



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

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

**“La planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en
la empresa Autorepuestos Universal Importaciones de la ciudad de Ambato”**

Autora: Rodríguez Túqueres, Gabriela Marisol

Tutor: Dra. Manjarrés Vasquez, Myrian del Rocío

Ambato – Ecuador

2016

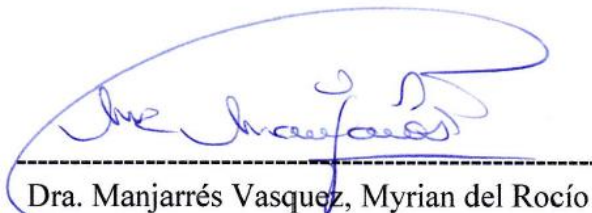
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Myrian del Rocío Manjarrés Vasquez, con cédula de ciudadanía N°. 180188573-0, en mi calidad de tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AUTOREPUESTOS UNIVERSAL IMPORTACIONES DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Gabriela Marisol Rodríguez Túqueres, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Mayo del 2016

EL TUTOR



Dra. Manjarrés Vasquez, Myrian del Rocío

CI: 180188573-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gabriela Marisol Rodríguez Túqueres, con cédula de ciudadanía N°. 180462173-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo, bajo el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AUTOREPUESTOS UNIVERSAL IMPORTACIONES DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los criterios presentados, ideas, análisis y síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Mayo del 2016

AUTORA



Rodríguez Túqueres, Gabriela Marisol

C.I.: 180462173-6

CESIÓN DE DERECHOS

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

Concedo los derechos en línea patrimonial de mi proyecto de investigación con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Mayo del 2016

AUTORA



Rodríguez Túqueres, Gabriela Marisol

C.I.: 180462173-6

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

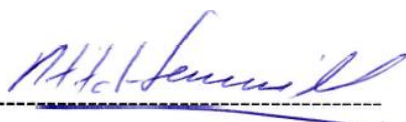
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AUTOREPUESTOS UNIVERSAL IMPORTACIONES DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Gabriela Marisol Rodríguez Túqueres, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo del 2016



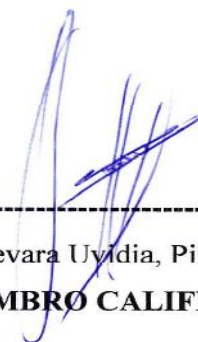
Eco. Mg. Diego Proaño C.

PRESIDENTE



Dra. Albornoz Garzón, María Augusta

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Guevara Uyidia, Pilar del Rocío

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios, quien fue mi fortaleza y mi guía para seguir adelante. A mis dos angelitos que a pesar que ya no se encuentran a mi lado, con su apoyo, cariño, valores, costumbres y enseñanzas que me brindaron pude culminar una etapa importante en mi vida.

A mi esposo e hija, quienes me han dado, su amor, tiempo y paciencia, para poder realizarme como la profesional que quiero ser.

A mi padre y hermanos por el apoyo, confianza y amor incondicional que me brindaron día a día.

Gabriela Marisol Rodríguez Túqueres

AGRADECIMIENTO

Quiero extender un sincero agradecimiento al Ser Supremo por darme la vida y bendiciones, para poder culminar una etapa más, de las planteadas en mi vida. A mi tutora Dra. Myrian Manjarrés por su ejemplo de docencia y profesionalismo. A la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de formarme como profesional.

Gabriela Marisol Rodríguez Túqueres

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

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AUTOREPUESTOS UNIVERSAL IMPORTACIONES DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTORA: Rodríguez Túqueres, Gabriela Marisol

