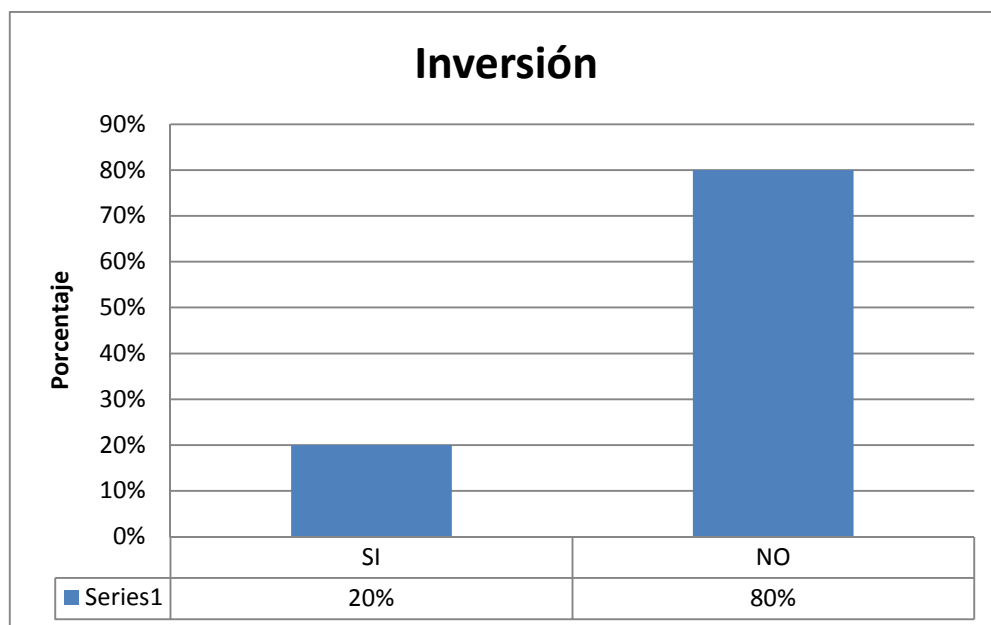
### 2.- ¿Piensa realizar algún tipo de inversión en el último año?

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 16 Inversión**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 11 Inversión**  
**Fuente:** Encuesta Administrativos  
**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

De la totalidad del personal administrativo 1 persona equivalente al 20% indica que la rentabilidad de la empresa Enpromed si permite invertir en proyectos, mientras que 4 personas equivalentes al 80% mencionan que la empresa no está en capacidad de invertir debido a la baja rentabilidad percibida.

## INTERPRETACIÓN

Los administrativos encuestados en su mayoría acepta que la empresa no debe invertir debido a la rentabilidad baja que posee lo q quiere decir que el mejoramiento de este permitiría buscar medios de inversión que beneficien a la empresa

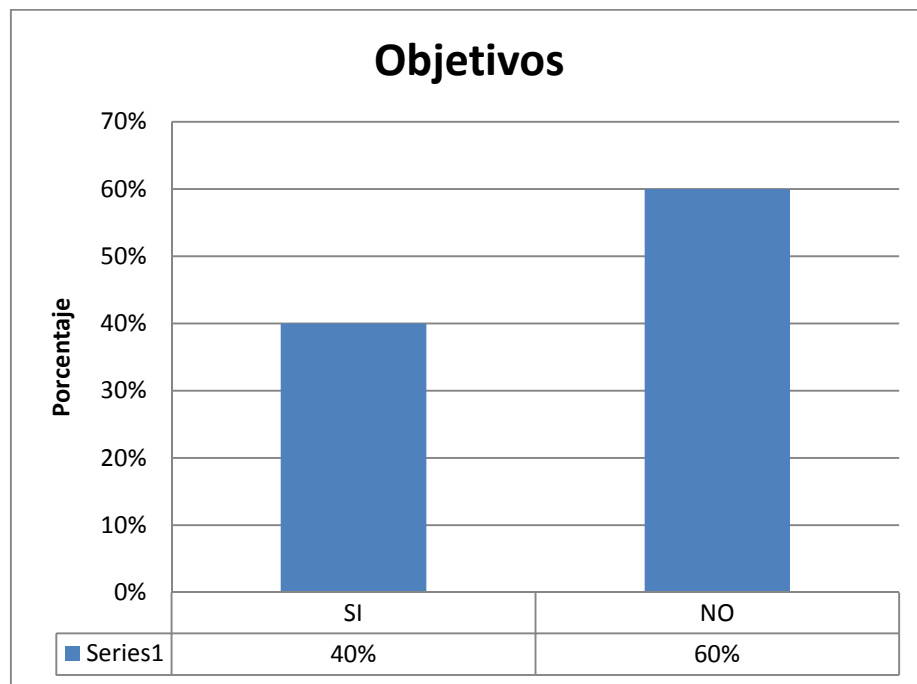
3.- ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en este último año?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 17 Objetivos**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 12 Objetivos**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

Del 100% de los encuestados 2 personas equivalentes al 40% consideran que si se están cumpliendo los objetivos planteados, mientras que 3 personas equivalentes al 60% indican que al no aumentar su rentabilidad, y no estar en capacidad de invertir es indicador que los objetivos empresariales no se están cumpliendo.

## INTERPRETACIÓN

El personal de la empresa según la encuesta admite que la empresa no cumple objetivos y q se encuentran realmente preocupados ya que los objetivos cumplidos es un indicador de que la empresa se encuentra bien encaminada.

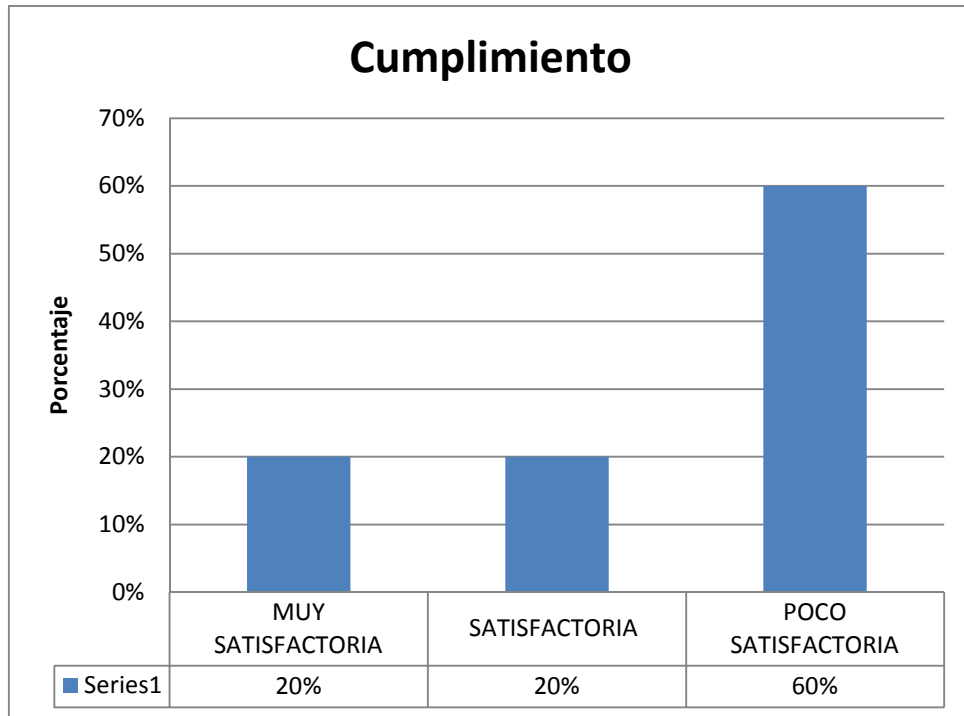
### 4.- ¿De qué manera se cumplen estos objetivos?

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
MUY SATISFACTORIA	1	20%
SATISFACTORIA	1	20%
POCO SATISFACTORIA	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 18 Cumplimiento**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**/Elaborado por: Andrea Morales**



**Gráfico 13 Cumplimiento**  
**Fuente:** Encuesta Administrativos  
**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

De la totalidad de los encuestados 1 persona equivalente al 20% indica que el nivel de cumplimiento de los objetivos en la empresa es Muy Satisfactorio, 1 persona equivalente al 20% indica que es Satisfactorio, y 3 personas mencionan que es Poco satisfactorio.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados acepta que el cumplimiento de sus objetivos es poco satisfactorio lo que es realmente inaceptable ya que la empresa debería preocuparse por cumplir todos sus objetivos de una manera muy eficiente.

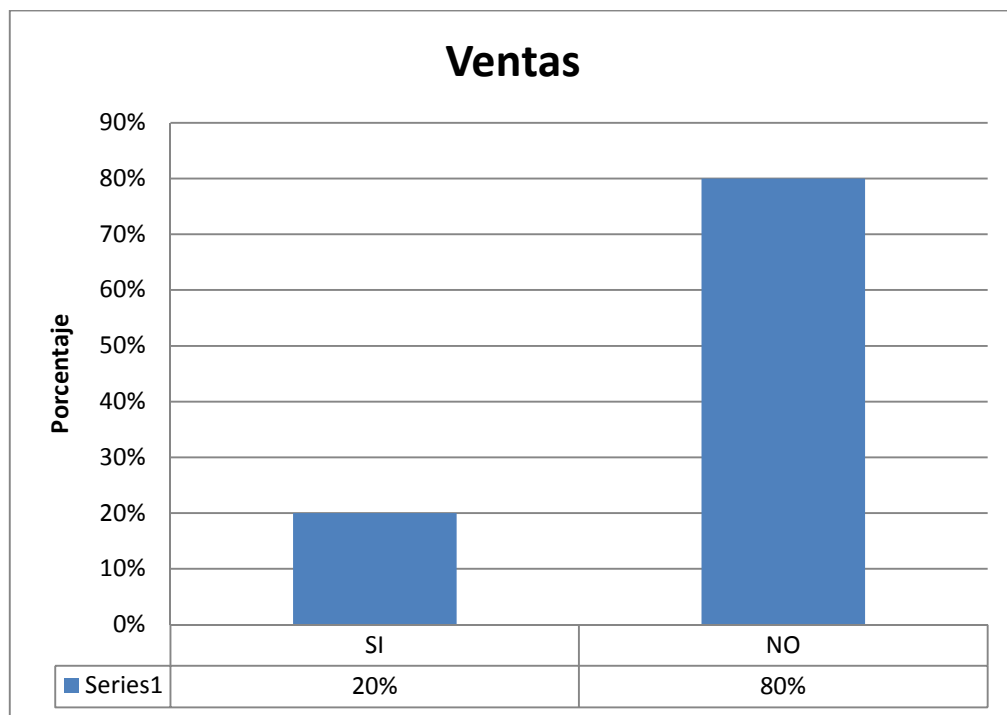
5.- ¿Se ha cumplido con el objetivo de ventas en este último año?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 19 Ventas**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 14 Ventas**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

De la totalidad de los encuestados 1 persona equivalente al 20% menciona que Si se ha llegado a la meta propuesta para las ventas de este año en la empresa Enpromed, mientras que 4 personas equivalente al 80% indican que el monto de ventas establecido no ha llegado a cumplirse.

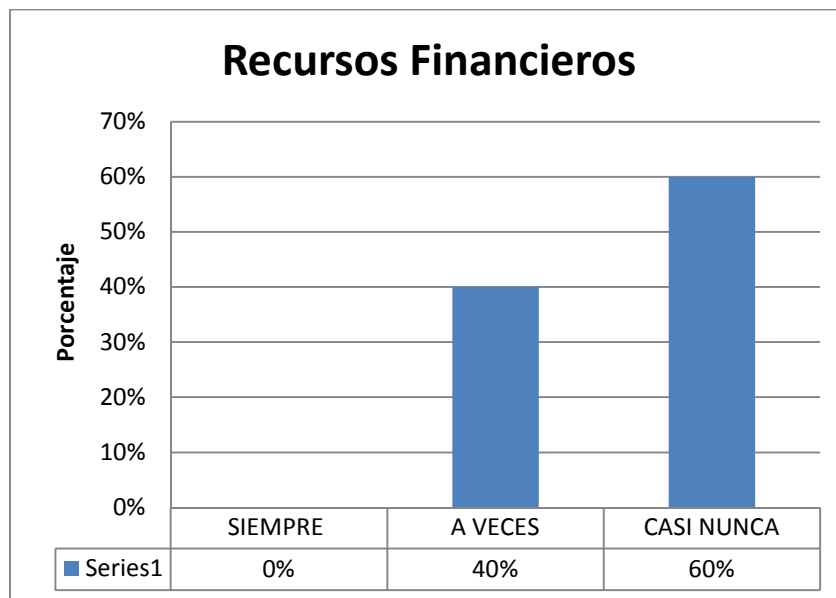
## INTERPRETACIÓN

Si el monto de compras no se está cumpliendo se deduce que existe falta de interés en la venta de los productos o insatisfacción en los clientes dado que la mayoría de los encuestados dice que el monto de ventas no es el esperado.