TUTOR: Dra. Manjarrés Vasquez, Myrian del Rocío

FECHA: Mayo de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Autorepuestos Universal Importaciones, incursiona en la venta al por mayor y menor de repuestos para vehículos, pues así lo manifiesta la gerencia, brindando las mejores opciones para la adquisición de partes y piezas originales de marcas reconocidas a nivel mundial. El trabajo investigativo tiene como propósito principal dar a conocer sobre la importancia del diseño del plan estratégico y la planificación financiera, así como la utilización del presupuesto como una herramienta indispensable a la hora de tomar decisiones. Para dar cumplimiento al objetivo de investigar el nivel de planificación financiera de la empresa a fin de conocer sus limitaciones se utilizaron tanto la metodología como el instrumento de recolección de información validado previamente en la propuesta hecha por (Vera, 2012) , el cual consiste en una escala de medición de los procedimientos de la variable analizada, con el fin de interpretar de manera adecuada el cuestionario. De igual manera a fin de examinar la evolución de la calidad de la toma de decisiones adoptadas por la empresa Autorepuestos Universal Importaciones se aplicó el indicador EVA (Valor Económico Agregado). Una vez evaluada la información otorgada por la entidad, se procede a concluir y recomendar con el fin de poder contribuir y dar a conocer mediante un esquema operacional la elaboración de un plan estratégico y financiero.

PALABRAS DESCRIPTORAS

PLANIFICACIÓN, TOMA DE DECISIONES, RENTABILIDAD, VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA), PLAN ESTRATÉGICO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
SPECIALTY OF ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: "FINANCIAL PLANNING AS A TOOL FOR TAKING DECISIONS IN THE COMPANY AUTOREPUESTOS UNIVERSAL IMPORTACIONES OF AMBATO CITY"

AUTHOR: Rodríguez Túqueres, Gabriela Marisol

TUTOR: Dra. Manjarrés Vasquez, Myrian del Rocío

DATE: May, 2016

ABSTRACT

Autorepuestos Universal Importaciones enterprise engages in the wholesale and retail of auto parts for vehicles, providing the best options for the purchase of parts and original parts globally recognized brands. The research work has as main purpose to publicize the importance of designing the strategic plan and financial planning and budget utilization as an indispensable tool when taking decisions. To fulfill the aim of investigate the level of financial planning company to know its limitations both the methodology used as an instrument for collecting information previously validated in the proposal made by (Vera, 2012), which consists of a measuring scale procedures of the variable analyzed, in order to adequately interpret the questionnaire. Similarly to examine the evolution of the quality of decisions taken by the Autorepuestos Universal Importaciones Enterprise EVA (Economic Value Added) Once evaluated the information provided by the entity proceeds to conclude and recommend in order to contribute and publicize through an operational scheme the development of a strategic and financial plan.

KEYWORDS

PLANNING, DECISION TAKING, PROFITABILITY, ECONOMIC VALUE ADDED (EVA), ESTRATEGIC PLAN.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
Descripción del problema.....	2
Formulación del problema.....	9
1.2. Justificación.....	9
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes Investigativos.....	13
2.2. Fundamentación científico-técnica.....	18
2.2.1. Fundamentación Filosófica.....	18
2.2.2. Categorías Fundamentales.....	19
Categorías Fundamentales Variable Independiente: Planificación Financiera.....	22
Categorías Fundamentales Variable Dependiente: Toma de Decisiones.....	44
2.5 Preguntas directrices.....	49
CAPÍTULO III.....	50

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1. Modalidad de la investigación	50
3.2. Enfoque de la Investigación	51
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	51
3.4. Población, Muestra y Unidad de Investigación	52
3.6. Operacionalización de Variables	53
3.7. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.....	55
CAPÍTULO IV	58
RESULTADOS	58
4.1. Principales Resultados	58
4.2. Limitaciones del Estudio.....	77
4.3. Conclusiones	77
4.4. Recomendaciones	79
4.5. Propuesta de Solución	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
Anexos	86
Anexo 1	86
Anexo 2	104
Anexo 3	106
Anexo 4	108
Anexo 5	110
Anexo 6	113

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Censo Nacional Económico 2010	3
Tabla 2. Clasificación de Indicadores	39
Tabla 3. Indicadores de Liquidez	41
Tabla 4. Indicadores de Actividad	41
Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad.....	42
Tabla 6. Indicadores de Endeudamiento	43
Tabla 7. Operacionalización de la variable independiente: Planificación Financiera	53
Tabla 8. Operacionalización de la variable dependiente: Toma de decisiones.....	55
Tabla 9. Valores de interpretación de puntuaciones promedio del cuestionario planificación financiera según (Vera, 2012).	56
Tabla 10 Tabulación del contenido sobre la Presencia de la Planificación Estratégica	59
Tabla 11 Tabulación del contenido sobre el Análisis Funcional de la Gerencia Financiera.....	60
Tabla 12 Tabulación del contenido sobre la Existencia de mecanismos de control estratégico.	61
Tabla 13 Tabulación del contenido sobre los Procesos de planificación y control financiero.....	63
Tabla 14 Tabulación del contenido sobre los Parámetros financieros para la toma de decisiones de largo plazo	64
Tabla 15 Tabulación del contenido sobre los Parámetros financieros para la toma de decisiones de corto plazo	66
Tabla 16. Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)	67
Tabla 17. Cálculo de Indicadores Financieros	69
Tabla 18. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera	72
Tabla 19. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.....	73
Tabla 20. Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	74
Tabla 21 Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias	76

Tabla 22 Esquema de elaboración de un plan estratégico y financiero para Autorepuestos Universal Importaciones	81
Tabla 23. Sistematización de la variable: Planificación financiera.....	104
Tabla 24. Sistematización de la variable: Planificación financiera.....	105
Tabla 25. Relación de indicadores con ítems de cuestionario.	106
Tabla 26. Relación de indicadores con ítems de cuestionario.	107
Tabla 27. Codificación de las respuestas del cuestionario planificación financiera	108
Tabla 28. Codificación de las respuestas del cuestionario planificación financiera (continuación)	109
Tabla 29 Tabulación de del cuestionario de acuerdo a la metodología aplicada	110
Tabla 30 Comprobación del proyecto de investigación con preguntas directrices..	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Población Ocupada Por Rama De Actividad	5
Gráfico 2. Porcentaje de Establecimientos Automotriz a nivel Provincial.....	6
Gráfico 3. Árbol de Problemas.....	8
Gráfico 4. Supraordinación Conceptual.....	19
Gráfico 5. Infraordinación Conceptual Variable Independiente	20
Gráfico 6. Infraordinación Conceptual Variable Dependiente	21
Gráfico 7. Partes del proceso de la planificación financiera.....	28
Gráfico 8. Dinámica del modelo económico.....	30
Gráfico 9. Clasificación de los presupuestos	35
Gráfico 10. Presencia de planificación estratégica.	59
Gráfico 11. Análisis funcional de la gerencia financiera.	60
Gráfico 12. Existencia de mecanismos de control estratégico.....	62
Gráfico 13. Procesos de planificación y control financiero.	63
Gráfico 14. Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.....	65
Gráfico 15. Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.....	66

INTRODUCCIÓN

En la investigación cuyo tema es: “La planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones de la ciudad de Ambato”, consta de cuatro capítulos que se detallan a continuación.

Dentro del **Capítulo I.** “Análisis y descripción del problema de investigación”, se identifica el problema que se origina en un contexto de la realidad, analizando las causas y sus efectos del problema, además de realizar la respectiva justificación y objetivos que guiarán todo el proyecto.

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

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

Capítulo IV. “Resultados”, en este capítulo se describe los principales resultados obtenidos, sus limitaciones y finalmente se establecen las conclusiones a las que llega la investigadora luego del desarrollo del proyecto, así también las recomendaciones pertinentes.

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

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Descripción del problema

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). De acuerdo con la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el 2011 existieron 27.646 Pymes, siendo Pichincha y Guayas las provincias con mayor cantidad de entidades privadas. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2011).

Según la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el 2015, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), se encuentran formadas por dos grupos importantes de acuerdo a su número de Registro Único de Contribuyentes (RUC), como son: personas naturales o sociedades, de las cuales las actividades económicas más importantes se detallan a continuación:

- ✓ Comercio al por mayor y al por menor.
- ✓ Agricultura, silvicultura y pesca.
- ✓ Industrias manufactureras.
- ✓ Construcción.
- ✓ Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- ✓ Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- ✓ Servicios comunales, sociales y personales (SRI, 2015).