### 6.- ¿El negocio cuenta con los recursos financieros necesarios?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	0	0%
A VECES	2	40%
CASI NUNCA	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 20 Recursos Financieros**  
**Fuente:** Encuesta Administrativos  
**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 15 Recursos Financieros**  
**Fuente:** Encuesta Administrativos  
**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

De la totalidad del personal administrativo encuestado 0 personas equivalente al 0% mencionaron que la empresa Enpromed Siempre cuenta con recursos financieros necesarios para el desarrollo óptimo de sus relaciones comerciales, 2 personas equivalentes al 40% indicaron que A veces la empresa alcanza a reunir los recursos financieros suficientes para cubrir sus necesidades, mientras que 3 personas equivalentes al 60% indican que a empresa generalmente y la mayor parte del tiempo ha tenido inconvenientes para cubrir sus requerimientos financieros, lo han logrado pero con dificultad.

## INTERPRETACIÓN

De 5 personas encuestadas 3 admiten que la empresa trabaja de forma justa en lo q es sus recursos financieros lo que decir que existe falta de dinero para poder operar con normalidad.

### 7.- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa?

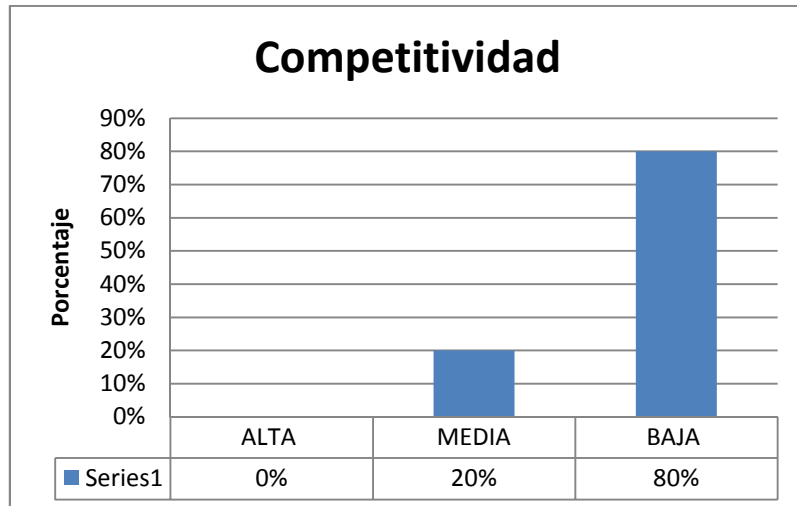
<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
ALTA	0	0%
MEDIA	1	20%
BAJA	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 21 Competitividad**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales





**Gráfico 16 Competitividad**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

De la totalidad del personal administrativo encuestado 0 personas equivalente al 0% mencionaron que la empresa Enpromed se encuentre en un nivel de competitividad alto, 1 persona equivalentes al 20% indicaron que consideran que por sus precios podrían situarse en un nivel Medio de competitividad, mientras que 4 personas equivalentes al 80% consideran que por la falta de planificación, marketing, y el retraso en sus entregas su nivel competitivo es Bajo frente a otras empresas que brindan los mismos servicios.

## INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de los administrativos dice que la empresa no posee una competencia es baja dado que existen empresas que cumplen con toda una planificación y sobre todo evitan retrasos lo que hace que sean más eficientes y competitivas que Enpromed Cía. Ltda.

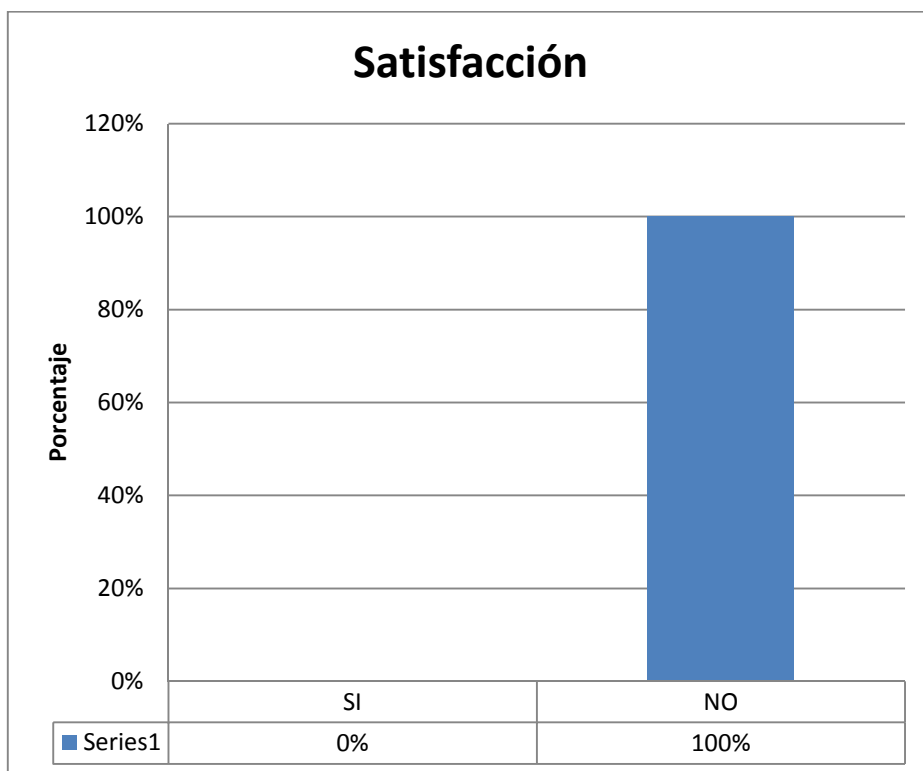
**8.- ¿En el último año se ha medido el grado de satisfacción de los clientes?**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 22 Satisfacción**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 17 Satisfacción**

**Fuente** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales

**ANÁLISIS**

La totalidad del personal administrativo de la empresa Enpromed concuerda con No haber medido el grado de satisfacción en sus clientes ni en este año ni en anteriores, lo que desde el punto de vista de las 5 personas equivalente al 100% reconoce la falta de planificación y gestión administrativa.

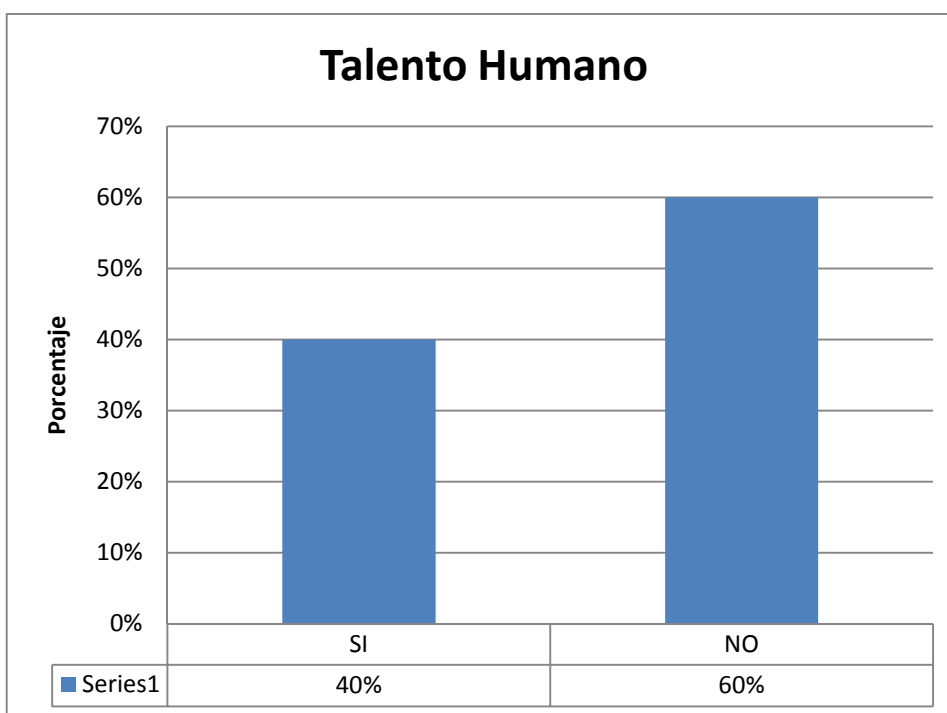
## INTERPRETACIÓN

En su totalidad la empresa acepta que no existe una planificación y gestión administrativa lo que es inadmisibles con la trayectoria que la empresa posee.

### 9.- ¿Considera que el desempeño de talento Humano es eficiente?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 23 Talento Humano**  
**Fuente:** Encuesta Administrativos  
**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 18 Talento Humano**  
**Fuente:** Encuesta Administrativos  
**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

El desempeño del Talento Humano en una empresa es un factor determinante en el éxito empresarial, en el caso concreto de Enpromed 2 personas equivalentes al 40% de los encuestados considera que su desempeño si es eficiente, mientras que 3 personas equivalentes al 60% considera que la gestión administrativa es casi nula en la empresa por cuanto su desempeño lo califican como ineficiente.

## INTERPRETACIÓN

Más de la mitad de los encuestados dice que el talento humano en Enpromed Cía. Ltda. es de carácter nulo lo que quiere decir que los puestos de trabajos son mal asignados o se encuentran mal administrados.

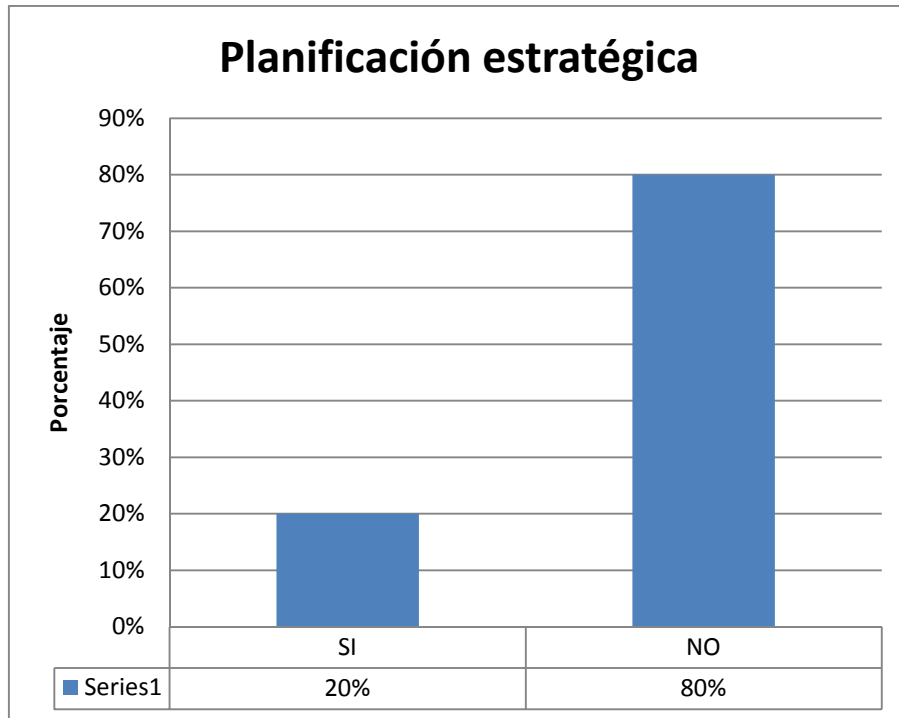
### 10.- ¿Considera necesario la implementación de una planificación estratégica Financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Tabla 24 Planificación estratégica**

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales



**Gráfico 19** Planificación estratégica

**Fuente:** Encuesta Administrativos

**Elaborado por:** Andrea Morales

## ANÁLISIS

Del 100% de los encuestados 4 personas equivalentes al 80% mencionan si estar de acuerdo con que la implementación de una Planificación Estratégica Financiera mejoraría el servicio que Enpromed brinda y por sobre todo el resultado de su implementación se reflejaría en el aumento considerable de su rentabilidad, mientras que 1 personas equivalentes al 20% indica que no lo consideran imprescindible.

## INTERPRETACIÓN

En su mayoría los administrativos creen que la implementación de una planificación estratégica ayudaría notablemente la actividad de la empresa.

### **4.3 Comprobación de la Hipótesis**

Para la investigación planteada, se ha determinado la hipótesis que va en relación al problema detectado que es el La planificación estratégica financiera y su incidencia en la rentabilidad de Enpromed, por lo tanto, la hipótesis que se verificará estadísticamente en el desarrollo es:

#### **Hipótesis**

La implementación de una Planificación Estratégica Financiera incrementara la rentabilidad en la empresa Enpromed del cantón Ambato.

#### **Hipótesis Nula**

**H<sub>0</sub>:** La implementación de un Planificación Estratégica Financiera NO incrementara la rentabilidad en la empresa Enpromed del cantón Ambato.

#### **Hipótesis Alternativa**

**H<sub>1</sub>:** La implementación de un Planificación Estratégica Financiera SI incrementara la rentabilidad en la empresa Enpromed del cantón Ambato.

### **4.4 Prueba de Hipótesis**

La prueba chi-cuadrado para una muestra permite averiguar si la distribución empírica de una variable categórica se ajusta o no a una determinada distribución teórica.

Esta hipótesis de ajuste, se pone a prueba utilizando un estadístico propuesto para comparar las frecuencias observadas o empíricas con las esperadas o teóricas de cada categoría, es decir, un estadístico diseñado para comparar las frecuencias de hecho obtenidas a una muestra concreta (frecuencias observadas) con las

frecuencias que deberíamos encontrar si la variable realmente siguiera la distribución teórica propuesta en la hipótesis nula (frecuencias esperadas).

En el presente estudio se realizará los cálculos con un nivel de confianza del 95% y un error del 0.05.

Se trabaja con el ítems 9 y 10 **aplicado a los administrativos y clientes** de la empresa Enpromed de la ciudad de Ambato.

### **PREGUNTAS:**

9.- ¿Considera que la implementación de una Planificación Estratégica Financiera mejoraría el servicio que Enpromed brinda?

10.- ¿Considera necesario la implementación de una planificación estratégica Financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa?

Los grados de libertad para la prueba son:  $gl = (f - 1) (c - 1)$

### **En donde calculando tenemos:**

**gl**= Grados de libertad

**f** = número de filas = 2

**c** = número de columnas = 2

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

**gl**=  $(1) (1)$

**gl** = 1

El valor crítico de  $X^2$  para  $\alpha = 0,05$  y 1 gl se obtiene de la tabla de la distribución Chi-cuadrado.  $X^2_{(0,05; 1)} = 3,84$

## Frecuencias Observadas

**Tabla 25 Frecuencias Observadas**

<b>R/10 \ PE/9</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	55	6	61
<b>NO</b>	12	5	17
<b>TOTAL</b>	67	11	78

**Elaborado Por:** Andrea Morales

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se utiliza la siguiente fórmula:

$$Fe = \frac{(\text{Total fila}) (\text{Total columna})}{(\text{Gran total})}$$

## Frecuencias Esperadas

**Tabla 26 Frecuencias Esperadas**

<b>P10 \ P9</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	52.40	8.60	61
<b>NO</b>	14.60	2.40	17
<b>TOTAL</b>	67	11	78

**Elaborado Por:** Andrea Morales



Para el cálculo del Chi cuadrado se utilizó la Formula:

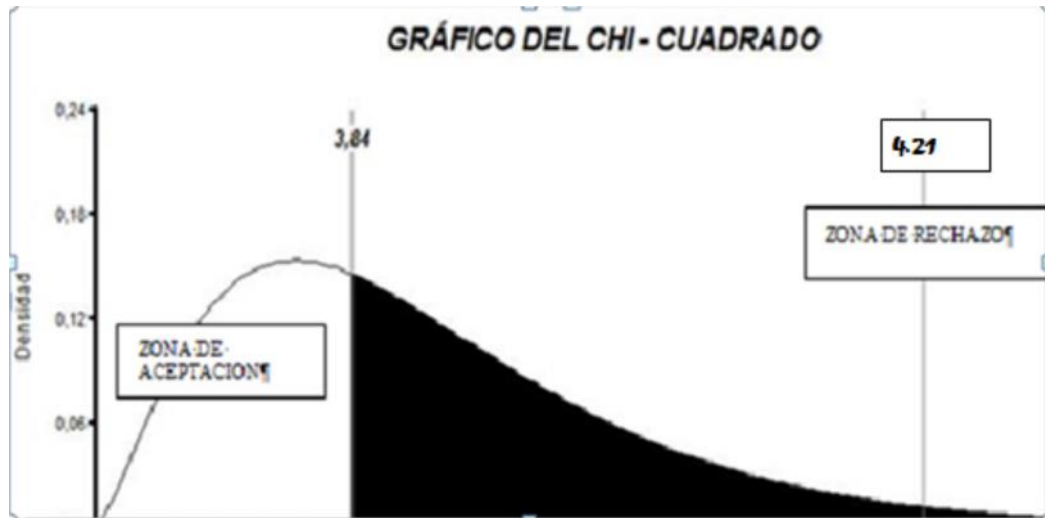
$$X^2 = \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

**Tabla 27 Cálculo de Chi Cuadrado**

<b>P6</b>	<b>P5</b>	<b>FO</b>	<b>FE</b>	<b>FO - FE</b>	<b>(FO - FE)<sup>2</sup></b>	<b>(FO - FE)<sup>2</sup>/FE</b>
<b>Desarrollo psico socio cognitivo</b>	<b>Mediación Pedagógica</b>					
SI	SI	55	52.40	2.60.	6.76	0.13
SI	NO	12	14.60	2.60	6.76	0.46
NO	SI	6	8.60	2.60	6.76	0.79
NO	NO	5	2.40	2.60	6.76	2.83
				Total X <sup>2</sup> calculado		<b>4.21</b>

**Elaborado Por:** Andrea Morales

Gráfico 20 Chi Cuadrado



Elaborado por: Andrea Morales

**Regla de Decisión:** Se rechaza  $H_0$  si  $X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{crítico}}$ . Como  $4,21 > 3,84$  entonces se rechaza la Hipótesis Nula; se acepta la Hipótesis Alternativa  $H_1$  y se concluye que existe evidencia estadística de que: La implementación de un Plan Estratégico Financiero SI incrementara la rentabilidad en la empresa Enpromed del cantón Ambato.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- Existe preocupación en cuanto a la rentabilidad dado que en los últimos 5 años no se visto mejoras.
- No se realizó ningún tipo de inversión en el último año.
- La empresa no cumple con los objetivos planteados.
- Los objetivos al no ser cumplidos quiere decir que es poco satisfactorio el cumplimiento de estos.
- Los objetivos de ventas no han sido cumplidos satisfactoriamente el ultimo año
- La empresa no posee los recursos financieros necesarios lo que es preocupante ya que trabajan con lo justo.
- La competitividad de la empresa es baja dado que tiene muchas fallas en el servicio que brinda como es la puntualidad en la entrega de sus productos.
- El último año se midió el grado de satisfacción de los clientes.
- El desempeño del talento humano no es eficiente lo que se sospecha puede ser que no existe una buena asignación de tareas.
- Es necesario implementar una Planificación estratégica financiera que ayude al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.
- Según el análisis realizado en la encuesta se vio reflejado que el monto de compras de los clientes es de entre 100 y 500 dólares americanos un valor muy bajo para lo esperado en ventas.
- Así también se observo que el servicio brindado por Enpromed Cía. Ltda. es poco eficiente.
- Se concluyo que la empresa no se encuentra bien organizada administrativamente.
- Según la encuesta realizada a los clientes un porcentaje muy alto admitió que la empresa no posee puntualidad en la entrega de los productos.

- Por otra parte se dio a conocer que Enpromed Cía. Ltda. no posee un buen marketing y que simplemente se da a conocer por medio de otros medios por recomendaciones o por curiosidad de los clientes.
- En el aspecto en cuanto a precios existe comentarios positivos dado que según los clientes los precios que la empresa posee son económicos.
- La empresa no posee una infraestructura adecuada.
- La empresa no es recomendada por clientes dado que existe insatisfacción en cuanto a sus servicios.
- Es importante la implementación de una Planificación Estratégica Financiera para poder mejorar las falencias que la empresa posee.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Mejorar la Rentabilidad.
- Realizar algún tipo de inversión cada año para mejorar el rendimiento de la empresa.
- Cumplir los objetivos que se plantea al inicio de cada año.
- Tratar de cumplir los objetivos planteados de manera muy satisfactoria.
- Cumplir anualmente con el objetivo de ventas con el fin de mejorar la satisfacción de la empresa.
- Tratar en lo posible de trabajar con recursos financieros no ajustados es decir no justos.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa mediante el mejoramiento de envíos y requerimientos a tiempo de los clientes.
- Tratar en lo posible de medir el grado de satisfacción de los clientes y corregir detalles en los que se esté fallando.
- Tratar de mejorar el talento humano mediante capacitaciones y asignación correcta de puestos administrativos.
- Implementar eficazmente un modelo de planificación estratégica financiera que ayude a mejorar todas las áreas de la empresa.
- Tratar en lo posible de incentivar a la clientela a realizar pedidos superiores a 500 dólares mensuales.

- Mejorar el servicio que brinda Enpromed Cía. Ltda.
- Tratar de que la organización administrativa sea manejada eficientemente.
- Mejorar la puntualidad de entrega de pedidos y producto.
- Implementar marketing y publicidad para que la empresa expanda su mercado.
- Mantener los precios.
- Mejorar la infraestructura para que sea mejor aceptada por los clientes.
- Tratar de mejorar todos los errores de la empresa para que esta sea recomendada por los clientes.
- Mejorar el servicio notablemente mediante la implementación de una planificación estratégica financiera.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos Informativos**

**TITULO:** Esquema de Planificación Estratégica Financiera y mejoramiento de Rentabilidad

**BENEFICIARIOS:** “Enpromed Cía. Ltda.

**EJECUTORES:** Andrea Morales R.

**PROVINCIA:** Tungurahua

**CANTÓN:** Ambato

**CLIENTES:** 73 Solo en la provincia de Tungurahua

**PERSONAL DE LA EMPRESA:** 5 Personas

**TIEMPO DE EJECUCIÓN:** 6 Meses

#### **6.2 Antecedentes**

Una vez realizada la verificación de la hipótesis se resolvió realizar una Planificación Estratégica Financiera para que ayude al crecimiento de la rentabilidad en le empresa Enpromed Cía. Ltda. Y se comprobó que tiene los procesos internos se cumplen de manera empírica sin ningún tipo de guía previa que se encuentre bien estructurada. Por lo tanto en el ejercicio de su desenvolvimiento existen muchos elementos que no se realizan eficazmente en donde existen factores muy importantes como la publicidad y la propaganda para q la empresa se dé a conocer una mejor recuperación de Cartera ya que la impuntualidad de los pagos hace que exista una rotación del dinero deficiente por ende los accionista se demoran en los pagos a sus proveedores lo que genera un retraso en los envíos de los producto tanto para la empresa como para sus clientes lo que genera que se alcance un bajo nivel de incremento del capital

Es necesario mencionar que por el hecho de que la Empresa trabaja a nivel Nacional cuenta con una motivación en el área de comercio y servicios por lo que debería contar con un sistema de Reglas y métodos estructurados dentro de la Empresa con lo cual exista un uso racional de los recursos y una manejo inteligente de todas las aéreas que la empresa posee.

Adicional a lo anotado se debe tomar en cuenta la falta de capacitación y motivación de os empleados de Enpromed para realizar sus labores cotidianas. Todos los aspectos nombrados han sido investigados mediante un estudio de factores internos y externos que influyen directos y/o indirectamente en la empresa, por lo tanto será necesario establecer un proceso de planificación estratégica financiera que permita mejorar visiblemente la situación actual de la empresa para cumplir y hacer efectivos los objetivos que esta se haya planteado.

### **6.3 Justificación**

La realización de una Planificación Estratégica Financiera en la Empresa “Enpromed Cía. Ltda.” Nace del análisis de los distintos problemas que se vienen suscitando donde se observan muchas falencias en su actividad laboral que ha ocasionado un porcentaje inaceptable en los balances de los últimos años generando que existan perdidas en la ganancias y una muy deficiente rentabilidad lo que ha generado demoras en el desempeño y crecimiento de la empresa y sobre todo preocupación en los accionistas los mismos que no poseen una planificación anticipada de la empresa la misma que se debería realizar año tras año mediante la realización de presupuestos tanto de compras como de ventas para determinar los gastos anticipados lo cual mejoraría con notoriedad la rentabilidad la cual en los últimos años no se ha visto ningún tipo de porcentaje alto en su aumento y se podría decir que se encuentra estática, lo cual genera preocupación en los accionistas los cuales deberán recurrir a llevar en práctica otro tipo de métodos y estrategias para poder eliminar el manejo empírico que se viene dando en la empresa lo que ha ocasionado demoras y molestias tanto en los administrativos

como en los clientes mediante la aplicación de nuevas y mejores ideas se dará paso a un mejor y eficiente sistema de manejo empresarial.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaboración de un Esquema de Planificación Estratégica Financiera que ayude al mejoramiento de la Rentabilidad.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar una planificación estratégica concreta en Enpromed CIA. Ltda.
- Elaborar una Planificación Operativa en Enpromed CIA Ltda.
- Elaborar una planificación Financiera

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

### **6.5.1 Aspecto Organizacional**

En el aspecto organizacional la empresa Enpromed se encuentra dividida en tres departamentos en los que se encuentra la Gerencia General, Gerencia Administrativa y la bodega donde cada departamento cumple su función encomendada de acuerdo a las normas y reglamentos plantados por los directivos su arduo trabajo se encuentra estructurado de una manera empírica la cual hace que los departamentos encuentren ciertas actividades donde los recursos no son administrados correctamente por lo que existen problemas en el servicio y comercialización eficiente de los productos.