Una de las actividades económicas más importantes en el Ecuador, que manifiesta (Legarda, 2015) en su investigación es la comercialización de piezas y repuestos para vehículos, donde a medida que pasa el tiempo en nuestro país se intensifica la operación de ensamblaje de vehículos, por lo cual se ve la necesidad de importar partes y piezas automotrices, para atender el ensamblaje nacional de vehículos, así como para la reparación y mantenimiento de los vehículos existentes.

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en Censo Nacional Económico 2010, se dio como resultado que existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a las actividades de comercio automotriz, de los cuales un 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores (INEC, 2012), además de la venta al por menor de combustibles y venta de vehículos, lo cual se presenta en la **Tabla 1** siguiente:

Tabla 1. Censo Nacional Económico 2010

ACTIVIDADES DE COMERCIO AUTOMOTRIZ	PORCENTAJE	ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS
Mantenimiento y reparación	30%	8720,4
Venta de partes, piezas y accesorios	70%	20347,6
TOTAL	100%	29068

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Como se muestra en la **Tabla 1.** , existen varias empresas se dedican a la venta de repuestos y accesorios automotrices, para lo cual manifiesto que, ante el proceso de comercialización de los productos mencionados, ya sean estos fabricados en el país o

importados, es de suma importancia contar con una planificación, donde se podrá llevar un control sobre los recursos con los que debe contar las empresas además de los tiempos y responsables de cada área.

Muchas de las empresas no cuentan con una planificación de manera formal, debido a que la mayoría de las ellas se maneja de forma empírica, tomando las decisiones acorde como se presentan las diferentes situaciones en la institución, al conformarse una planificación en la entidad se debe diferenciar claramente los departamentos, procesos y actividades.

Las actividades económicas en la provincia de Tungurahua han generado una gran oportunidad de trabajo tanto para hombres como para mujeres, de esta manera se está incrementando el desarrollo de los hogares, consiguiendo así el objetivo social de superación y bienestar; por otra parte la comercialización en cuanto a productos importados no solo accesorios y piezas de vehículos se han visto afectados por las restricciones arancelarias ya que dan un cupo limitado para la adquisición de los productos importados pues la industria automotriz se limita solo a la importación, ensamblaje y servicio de mantenimiento de vehículos.

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), ha publicado en un informe presentado el 14 de Febrero de 2014 en el Sistema Nacional de Información (SNI), la población ocupada por rama de actividad como se demuestra a continuación:

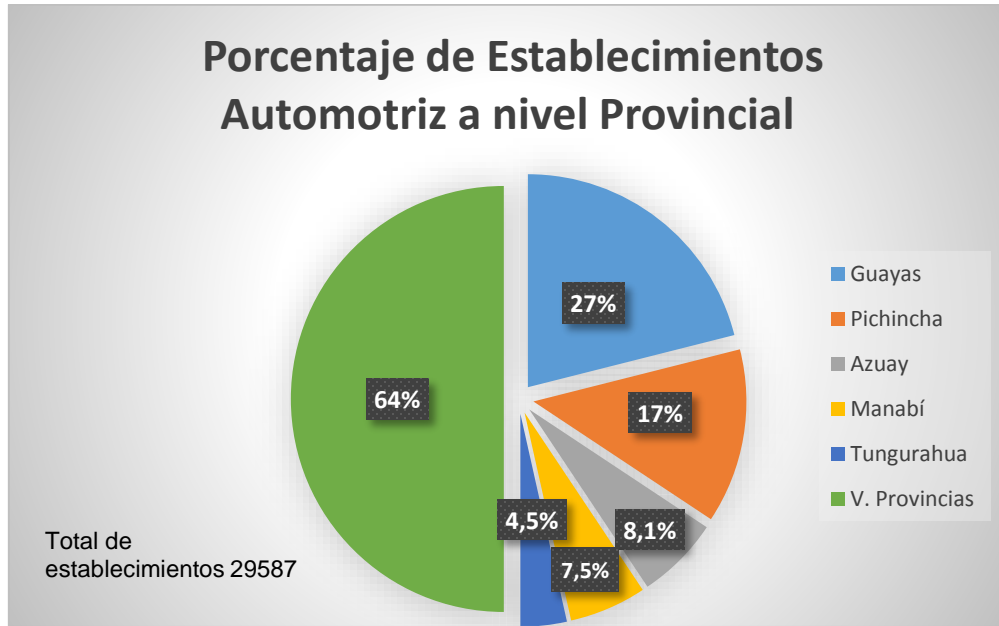
Gráfico 1. Población Ocupada Por Rama De Actividad



Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

Como se puede apreciar en **Gráfico 1.**, según la población ocupada, la ramas de actividades más representativas en la provincia de Tungurahua, es la del comercio al por mayor y menor, seguido de las industrias manufactureras, además de acuerdo a la distribución provincial, se puede apreciar que el mayor número de entidades de comercialización del sector automotriz se encuentra distribuido en Guayas (27%), Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%), como se presente en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. Porcentaje de Establecimientos Automotriz a nivel Provincial



Fuente (INEC, 2012):

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Por lo mencionado anteriormente, la comercialización y fabricación de bienes, y la prestación de servicios, son la fuente principal del desarrollo económico en la provincia, por ello es importante que las empresas a la hora de tomar decisiones tenga una guía sobre sus procesos, recursos con los que cuenta y los responsables de cada área.

En el caso de la empresa Autorepuestos Universal Importaciones, que es objeto de estudio, al realizar una conversación con la gerencia manifiesta que dicha entidad inicia sus actividades comerciales el 26 de Junio de 1987. Menciona además que, incursiona en la venta al por mayor y menor de repuestos para vehículos, que es una persona natural calificada como contribuyente especial actualmente, cuenta con un recurso humano de 30 trabajadores, y brinda las mejores opciones para la adquisición de partes y piezas

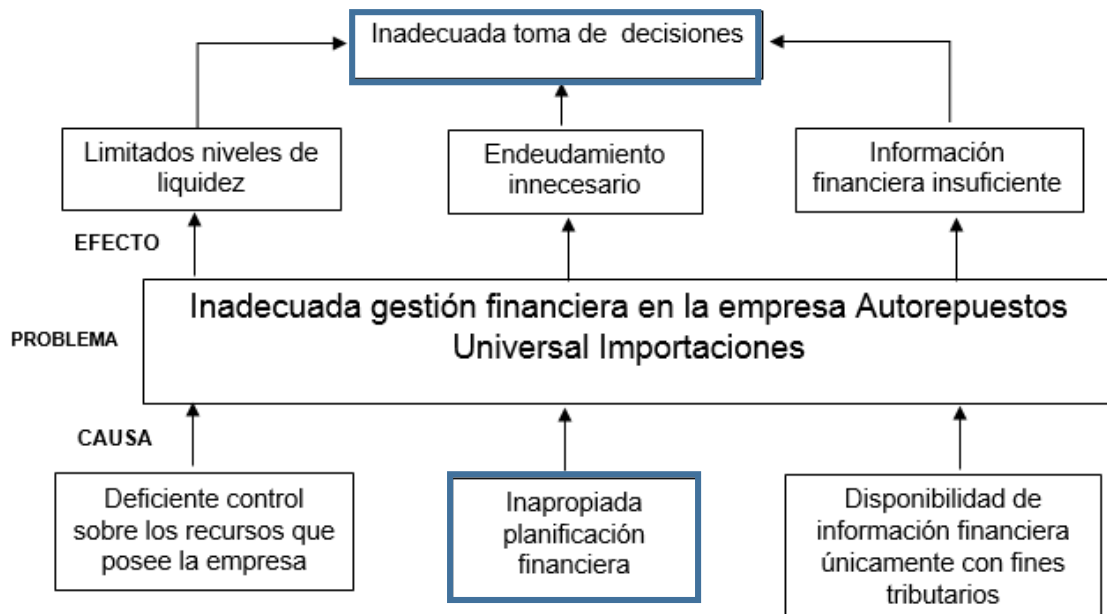
originales de marcas reconocidas a nivel mundial como Nissan, Chevrolet, Citroën, Renault, Peugeot entre otras. Los principales productos que se comercializan son: baterías, banda de distribución, banda del alternador, filtro de gasolina, filtro de aire, zapatas de freno, pastillas de freno, amortiguadores, discos de freno, rulimanes, aceite de motor, líquido de freno, líquido hidráulico, alógenos, faros delanteros, faros posteriores, entre otros.

Para la gerencia unos de los puntos débiles de la empresa es no contar con una adecuada planificación y un control eficiente de recursos, por cuanto se toma esto como referencia para hacer nuestra investigación y con ella contribuir de manera positiva a las entidades que se encuentren en esta problemática y llevar a optimizar los recursos de manera eficiente y dar alternativas para su toma de decisiones.

Al igual que la mayoría de las empresas de la ciudad de Ambato obligadas a llevar Contabilidad esta empresa, lo hace específicamente con fines tributarios, dejando de lado el análisis de la información contable con fines gerenciales, y peor aún como insumo para la realización de proyecciones que a futuro beneficiarían el crecimiento y sostenibilidad empresarial. En varias ocasiones se ha tenido la limitación de disponer del recurso financiero a fin de atender obligaciones con terceros, o se han perdido oportunidades de obtención de rendimientos financieros a causa de la incertidumbre respecto al funcionamiento del disponible.

La carencia de una planificación formal hace que la empresa no determine de manera adecuada los niveles de importación de repuestos automotrices, destinando a veces de manera excesiva los recursos financieros para ese efecto y descuidando el dotar de este recurso a otras actividades de importancia.

Gráfico 3. Árbol de Problemas



Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

En la empresa Autorepuestos Universal Importaciones al realizar un análisis referente a la problemática se pudo encontrar que la información financiera de la entidad se realiza con fines únicamente tributarios, de esa manera dejando a un lado la parte contable que es muy importante para la empresa, esto conlleva a tener un inadecuada gestión de recursos financieros por consiguiente se tendrá una información financiera insuficiente y de esa forma se tomará decisiones no adecuadas para el progreso de la empresa.

Una de las causas principales de la inadecuada gestión financiera de la empresa es que no tiene una apropiada planificación financiera, con ello nos conduce a tener un endeudamiento innecesario ya que no se gestiona de manera correcta los recursos de la entidad y se toma decisiones no acertadas.

Otro de los motivos por los cuales la empresa no está en óptimas condiciones para su progreso es el deficiente control en sus recursos, por ese motivo la empresa empieza a tener limitados niveles de liquidez y de esta manera surge el incumplimiento de sus obligaciones llevándole a una inestabilidad financiera.

Formulación del problema

¿Es la inadecuada gestión financiera, generada por la una inapropiada planificación financiera, lo que afecta en la toma de decisiones en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones?

1.2. Justificación

La indagación que se realizará, tendrá como fin, contribuir de manera positiva al crecimiento de la entidad, pues se demostrará la importancia que tiene la fase de planificación, beneficiando a su propietario como a sus empleados, dando guías sustentables para gestionar y manejarse, manteniendo estabilidad y buen ambiente laboral contribuyendo de esta forma al éxito de la empresa.

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

Es por esta razón que se considera a la planificación financiera como un factor importante para la empresa, pues ella facilitará un control adecuado sobre sus recursos. Además es

indispensable contar con información financiera veraz, que servirá de ayuda y sustento para futuras proyecciones, toma de decisiones acertadas en beneficio del progreso de la empresa.

Para las empresas es importante contar con plan financiero, que facilitaría el control de futuras eventualidades, así, al pasar el tiempo se tomará en cuenta las necesidades que se van dando en las actividades cotidianas del negocio.

Es importante llevar una buena planificación financiera desde las pequeñas hasta las grandes empresas pues de esto depende en gran medida que se llegue alcanzar los objetivos y metas planeadas, siendo así una guía para mantenerse como una organización competitiva en el mercado.

Una adecuada planificación financiera facilitará la toma de decisiones gerenciales, así como el crecimiento empresarial, pues tiene sustento en: el diagnóstico empresarial interno y también del entorno; en un análisis financiero de cifras contables que revelaran los niveles de liquidez solvencia y rentabilidad, así como en la definición de objetivos y metas realizables.