## **6.5.2 Aspecto Económico Financiero**

En el aspecto Económico-Financiero según los balances de resultado y el presupuesto de efectivo serán utilizados como herramienta importante para el desarrollo de este proyecto para así poder analizar mediante estos documentos y valores la rentabilidad lo que es el punto clave de resolución de esta propuesta.

## **6.5 Fundamentación Teórica**

### **Planificación estratégica**

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en las actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

### **Planificación operativa**

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

### **Planificación Financiera**

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

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

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

## **6.6 Metodología. Modelo Operativo**

En primera instancia vamos a realizar una Planificación Estratégica concreta pasando a la Planificación Operativa y finalmente se complementara con la Planificación Financiera donde se realizara un Presupuesto y flujo de efectivo que ayudara a determinar como la rentabilidad mejorara y con esto dar solución al problema

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ENPROMED CIA LTDA.**

## **Reseña Histórica**

En 2001, los señores Leoncio Morales, Jorge Morales y Luis Morales Solís, se asociaron para fundar la empresa denominada "Enpromed", que inicia la comercialización de insumos médicos con el fin de satisfacer los mercados, la empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato en la Av. Atahualpa 595 e Imbabura.

El 23 de Julio del 2001 se inicia la comercialización de los productos de marcas reconocidas a nivel mundial como BBraun, Nipro, Johnson entre otras.

En sus inicios se empezó abriendo mercados en pocas ciudades en la actualidad los productos son distribuidos en las tres regiones del Ecuador caracterizándonos por ser Distribuidores directos de la marca BBraun en la ciudad de Ambato y brindando el mejor servicio a sus distinguidos clientes.

## **Misión**

Enpromed Cía.Ltda. Es una empresa encargada de la distribución de insumos médicos con el mejor servicio y estándares de calidad llegando a todos los rincones del país.

## **Visión**

Empresa líder en la distribución de insumos médicos de la mejor calidad de marcas reconocidas a nivel mundial con el mejor servicio innovación y entrega inmediata de sus productos a nivel de todas las regiones del Ecuador.

## **Objetivos**

- Mejorar las Ganancias mensuales.
- Realizar ventas en mercados aun no satisfechos por la demanda.
- Mejorar el tiempo de entrega de los productos.

## **Definición de los Mercados y Clientes**

### **Mercado**

Enpromed Cía. Ltda. Satisface los mercados a nivel Nacional ya que sus productos son distribuidos en todas regiones de Ecuador a excepción de Galápagos su competencia es muy amplia solo en la provincia de Tungurahua se cuenta con tres distribuidoras de igual tamaño que Enpromed como son:

- Mediventas
- Profarma
- Difal

Estas distribuidoras satisfacen la demanda de los productos en la provincia de Tungurahua pero no se toma en cuentas las demás empresas que vienen a la provincia de otras ciudades tal es el caso de:

- Prodimedia
- Disfarmed
- Suministros Quintanilla
- Difare
- Medisumi
- Tecnoquimicas
- Vitalis
- Genfar
- GM
- Otras

Lo que hace difícil llegar a todos los clientes de la provincia y satisfacer las necesidades en tiempo de entrega y lo más importante en precios.

Los productos que comercializa y distribuye Enpromed son vendidos solo en lo que corresponde estrictamente en el área de la salud sus clientes más potenciales son:

- Hospitales
- Clínicas
- Farmacias
- Botiquines
- Centros Médicos
- Otros

Aquí se toma en cuenta como un punto a favor que la Empresa es distribuidora directa de la marca Braun que es reconocida y muy demandada en toda el área de la salud ya que estos productos tienen un alto nivel de calidad.

## Análisis del entorno

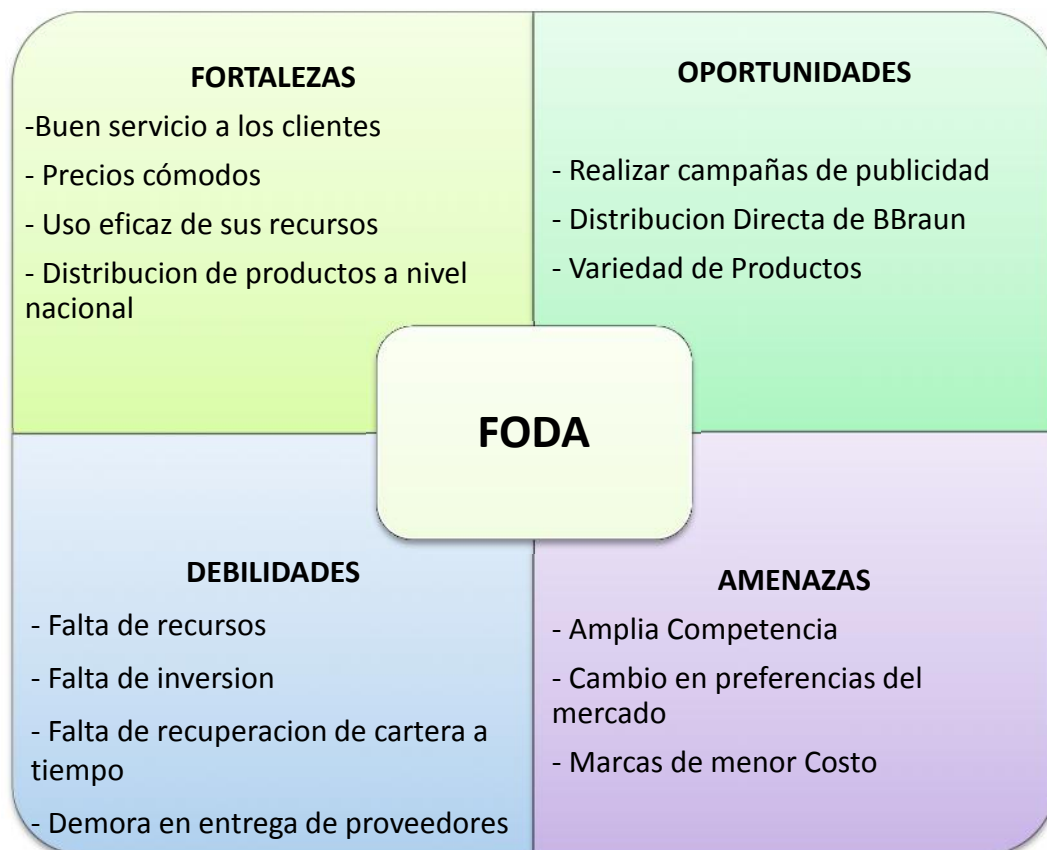


Ilustración 5 Foda

## Evaluación de la Institución

Repartición del Capital Social de los Accionistas:

	NOMBRES	NUMERARIO	PORCENTAJE	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL SOCIAL	PARTICIPACIONES
1	DR. JORGE MARCELO MORALES SOLIS	196	49	196	196	98
2	LIC. LEONCIO MORALES SOLIS	196	49	196	196	98
3	DR. LUIS MORALES SOLIS	8	2	8	8	4
	<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>200</b>

Tabla 28 Repartición Capital Social

La evaluación de la empresa se tomara como herramienta el Balance General del año 2012 con estos datos se realizara la Razón Corriente, Prueba ácida y capital de trabajo.

<b>ENPROMED CIA LTDA</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>				
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>21.776,60</b>		<b>CORRIENTE</b>	<b>22.510,60</b>
CAJA Y BANCOS	1.850,00		PROVEEDORES	13.150,63
CTA POR COBRAR	14.949,00		PARTICIPACION TRAB 15%	2.344,11
ANTICIPO IMPUESTO REN	4.003,04		CUENT POR PAGAR	3.695,03
INVENTARIOS	478,00		IMPUEST POR PAGAR	3.320,83
CRÉDITO S.P(IVA)	496,56		<b>NO CORRIENTE</b>	<b>16.624,79</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA EQU</b>	<b>27.721,27</b>		PRÉSTAMOS ACCIONISTAS	16.624,79
MUEBLES Y ENSERES	5.540,14		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>39.135,39</b>
VEHICULO	27.669,65		<b>PATRIMONIO</b>	<b>10.362,48</b>
(-)DEPR ACUMULADA	-5.488,52		APORTE PATRIMONIAL	400,00
			ACUMULADO	
			<b>RESULTADO EJERCICIO</b>	<b>9.962,48</b>
			TOTAL PATRIMONIO	10.362,48
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>49.497,87</b>		<b>TOTAL PAS Y PATRIMONIO</b>	<b>49.497,87</b>

Se utilizarán las siguientes fórmulas:

<b>RAZÓN CORRIENTE:</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>PRUEBA ÁCIDA:</b>	<b>AC. CORRIENTE -INVENTARIOS</b>	
	<b>PASIVO CORRIENTES</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO:</b>	<b>AC-PC</b>	

Dándonos como resultado:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{21.776,6}{22.510,6} = 0.96$$

Lo que quiere decir que Enpromed Cía.Ltda. posee 0.96 centavos de dólar por cada dólar que esta adeuda.

$$\text{Prueba Ácida} \quad \frac{21.298,6}{22.510,6} = 0.94$$

Lo que quiere decir que Enpromed Cía. Ltda. por cada Dólar que debe la empresa, dispone de 0.94 centavos para pagarlo, es decir que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

$$\text{Capital de trabajo} = 21.776,6 - 22.510,6 = -734$$

La empresa tiene un déficit **-734**, es decir cuenta con recursos para operar pero sus pasivos corrientes son mayores a sus activos corrientes por lo que Enpromed corre riesgo de sufrir de iliquidez para cubrir sus obligaciones inmediatas con lo cual se sugeriría eliminar deudas a corto plazo por medio de un préstamo.

Así también para seguir con esta evaluación se presentara un análisis vertical y horizontal del Balance General que se registra a continuación.



<b>ENPROMED CIA LTDA</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>			
<b>ANALISIS VERTICAL</b>			
		<b>2012</b>	<b>% CUENTA</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>		<b>21.776,60</b>	
CAJA Y BANCOS		1.850,00	3,74
CTA POR COBRAR		14.949,00	30,20
ANTICIPO IMPUESTO REN		4.003,04	8,09
INVENTARIOS		478,00	0,97
CRÉDITO S.P(IVA)		496,56	1,00
<b>PROPIEDAD PLANTA EQU</b>		<b>27.721,27</b>	<b>44,00</b>
MUEBLES Y ENSERES		5.540,14	11,19
VEHICULO		27.669,65	55,90
(-)DEPR ACUMULADA		-5.488,52	-11,09
			56,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>49.497,87</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>		<b>22.510,60</b>	
PROVEEDORES		13.150,63	33,60
PARTICIPACIÓN TRAB 15%		2.344,11	5,99
CUENT POR PAGAR		3.695,03	9,44
IMPUEST POR PAGAR		3.320,83	8,49
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>16.624,79</b>	<b>57,52</b>
PRÉSTAMOS ACCIONISTAS		16.624,79	42,48
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>39.135,39</b>	<b>100,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>10.362,48</b>	
APORTE PATRIMONIAL		400,00	3,86
ACUMULADO			
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>		<b>9.962,48</b>	<b>96,14</b>
TOTAL PATRIMONIO		10.362,48	100,00
<b>TOTAL PAS Y PATRIMONIO</b>		<b>49.497,87</b>	

## CONCLUSIONES

- La propiedad planta y equipo representa el 44% del total de los activos.
- La cuenta vehículo representa el 55% del total de los activos.
- El pasivo no corriente representa el 57% del total de los pasivos.
- La cuenta prestamos accionistas representa el 42% del total de los pasivos.
- Las cuentas por cobrar representan el 68% del activo corriente.
- El vehículo representa el 99% de la propiedad planta y equipo.
- La cuenta proveedores es el 58% de los pasivos corrientes.

## ANÁLISIS FINAL

Los activos corrientes no cubren las deudas a corto plazo de la empresa lo que quiere decir que Enpromed no se encuentra en condiciones de cubrir otro tipo de cuentas.

### Programa de Crédito

La empresa trabaja bajo 60 días en su crédito hacia los clientes por eso se analizara también el ROA y el ROE para esto se utilizara el Estado de Resultados.

<b>ENPROMED CIA LTDA</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	
	<b>2012</b>
VENTAS IVA 12%	110.984,29
VENTAS 0% IVA	198.211,45
UTILIDAD EN VENTAS	2.350,01
PROPI PLANTA Y EQUIPO	
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>311.545,75</b>
COSTOS	
INVENT INICIAL	459,56
COMPRAS	231.839,06
INV FINAL	-478,00
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>231.820,62</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>79.725,13</b>
(-) GASTOS	
GASTOS ADM	
SUELDOS	37.595,59
BENEFICIOS SOCIALES	7.774,51
SEGURO SOCIAL	4.191,91
HONORARIOS	5.485,72
ARRIENDO	1.340,00
GASTOS VENTAS	
TRANSPORTE	2.415,64
GASTO VIAJES	239,90
(-)DEPRE NO ACELERADA	-5.054,45
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>64.097,72</b>
<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>	<b>15.627,41</b>
<b>(-)PARTIC TRABAJADOR</b>	<b>5.664,93</b>
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>9.962,48</b>

$$\begin{aligned}
 \text{CÁLCULO DEL ROA} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \\
 &= \frac{9962.48}{49.497,87} \\
 &= 0.20 = 20\%
 \end{aligned}$$

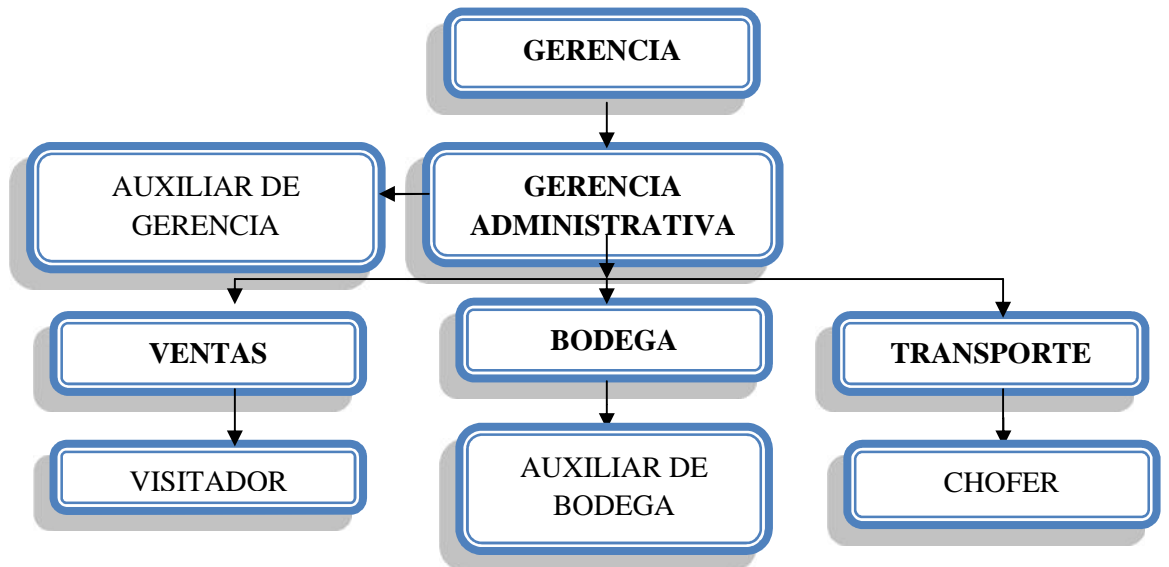
En este caso el Retorno sobre Activos es 27% este porcentaje se encuentra muy por lo debajo de lo aceptable lo que genera que la rentabilidad tampoco crezca su porcentaje.

$$\begin{aligned}
 \text{CÁLCULO DEL ROE} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \\
 &= \frac{9962.48}{10.362,48} \\
 &= 0.96 = 96\%
 \end{aligned}$$

El rendimiento del capital es de 96% lo que quiere decir que existe un beneficio alto pero eso se debe a que la empresa necesita mediante financiación externa lograr los pagos y objetivos planteados ya que siempre existe ese faltante y retraso en pagos a proveedores y la demora en recuperación de cartera.

## Directorio y Gerencia

A Continuación se detalla un organigrama estructural de la Empresa.



Bajo este Diagrama se puede observar como está distribuida la empresa como podemos ver es una empresa pequeña por esto el personal es escaso por lo tanto necesita reglas que cumplan satisfactoriamente las necesidades de la empresa.

Los procesos básicos que se realizan en el diario vivir de la empresa contienen fallas tanto administrativas, operativas, y financieras resolviendo el primer grado como una planificación estratégica definiendo el rumbo que tiene que seguir la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y financieros, con la cual se dé una ejecución efectiva y a tiempo de las actividades comunes en este tipo de negocio, donde lo que importa es:

- Mantener un compromiso de autoridad, responsabilidad con la empresa
- Llevar un control sobre la información financiera de la compañía.
- Verificación constante de las actividades operacionales.
- Toma de decisiones según resultados tanto administrativos, operativos como financieros
- Identificación de problemas y rápidas soluciones.
- Recepción de guías

- Cotizaciones.
- Registro de las cuentas contables con sus respaldos.
- Marketing y Publicidad
- Que las mercaderías recibidas de los clientes lleguen a su destino en iguales condiciones y en el tiempo requerido.

### **Administración de Recursos Humanos**

La administración de Recursos Humanos es indispensable al elemento de integración principal de la sociedad actual: la Empresas están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad

### **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

En el caso de Enpromed se debe implementar un departamento de Recursos Humanos que ayude a crear un mejor desarrollo de las habilidades y desempeño de los trabajadores.

La importancia se deriva de las funciones laborales o administración de personal desde los siguientes puntos de vista:

- Ambiente
- Armonía en las relaciones laborales
- Derechos y obligaciones
- Enlazar esfuerzos
- Satisfacer el capital menos el trabajo.
- Competencias
- Condiciones de vida

- Servicio.

El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director del talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados mediante las siguientes funciones importantes:

Función de Empleo	Funcion de Administracion de Salarios	Relaciones Internas	Servicio al Personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección</li> <li>• Integración</li> <li>• Vencimiento de Contrato de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de Funciones</li> <li>• Determinación de salarios</li> <li>• Insentivos y premios</li> <li>• Control de Asistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Desarrollo del personal</li> <li>• Entrenamiento del personal en sus respectivas áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Recreativas</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Vigilancia</li> </ul>

## **Financiamiento**

Para el caso en estudio se buscara un financiamiento de fuente externa el que puede ser por medio de:

### **Proveedores (crédito comercial)**

Los proveedores son los que suministran el capital de trabajo a un negocio o empresa. Esta es una fuente de financiamiento, porque las compras realizadas son otorgadas en su mayoría al crédito. Así, dan oportunidad de pagar posteriormente dicha obligación

.

### **Bancos**

Las instituciones bancarias son, en su mayoría, la primera opción donde acudiría el empresario, según la necesidad que tenga. Sin embargo, al adquirir una deuda con un banco, el propietario deberá ser más cuidadoso en su manejo: puede poner en riesgo los activos de su empresa en este caso el vehículo que representa el 55% de los activos no corrientes.

### **Depósito financiero**

Es un mecanismo de financiamiento a corto plazo mediante el cual una empresa comercial, industrial, de servicios o persona física, con actividad empresarial, promueve su crecimiento a partir de la venta de sus cuentas vigentes por cobrar, a una empresa de depósito. Esta última actúa como intermediario a cambio de una comisión.

# **PLANIFICACION OPERATIVA DE LA EMPRESA ENPROMED CIA. LTDA.**

## **Definición de Productos y Servicios**

- Los productos que comercializa Enpromed son Insumos Médicos los cuales son de consumo en toda el área de la salud como los Hospitales, farmacias, clínicas, Otras.
- El servicio que brinda esta empresa es comercializar y distribuir estos productos a nivel nacional a excepción de Galápagos.

## **Determinación de los canales de mercadeo**

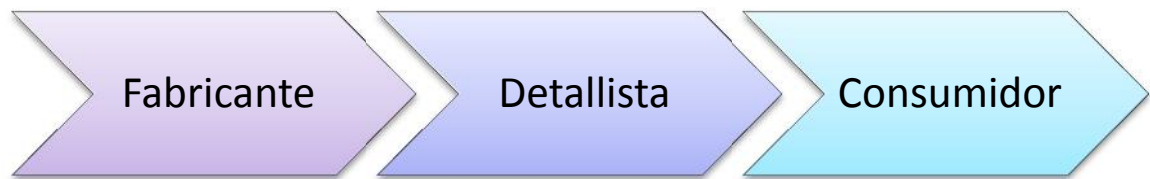
La clasificación de los diferentes canales de distribución que se emplean usualmente, parte de la premisa de que los productos de consumo (aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal) y los productos industriales (aquellos que se compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio) necesitan canales de distribución muy diferentes; por tanto, éstos se dividen en primera instancia.

La longitud de un canal de distribución está en relación con el número de intermediarios que lo integran, así puede hablarse de canales cortos, canales largos, o incluso canales directos.

- Canal largo es el que está formado por un número elevado de intermediarios y en él intervienen como mínimo el fabricante, un mayorista, un minorista y -el consumidor.
- Canal corto es aquel que tiene pocos intermediarios, generalmente se suprime el mayorista y se constituye por el fabricante, detallista y consumidor.
- Canal directo es el que carece de intermediarios, lo que supone la relación directa entre el productor y el consumidor.



Enpromed Utiliza el canal corto que corresponde al siguiente gráfico



Este canal de mercadeo corresponde básicamente a lo que la empresa desarrolla en la forma de compra y distribución de sus productos ya que Enpromed compra a distribuidores directos de insumos médicos que se encarga de vender los productos al por mayor estos son importadores de ahí Enpromed se encarga distribuir los productos en menor y mayor en el Área de la salud.

#### **Planificación de capacidad y recursos de la institución**

Para esto presentamos un análisis horizontal del Estado de resultados tomando en cuenta los años 2011 y 2012

<b>ENPROMED CIA LTDA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>					
		<b>(P2) 2012</b>	<b>(P1) 2011</b>	<b>P2-P1</b>	<b>((P2/P1)-1)*100</b>
VENTAS IVA 12%		110.984,29	81.796,56	29.187,73	35,68
VENTAS 0% IVA		198.211,45	251.748,50	-53.537,05	-21,27
UTILIDAD EN VENTAS		2.350,01		2.350,01	
PROPI PLANTA Y EQUIPO					
<b>TOTAL INGRESO</b>		<b>311.545,75</b>	<b>333.545,06</b>	-21.999,31	-6,60
COSTOS					
COMPRAS		459,56	254.306,52	-253.846,96	-99,82
		231.839,06			
INV FINAL		-478,00	-459,00	-19,00	4,14
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>231.820,62</b>	<b>254.765,52</b>	-22.944,90	-9,01
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>79.725,13</b>	<b>78.779,54</b>	945,59	1,20
(-) GASTOS					
GASTOS ADM					
SUELDOS		37.595,59	19.451,38	18.144,21	93,28
BENEFICIOS SOCIALES		7.774,51	17.391,18	-9.616,67	-55,30
SEGURO SOCIAL		4.191,91	1.870,44	2.321,47	124,11
HONORARIOS		5.485,72		5.485,72	
ARRIENDO		1.340,00		1.340,00	
GASTOS VENTAS					
TRANSPORTE		2.415,64		2.415,64	
GASTO VIAJES		239,90	11.000,89	-10.760,99	-97,82
(-)DEPRE NO ACELERADA		-5.054,45	3.939,51	-8.993,96	-228,30
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>64.097,72</b>	<b>45.774,38</b>	18.323,34	40,03
<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>		<b>9.962,48</b>	<b>33.005,16</b>	-23.042,68	-69,82
(-)PARTIC TRABAJADOR		2.344,11	-230,43	2.574,54	-1117,29
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>		<b>7.618,37</b>	<b>33.235,59</b>	-25.617,22	-77,08

Donde se puede observar:

- Que las compras han tenido un decrecimiento del 99% con relacion al periodo anterior.
- Los sueldos se han incrementaado en un 93% con relacion al periodo 2011
- La cuenta de seguro social se incremento en un 124% enrelacion al 2011.
- Los gastos en viajes decrecieron en un 97% en relacion al 2011.

Con lo cual se recomienda:

- Mantener una relacion entre ventas y compras para que estas se relacionen con las compras.
- Se aconseja la revision de la nomina de los sueldos
- Tratar de minimizar Costos.

### **Elaboración de estrategia de financiamiento**

Para realizar una estrategia financiera se realizara a continuación las siguientes formulas

<b>ROTACIÓN DE CUENTAS X COBRAR</b>	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$
<b>PERÍODO PROMEDIO DE RECAUDO</b>	$\frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Periodo Diario de Ventas}}$

ENPROMED CIA LTDA				
BALANCE GENERAL			ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			2012	
		2012		
<b>ACTIVO</b>			VENTAS IVA 12%	110.984,29
<b>CORRIENTE</b>		<b>21.776,60</b>	VENTAS 0% IVA	198.211,45
CAJA Y BANCOS		1.850,00	UTILI EN VENTAS	2.350,01
CTA POR COBRAR		14.949,00	PROPI PLANTA Y EQ	
ANTICIPO IMPUESTO REN		4.003,04	TOTAL INGRESO	311.545,75
INVENTARIOS		478,00	COSTOS	
CREDITO S.P(IVA)		496,56	INVENT INICIAL	459,56
<b>PROPIEDAD PLANTA EQU</b>		<b>27.721,27</b>	COMPRAS	231.839,06
MUEBLES Y ENSERES		5.540,14	INV FINAL	-478,00
VEHICULO		27.669,65	TOTAL COSTOS	<b>231.820,62</b>
(-)DEPR ACUMULADA		-5.488,52	UTILIDAD BRUTA	<b>79.725,13</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>49.497,87</b>	(-) GASTOS	
			GASTOS ADM	
<b>PASIVO</b>			SUELDOS	37.595,59
<b>CORRIENTE</b>		<b>22.510,60</b>	BENEFICIOS SOCIAL	7.774,51
PROVEEDORES		13.150,63	SEGURO SOCIAL	4.191,91
PARTICIPACION TRAB 15%		2.344,11	HONORARIOS	5.485,72
CUENT POR PAGAR		3.695,03	ARRIENDO	1.340,00
IMPUEST POR PAGAR		3.320,83	GASTOS VENTAS	
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>16.624,79</b>	TRANSPORTE	2.415,64
PRESTAMOS ACCIONISTAS		16.624,79	GASTO VIAJES	239,90
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>39.135,39</b>	(-)DEPRE NO ACELER	-5.054,45
<b>PATRIMONIO</b>		<b>10.362,48</b>	TOTAL GASTOS	<b>64.097,72</b>
APORTE PATRIMONIAL		400,00	UTILIDAD EJERCICIO	<b>15.627,41</b>
ACUMULADO			(-)PARTIC TRABAJAD	<b>2.344,11</b>
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>		<b>9.962,48</b>	UTILIDAD GRAVABL	<b>9.962,48</b>
TOTAL PATRIMONIO		10.362,48		
<b>TOTAL PAS Y PATRIMONIO</b>		<b>49.497,87</b>		

$$\begin{aligned}
 \text{ROTACIÓN DE CUENTAS X COBRAR} &= \frac{309.195,74}{14.949} \\
 &= 20.68 \\
 &= \mathbf{21 \text{ días}}
 \end{aligned}$$

- La demora de la rotación de cuentas por cobrar es de 21 días pero no se toma en cuenta el número de clientes q no cumple con sus pagos puntuales.

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIO} = \frac{309195,74}{478}$$

$$= 646.85$$

$$= \mathbf{647 \text{ veces}}$$

- Estas son el número de veces en que el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar en este caso quiere decir que este número es perjudicial y que se debería realizar una planificación de compras ya sea mensuales o anuales.

$$\text{PERÍODO PROMEDIO DE RECAUDO} = \frac{14949}{360}$$

$$= \mathbf{42 \text{ días}}$$

- Este es el tiempo que se demora en realizar cobros s muy preocupante ya que a los proveedores se les cancela a los 30 días estarían con 12 días en retraso a pago a proveedores.

## CONCLUSIÓN

- Como conclusión de determina que la empresa debería implementar una estrategia de compras y cobros para poder mejorar los días de pagos y cobros
- Como estrategia se puede implementar más cobradores y tener ciertas condiciones estrictas para los clientes en cuanto al crédito para que así ellos puedan ser más cumplidos.
- Para cumplir con lo anterior la Empresa puede tratar de realizar un crédito para mejorar su desempeño financiero.

## PLANIFICACIÓN FINANCIERA ENPROMED CIA LTDA.

Para Enpromed Cía.Ltda.se tomaran la ventas de los 6 últimos meses del año anterior y los 6 meses del año en curso y se realizara un flujo de efectivo y un presupuesto general para poder analizar y tratar de resolver el problema.

### ENPROMED CIA LTDA

	ventas \$
JULIO 2012	25.281
AGOSTO 2012	25.404
SEPTIEMBRE 2012	28.821
OCTUBRE 2012	25.033
NOVIEMBRE 2012	30.299
DICIEMBRE 2012	20.294
ENERO 2013	35.729
FEBRERO 2013	25.503
MARZO 2013	19.274
ABRIL 2013	28.817
MAYO 2013	22.035
JUNIO 2013	34.250
<b>Total 2012-2013</b>	<b>270.055</b>

A continuación, supóngase que todas las ventas de **ENPROMED** son a crédito, así que no se recibe efectivo inmediatamente después de la venta.

La experiencia de pasadas ventas, revela que el 10% de los clientes de esta compañía cancelarán sus cuentas en el mes de la venta, el 60% pagará sus cuentas al mes siguiente de la venta, y el restante 30% de los clientes pagará sus cuentas en el segundo mes después la venta.

A continuación se muestra una tabla referente a los recaudos en efectivo de Enpromed con los porcentajes anteriores

	2012						2013					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>Flujos entrantes de efectivo:</b>												
Ventas (referencia solamente)	\$25.281	\$25.404	\$28.821	\$25.033	\$30.299	\$20.294	\$35.729	\$25.503	\$19.274	\$28.817	\$22.035	\$34.250
Recaudos de efectivo sobre ventas:												
10% en mes de la venta	2528,1	2540,433	2882,114	2503,307	3029,932	2029,4	3572,873	2550,334	1927,4	2881,668	2203,495	3424,959
60% en el primer mes después de la venta		15168,6	15242,598	17292,684	15019,842	18179,592	12176,4	21437,238	15302,004	11564,4	17290,008	13220,97
30% en segundo mes después de la venta			7.584	7.621	8.646	7.510	9.090	6.088	10.719	7.651	5.782	8.645
<b>Total recaudos:</b>	2528,1	17709,03	25709,012	27417,29	26696,116	27718,913	24839,069	30075,772	27948,023	22097,07	25275,703	25290,933
Otros recaudos de efectivo			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total flujos entrantes de efectivo</b>			\$25.709	\$27.417	\$26.696	\$27.719	\$24.839	\$30.076	\$27.948	\$22.097	\$25.276	\$25.291

Los flujos salientes de efectivo. El valor de los productos o pedidos de insumos es del 30% de la ventas Enpromed comercializa insumos médicos.

A continuación se detalla el cuadro con el pago de los insumos y se para el mes de Julio y Agosto se realiza una proyección de las ventas.

	2012						2013					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Ventas	\$25.281	\$25.404	\$28.821	\$25.033	\$30.299	\$20.294	\$35.729	\$25.503	\$19.274	\$28.817	\$22.035	\$34.250
<b>Compra de Insumos</b>												
30% de ventas dos meses anticipado		\$7.510	\$9.090	\$6.088	\$10.719	\$7.651	\$5.782	\$8.645	\$6.610	\$10.275	\$10.964	\$11.401
<b>Pagos por compra de materiales: (100% en el mes después de la compra)</b>			\$7.510	\$9.090	\$6.088	\$10.719	\$7.651	\$5.782	\$8.645	\$6.610	\$10.275	\$10.964

- Los gastos de ventas y mercadeo son 25.6% de ventas cada mes.
- Los gastos administrativos y generales son \$7000 cada mes.
- Los gastos en intereses se espera que sean de \$1200 para el año.
- se pagará en el mes de Agosto y Diciembre el valor de \$2645 dólares correspondientes a decimos
- La liquidación de la declaración de renta es de \$ 4500 esta se pagara por completo en el mes de enero.



	2012						2013							
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
<b>Flujos salientes de efectivo:</b>														
Ventas (referencia solamente)	25.281	25.404	28.821	25.033	30.299	20.294	35.729	35.729	19.274	28.817	22.035	34.250	36.546	38.004
Compra de materiales (referencia solamente)	7.782	6.759	8.181	5.479	9.647	9.647	5.204	7.781	5.949	9.247	9.867	10.261	0	0
<b>Pagos por compra de materiales: (100% en el mes después de la compra)</b>		<b>7.782</b>	<b>6.759</b>	<b>8.181</b>	<b>5.479</b>	<b>9.647</b>	<b>9.647</b>	<b>5.204</b>	<b>7.781</b>	<b>5.949</b>	<b>9.247</b>	<b>9.867</b>	<b>10.261</b>	
<b>Otros pagos en efectivo:</b>														
Gastos de ventas y mercadeo		6.504	3.482	3.024	3.660	2.452	4.316	4.316	2.328	3.481	2.662	4.137	4.415	
Gastos administrativos y generales		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	
Pagos en intereses							1.200							
Pagos tributarios							4.500							
Pagos decimos		2.645				2.645								
<b>Total flujos salientes de efectivo:</b>		<b>23.930</b>	<b>17.241</b>	<b>18.205</b>	<b>16.140</b>	<b>21.743</b>	<b>26.663</b>	<b>16.520</b>	<b>17.109</b>	<b>16.430</b>	<b>18.909</b>	<b>21.005</b>	<b>21.676</b>	

### TOTAL DE FLUJOS ENTRANTES MENOS SALIENTES

	2012						2013					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUNIO
<b>Total flujos entrantes de efectivo</b>			\$25.709	\$27.417	\$26.696	\$27.719	\$24.839	\$30.076	\$27.948	\$22.097	\$25.276	\$25.291
<b>Total flujos salientes de efectivo</b>		23.930	17.241	18.205	16.140	21.743	26.663	16.520	17.109	16.430	18.909	21.005
<b>saldo positivo (negativo) de efectivo</b>	\$0	<b>-\$23.930</b>	\$8.468	\$9.212	\$10.557	\$5.976	<b>-\$1.824</b>	\$13.556	\$10.839	\$5.667	\$6.366	\$4.286

En los flujos tanto entrantes como salientes se puede observar claramente dos valores negativos los cuales corresponden al mes de Agosto y Enero lo que quiere decir que ENPROMED CIA. LTDA. en estos meses alcanzó su nivel crítico de dinero para realizar compras o pagos claramente con estas cifras se observa que los problemas de la empresa mejorarían mediante un préstamo para dejar de tener valores críticos y poder realizar todos los pagos y compras a tiempo.

## 6.7 ADMINISTRACIÓN

MATRIZ DE ACTIVIDADES EMPRESA ENPROMED CIA LTDA										
LINEA ESTRATEGICA: TODOS LOS DEPARTAMENTOS										
PERIODO PRIMER SEMESTRE AÑO 2014										
Objetivos										
1. Determinar las Fechas límite de pagos										
2. Verificación y mejoramiento de Rotación de Inventarios										
3. Minimizar los días del Período de Recaudo										
NUMERO	ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
				E	F	M	A	M	J	
1	Verificación Clientes morosos	Gerencia Administrativa	Auxiliar	x						
2	Fechas de Recepción de pedidos clientes	Gerencia Administrativa	Auxiliar	x						
3	Fecha de pedidos a proveedores	Gerencia Administrativa	Ec. Norma Freire	x						
4	Fecha entrega de pedido de proveedores	Bodega	Sra. Alexandra Ortega	x						
5	Envío de pedidos	Bodega	Sra. Alexandra Ortega	x						
6	Fecha Mínima de Recaudación	D. Ventas	Vendedor		x					
7	Fecha Máxima de Recaudación	D. Ventas	Vendedor			x	x			
8	Aplicación de Planificación de Compras	Gerencia Administrativa	Ec. Norma Freire						x	
9	Aplicación Planificación de Cobros	Gerencia Administrativa	Ec. Norma Freire							x

### Planificación de compras

Mediante el análisis realizado anteriormente se empezara por tratar de realizar una planificación de compras donde se verá reflejado en primera instancia los valores totales de la compras en los primeros seis meses para poder tener el stock apropiado y mejorar el envío de los productos.

<b>RESUMEN DE COMPRAS TOTALES ENERO - JUNIO 2013</b>		
<b>MESES</b>	<b>COMPRAS MENSUALES</b>	<b>COMPRAS MENSUALES ESPERADAS</b>
ENERO	26796,55	29476,21
FEBRERO	19127,51	21040,26
MARZO	14455,5	15901,05
ABRIL	21612,51	23773,76
MAYO	16526,21	18178,83
JUNIO	25687,19	28255,91
<b>TOTAL</b>	<b>124205,47</b>	<b>136626,02</b>

- Se espera aumentar las compras en un 10% tomando en cuenta los valores de las compras mensuales que no varían dado que la empresa compra casi a diario, lo que significa que el inventario no cuenta con stock apropiado mediante el aumento del 10% de las compras se espera realizar un gasto mayor pero tomando la decisión de mantener stock y evitar inconformidades con los clientes por lo que mejoraría:

	<b>ACTUALMENTE</b>	<b>ESPERADO</b>
<b>PEDIDO</b>	3-7 DIAS	HOY
<b>ENTREGA</b>	3-7 DIAS	MAÑANA
<b>COBRO</b>	30-45 DIAS	30 DIAS

### **Planificación de cobros**

Con el afán de que el cliente cumpla con los días de pago se pide efectuar el envío a tiempo de los productos por eso se realiza la planificación de cobros que se aplicara mediante el siguiente esquema.

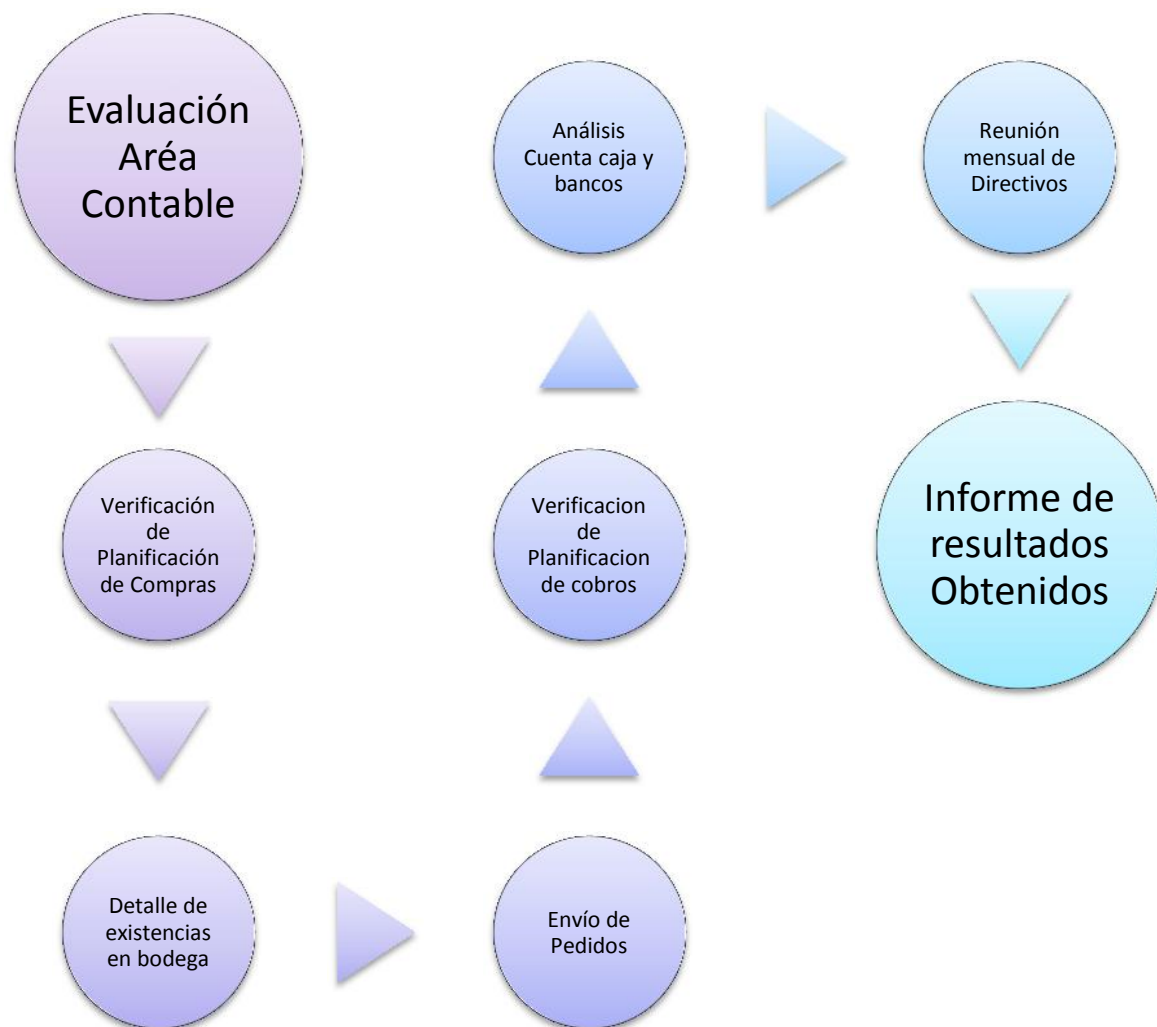
<b>CIUDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>FECHA DE FACTURA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
REGION SIERRA	PRIMERA SEMANA DE MES	30 DIAS	VENDEDOR
REGION ORIENTE	SEGUNDA SEMANA DE MES	30 DIAS	VENDEDOR
REGION COSTA	TERCERA SEMANA DE MES	30 DIAS	VENDEDOR
	CUARTA SEMANA DE MES	30 DIAS	VENDEDOR

Respecto a la Región Sierra se reúne todas las ciudades que comprende Ambato, Riobamba, Latacunga, Salcedo, Guaranda, Pillaro, se sugiere que los cobros se realicen de la siguiente manera:

- la primera semana todas las ciudades y el ultimo día laborable de la semana se realizaran las respectivas entregas de recibos de caja dinero en efectivo y cheque revisando la fecha de cobro ya que no se excederá de 5 días más de la fecha del vencimiento de la factura.
- La región Oriente se trabajara solo los tres primeros días laborables es decir Lunes, Martes y Miércoles los días restantes serán para entrega de los cobrado.
- Finalmente En la Región costa se Trabajara tres días en dos semanas ya que es una región bastante amplia y la durabilidad de los viajes es extensa mediante el mismo el método el ultimo día laborable de la semana se entregara los cobros.

## 6.8 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Mediante el siguiente grafico se describe las actividades a realizarse para la mejora de la actividad de la empresa



Las acciones detalladas a continuación influirán en el proceso de mejoramiento de la empresa estas etapas concluirán en 6 meses con el propósito de ver resultados mes a mes debido al financiamiento externo se espera poder sustentar la planificación de compras y mediante la planificación de cobros se espera recuperar cartera pronto lo que permita pagar el préstamo a tiempo y manejar en parte un porcentaje de capital propio.

Cumpliendo las reuniones mensuales de los directivos se espera observar cambios paulatinamente.

<b>REUNIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
PRIMERA SEMANA DE ENERO	GERENTE GENERAL
PRIMERA SEMANA DE FEBRERO	
PRIMERA SEMANA DE MARZO	GERENTE ADMINISTRATIVO
PRIMERA SEMANA DE ABRIL	
PRIMERA SEMANA DE MAYO	CONTADOR
PRIMERA SEMANA DE JUNIO	

Mediante las reuniones se verificara el proceso y mejora de ENPROMED CIA LTDA. con el siguiente proceso con datos supuestos se presenta el presupuesto completo lo cual muestra las mejoras en la Empresa hasta Diciembre de 2013.

## DATOS SUPUESTOS

<b>Resumen del flujo de efectivo:</b>	<b>dólares</b>
1. Saldo de efectivo a comienzo de mes	35.000
2. Saldo positivo (negativo) de efectivo durante el mes	2.000
3. Saldo de efectivo a fin de mes antes de la financiación	37.000
4. Saldo mínimo de efectivo deseado	30.000
5. Superávit (déficit) de efectivo (línea 3 - línea 4)	7.000
<b>Resumen de financiación externa:</b>	
6. Saldo de financiación externa al comienzo del mes	835
7. Nueva financiación requerida (monto negativo en línea 5)	0
8. Reembolsos de financiación (monto positivo en línea 5*)	835
9. Saldo de financiación externa a fin de mes	0
10. Saldo de efectivo a fin de mes después de la financiación	\$36.165

	2013					
	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>Resumen del Flujo de Efectivo:</b>						
1- Saldo de efectivo a comienzos de mes		\$35.000	\$29.990	\$6.060	\$30.000	\$30.000
2- Saldo neto (negativo) de efectivo durante el mes		0	-23.930	8.468	9.212	10.557
		más	menos	más	más	más
3- Saldo de efectivo a fin de mes antes de la financiación		\$35.000	\$6.060	\$14.528	\$39.212	\$40.557
4- Saldo mínimo de efectivo deseado		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
5- Superávit (déficit) de efectivo		\$5.000	-\$23.940	-\$15.472	\$9.212	\$10.557
		sup	déf	déf	sup	sup
<b>Resumen de financiación externa:</b>						
6- Saldo de financiación externa a comienzo de mes		5.010	1	1	15.473	6.260
7- Nueva financiación requerida		0	0	15.472	-9.212	0
		no	si	si	no	no
8- Reembolsos de financiación		5.010	0	0	0	10.557
9- Saldo de financiación externa a fin de mes	835	0	1	15.473	6.260	-4.296
10- Saldo de efectivo a fin de mes después de la financiación	\$35.000	\$29.990	\$6.060	\$30.000	\$30.000	\$30.000

Después de efectuar el presupuesto de efectivo hasta diciembre de 2013, los gerentes q en los meses de Agosto, Noviembre y Diciembre obtendrán superávit pero se necesitara de financiación externa en Septiembre y Octubre.

De acuerdo con el presupuesto, los préstamos pueden cancelarse totalmente en Noviembre, y en la cuenta de efectivo habrá \$30000 al final del año.



**PRESUPUESTO COMPLETO ENPROMED CIA LTDA.**

	2012						2013					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>Flujos entrantes de efectivo:</b>												
Ventas (referencia solamente)	\$25.281	\$25.404	\$28.821	\$25.033	\$30.299	\$20.294	\$35.729	\$25.503	\$19.274	\$28.817	\$22.035	\$34.250
Recaudos de efectivo sobre ventas:												
30% en mes de la venta			\$8.646	\$7.510	\$9.090	\$6.088	\$10.719	\$7.651	\$5.782	\$8.645	\$6.610	\$10.275
60% en el primer mes después de la venta			15.243	17.293	15.020	18.180	12.176	21.437	15.302	11.564	17.290	13.221
10% en segundo mes después de la venta			2.528	2.540	2.882	2.503	3.030	2.029	3.573	2.550	1.927	2.882
<b>Total recaudos:</b>			<b>\$26.417</b>	<b>\$27.343</b>	<b>\$26.992</b>	<b>\$26.771</b>	<b>\$25.925</b>	<b>\$31.118</b>	<b>\$24.657</b>	<b>\$22.760</b>	<b>\$25.828</b>	<b>\$26.378</b>
Otros recaudos de efectivo			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total flujos entrantes de efectivo</b>			<b>\$26.417</b>	<b>\$27.343</b>	<b>\$26.992</b>	<b>\$26.771</b>	<b>\$25.925</b>	<b>\$31.118</b>	<b>\$24.657</b>	<b>\$22.760</b>	<b>\$25.828</b>	<b>\$26.378</b>
Compras de materiales (referencia solamente)		7.782	6.759	8.181	5.479	9.647	9.647	5.204	7.781	5.949	9.247	9.867
<b>Pagos por compra de materiales:</b> (100% en el mes después de la compra)			<b>7.782</b>	<b>6.759</b>	<b>8.181</b>	<b>5.479</b>	<b>9.647</b>	<b>9.647</b>	<b>5.204</b>	<b>7.781</b>	<b>5.949</b>	<b>9.247</b>
<b>Otros pagos en efectivo:</b>												
Costos de Producción diferentes de compras			7.782	6.759	8.181	5.479	9.647	9.647	5.204	7.781	5.949	9.247
Gastos de ventas y mercadeo			5.195	4.512	5.461	3.658	6.440	4.597	3.474	5.194	3.972	6.173
Gastos administrativos y generales			903	903	903	903	903	903	903	903	903	903
Pagos en intereses												
Pagos tributarios						4.995		4.995			4.995	
Pagos de dividendos					6.098			6.098			6.098	
<b>Total flujos salientes de efectivo:</b>			<b>\$21.661</b>	<b>\$18.933</b>	<b>\$28.824</b>	<b>\$20.515</b>	<b>\$26.637</b>	<b>\$35.886</b>	<b>\$14.785</b>	<b>\$21.658</b>	<b>\$27.867</b>	<b>\$25.571</b>
<b>Saldo positivo (negativo) neto de efectivo</b>			<b>\$4.756</b>	<b>\$8.410</b>	<b>-\$1.832</b>	<b>\$6.256</b>	<b>-\$712</b>	<b>-\$4.769</b>	<b>\$9.872</b>	<b>\$1.102</b>	<b>-\$2.039</b>	<b>\$806</b>
<b>Resumen del Flujo de Efectivo:</b>												
1- Saldo de efectivo a comienzos de mes			\$35.000	\$38.921	\$47.331	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$57.248	\$35.000
2- Saldo neto positivo (negativo) de efectivo durante el mes			4.756	8.410	-1.832	6.256	-712	-4.769	9.872	1.102	-2.039	806
3- Saldo de efectivo a fin de mes antes de la financiación			\$39.756	\$47.331	\$45.498	\$41.256	\$34.288	\$30.231	\$44.872	\$36.102	\$55.209	\$35.806
4- Saldo mínimo de efectivo deseado			35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
5- Superávit (déficit) de efectivo			\$4.756	\$12.331	\$10.498	\$6.256	-\$712	-\$4.769	\$9.872	\$1.102	\$20.209	\$806
<b>Resumen de financiación externa:</b>												
6- Saldo de financiación externa a comienzo de mes			835	0	0	-10.498	-16.755	-16.043	-11.274	-21.146	0	-20.209
7- Nueva financiación requerida			0	0	-10.498	-6.256	0	4.769	0	0	-20.209	0
8- Reembolsos de financiación			835	0	0	0	-712	0	9.872	-21.146	0	-20.209
9- Saldo de financiación externa a fin de mes		835	0	0	-10.498	-16.755	-16.043	-11.274	-21.146	0	-20.209	0
10- Saldo de efectivo a fin de mes después de la financiación			\$38.921	\$47.331	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$35.000	\$57.248	\$35.000	\$56.015

Después de efectuar el presupuesto de efectivo hasta diciembre de 2013, los gerentes que en los meses de Agosto, Noviembre y Diciembre obtendrán superávit pero se necesitara de financiación externa en Septiembre y Octubre.

De acuerdo con el presupuesto, los préstamos pueden cancelarse totalmente en Noviembre, y en la cuenta de efectivo habrá \$30000 al final del año.

Mediante los responsables que son el Gerente General y Administrativo seguido por la contadora quien dará la información que haya sido obtenida al final de cada mes.

Donde se concluye:

- Mediante la realización del flujo de efectivos se analizó las operaciones, inversiones y financiamiento que posee ENPROMED CIA. LTDA. mediante la verificación de los balances general y de resultados se vio reflejado la demora en el pago a proveedores y la falta de liquidez de ENPROMED donde se llego a la conclusión de la necesidad de generar un financiamiento externo para poder cumplir con el objetivo de la empresa que es tener un saldo de efectivo de \$35000 a finales de cada mes para poder satisfacer las necesidades de la empresa ya que su Rentabilidad permanece estática y su Capital no mantiene un crecimiento favorable como esperan los accionistas es así que los accionistas deberán generar un préstamo de 835 dólares estos medidos mensualmente.
- Proponer también mejorar la recuperación de cartera a tiempo por el modo en que los Proveedores exigen sus pagos así también reducir los días de Crédito que la empresa ofrece para poder realizar los pagos sin necesidad de un financiamiento externo.

- Es necesario realizar cada mes una planificación de compras y presupuestar el gasto de las mismas para que la rotación de estas no sea tan rápida ya que según las formulas realizadas en la planificación operativa la mercadería llega y se distribuye por lo cual no existe un inventario apropiado para solucionar otro tipos de problemas en cuanto a satisfacción de los clientes.
- Mejorando lo mencionado con anterioridad se solucionaría la falta de liquidez y por hecho mejoraría notablemente la rentabilidad y se podría mantener el efectivo necesario para el desenvolvimiento propio de la empresa.

## ANEXOS

### PERSONAL ADMINISTRATIVO ENPROMED CIA LTDA.

LISTA DE EMPLEADOS ENPROMED CIA LTDA	
NOMBRES	
LCDO. LEONCIO MORALES	GERENTE GENERAL
ECO. NORMA FREIRE	GERENTE ADMINISTRATIVA
SRA. ANDREA MORALES	AUXILIAR GERENCIA ADMINISTRATIVA
SRA. ALEXANDRA ORTEGA	BODEGA
SR. ENRIQUE CIFUENTES	CHOFER
TOTAL = 5 PERSONAL	

### CLIENTES

LISTA DE CLIENTES ENPROMED CIA LTDA	
RAZON SOCIAL	
MARCIA GUADALUPE CASTRO MORILLO - CRUZ AZUL	BIOLABORATORIO
CLINICA CREHVITAL - DR. DIEGO VELASCO	HOSPITAL INDIGENA
CIRUGIA PLASTICA - DR. FABIAN DURAN G.	VETERINARIA CAN CAT
PROFARMA- SR. RAMIRO BAÑO	SRA. KATY CERON
CLINICA TUNGURAHUA	SRA. MARIA ELENA REYES
FUNDACION ALLI CAUSAI	DRA. LOURDES VILLACRES MEDINA
FARMACIA CRUZ AZUL # 1 - DRA. GRIMANEZA FONSECA	CLINICA BAÑOS DE AGUA SANTA - DR. GERARDO SUMBANA
FARMACIA CRUZ AZUL # 3 - DRA. GRIMANEZA FONSECA	HOSPITAL BETESDA - HOSPIBETES CIA. LTDA.
FARMACIA CRUZ AZUL # 5 - DRA. GRIMANEZA FONSECA	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN
FARMACIA CRUZ AZUL # 6 - DRA. GRIMANEZA FONSECA	FUNDACION SOCIAL ALEMANA ECUATORIANA
FARMACIA CRUZ AZUL # 2 - DRA. GRIMANEZA FONSECA	NOVACLIMA CIA. LTDA.
FARMACIA SAN CRISTOBAL - SR. MAURO MEDINA	SR. EDWIN HERRERA MIÑO - FARMACIA JERUSALEN 2
DR. JAIME PALLO	CLINICA "SAN ANTONIO" - DR. ANTONIO RODRIGUEZ
CLINICA AMBATO	CLINICA VIDA SANA - DR. CARLOS YEPEZ
FARMACIA PASTEUR - DRA. SONIA MAYORGA	FARMACIA BRISTOL - SRA. ELSY MARIÑO CORELLA
UNIDAD ONCOLOGICA SOLCA TUNGURAHUA	DR. KLEBER CARRILLO
CLINICA DE URGENCIAS MEDICAS - DR. LUIS GUZMAN	CLINICA SANTA TERESITA - DR. BYRON LARA SAAVEDRA
CLINICA METROPOLITANA - DR. CARLOS GALLEGOS	DR. CARLOS MONCAYO
CLINICA CENTRAL	CLINICA LA SALUD - DR. FEDERICO TIXI
DR. JORGE MORALES	FARMACIA ANDINA - SRA. EMMA BARRENO
DR. OSWALDO YEPEZ	ING. ALEX HEREDIA CEVALLOS - SUFHER
SR. CARLOS TIN TIN	CLINICA DEL SUR - DR. MANUEL PAZMIÑO
DR. MANUEL NARANJO	FARMACIA ESTAR BIEN
DR. ELVIS NARANJO	CLINICA RIOBAMBA - DRA. CARMEN VALLEJO
URGENCIAS MEDICAS	BOTIQUIN HERMANO GREGORIO - SRA. DOLLY VILLACIS
PROCUBANA	FARMACIA ROSA MARIA - DRA. MARTHA GUAPULEMA
BOTICA PICHINCHA	FARMACIA SEÑOR DE LA JUSTICIA - SRA. CAROLINA SALTOS
DR. JAVIER SOLIS	SR. SALATIEL ALCIVAR MENDOZA
CLINICA POPULAR	SOLCA GUARANDA
FARMACIA TIFFANY - SR. NELSON JIBAJA	SRA. GRACIELA QUISHPE JARA
CLINICA BOLIVAR - DR. NOE VELOZ	DR. MARIO MOSCOSO
FARMACIA CRUZ AZUL	FARMACIA SAN AGUSTIN - SRA. MERCEDES GUERRERO
POLICLINICO CENTENARIO - DR. NERBO DOMINGUEZ	DR. DIEGO MEDINA- VETERINARIA PLANETA VIDA
FARMACIA BRISTOL - SRA. GABRIELA VELA YANEZ	FARMACIA CONTINENTAL
SIGLO 21 FARMACIA SAN MIGUEL- SRA. LUPE VISCARRA	SR. LUIS CHASI
CORPROMEDIC S.A	TOTAL = 73 CLIENTES



**8. ¿En el último año se ha medido el grado de satisfacción de los clientes?**

SI  NO

**9. ¿Considera que el desempeño de talento Humano es eficiente?**

SI  NO

**10. ¿Considera necesario la implementación de una planificación estratégica Financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa?**

SI  NO

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE ENPROMED CIA LTDA**

**1. Cuál es el monto de compras mensual que usted realiza a Enpromed**

100-500  501-1000  MÁS DE 1000

**2. Considera que el servicio brindado por Enpromed es:**

MUY EFICIENTE  EFICIENTE  POCO EFICIENTE

**3. Considera usted que Enpromed administrativamente se encuentra bien organizado**

SI  NO

**4. Existe puntualidad en la entrega de los productos**

SI  NO

**5. Porque medio se contacto con la empresa Enpromed**

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

INTERNET

OTROS

**6. Con respecto a los Precios de sus productos Enpromed:**

COSTOSO  CONVENIENTE  ECONÓMICO

**7. Considera que la empresa posee una infraestructura adecuada para el servicio que brinda**

SI  NO

**8. Recomendaría Usted a la empresa Enpromed**

SIEMPRE  A VECES  NUNCA

**9. Considera que la implementación de una Planificación Estratégica Financiera mejoraría el servicio que Enpromed brinda**

SI  NO



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Bibliografía**

- ALCINA FRANCH, J. (1994). *Aprender a investigar :Metodos de trabajo para la redaccion de tesis doctorales*. Madrid: Compañía literaria.
- BELMONTE NIETO, M. (2002). *Enseñar a investigar. orientaciones prácticas*. Bilbao: Mensajero.
- CARDOSO, C. (1982). *Introduccion al trabajo de la investigacion historica*. Barcelona: Critica.
- FLOREZ OCHOA, R. (2001). *Investigacion Educativa y Pedagogica*. Bogota: McGraw Hill.
- GALLEGO, A. (1987). *Como redactar una tesis doctoral*. Madrid: Fundacion Universidad.
- GARZA MERCADO, A. (1988). *Manual de tecnicas de investigacion para estudiantes de ciencias sociales*. Mexico: Colegio de Mexico.
- GITMAN, L. J. (1986). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Harper & Row Latinoamericana.
- GRAWITZ, m. (1984). *Metodos y tecnicas de las Ciencias Sociales I , II*. Mexico: Mexicana.
- HERNANDEZ FERNANDEZ, B. (1994). *Metodologia de la investigacion* . Colombia: McGraw Hill.
- Koontz. (2007). *La Administracion Moderna*. Mexico: Litografica Ingramex S.A.
- LASSO DE LA VEGA, J. (1994). *Como se hace una tesis doctoral*. Madrid: Fundacion Universitaria Española.

- Pacifico, I. d. (2004). *Dirección y Gestión Financiera*. Lima: Pacifico.
- STANTON, E. -W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- STEINER, G. (2006). *Planeación Estratégica*. Mexico: Continental.
- SUAREZ DE PAREDES, N. (1999). *La investigación documental paso a paso*. Venezuela.
- BRIONES, Guillermo (2002) en su libro *Metodología La Investigación Cualitativa*
- ALZATE, Victoria (2000) en su libro " *Los Manuales Escolares Y Los Campo De Investigación*"
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006)
- NOU, Daniel (2008); "*Manual De Planificación Económico Financiera Empresarial A Corto Plazo*" [ *En Línea*]: <http://www.finanplan.com/wp-content/uploads/2012/01/Libro-2008.pdf> (AGOSTO 2013).
- MINTZBERG, Henry (2007); En su libro "*Planeación Estratégica*" [ *En Línea*]: [http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/conten\\_2.pdf](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/conten_2.pdf) (AGOSTO 2013).