La planificación genera como producto un documento presupuestario, el cual se constituye en el eslabón que vincula la planificación teórica con la ejecución de los objetivos empresariales. En el presupuesto se proyectan los recursos necesarios para la gestión operativa normal, así como los costos y gastos que han de ser necesarios para que las empresas cumplan con su cometido; de igual manera éste documento permitirá la generación de estados financieros proyectados, con los cuales el empresario podrá plantearse diferentes escenarios y escoger la mejor opción que promueva el crecimiento empresarial.

Dentro de un ambiente de competitividad se debe mencionar que, es imprescindible que la empresa sea evaluada periódicamente, con la finalidad de que demuestre el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales cuyo impacto sea positivo en el entorno de la organización; es por ello que una planificación financiera adecuada en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones es de importancia ya que con ello se pretende afrontar la realidad financiera empresarial desde una perspectiva global, considerando la aplicación de adecuados mecanismos de control, una gestión eficiente y efectiva de los recursos y en el desarrollo de las actividades operacionales, permitiendo el mejoramiento continuo del desempeño organizacional.

En el caso empresa Autorepuestos Universal Importaciones no opera con una adecuada planificación financiera, lo que provoca el mal uso de los recursos económicos y financieros, causando malestar en el proceso de gestión y principalmente en el propietario de la organización ya que esto conlleva a pérdidas económicas significativas, provocando la falta de competitividad.

Si Autorepuestos Universal Importaciones no planifica adecuadamente sus actividades operativas y financieras, carecería de parámetros de control sobre sus recursos, perdiendo así su liquidez, corriendo el peligro de no cubrir sus obligaciones y perder sus fuentes de financiamiento, o niveles de confianza adquiridos a través de los años, lo cual conduciría a la toma errónea de decisiones, en desmedro del beneficio empresarial. La inadecuada planificación financiera pondría en riesgo la estabilidad de la entidad, y debido a todos los factores mencionados no se podrá tomar decisiones de inversión favorables para la empresa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Demostrar la inapropiada planificación financiera afecta negativamente a la toma de decisiones en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones.

1.3.2. Objetivos Específicos

Investigar el nivel de planificación financiera de la empresa Autorepuestos Universal Importaciones a fin de conocer sus limitaciones.

Examinar la evolución de la calidad de la toma de decisiones adoptadas por la empresa Autorepuestos Universal Importaciones mediante la aplicación del indicador Valor Económico Agregado (EVA).

Establecer resultados y esquematizar la propuesta de solución, a fin de despertar el interés sobre la importancia de la planificación para el logro de los objetivos en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Como se describió en el Capítulo I, la empresa Autorepuestos Universal Importaciones posee una débil planificación financiera; y al no encontrar investigaciones relacionadas con la temática en la empresa que ayude a resolver su problemática, se tomó la iniciativa para indagar sobre investigaciones relacionadas donde se describe y comentan sobre posibles soluciones. A continuación se presenta pensamientos de varios investigadores quienes profundizan en el tema de nuestro interés, donde se tomará como guía para poder encontrar posibles soluciones que ayude a la empresa.

En unas de las investigaciones realizadas por (Galindo, 2013), denominada “*Planificación financiera. Estados no-contables para PYME*”, manifiesta que, al diseñar una planificación financiera, está realizando proyecciones periódicas, y estas permite controlar de mejor manera los recursos de la empresa, dichas proyecciones deben ir de la mano con la realidad de la entidad, para que de esta manera el personal encargado tenga un buen criterio y pueda realizar las correcciones respectivas para las futuras proyecciones si así lo requiere.

Además, Galindo manifiesta que una de las proyecciones fundamentales en una empresa, es el presupuesto de tesorería, el cual sirve para controlar los cobros y pagos, a más de conocer cómo se podrá cubrir y con qué, las obligaciones que tiene la empresa, y poder prevenir problemas de liquidez, debido a que estos procesos son la fuente de energía para que la entidad pueda tener una buena rentabilidad. Cabe mencionar que la parte esencial de un presupuesto es partir de una planificación, el cual ayuda a prevenir errores, conocer

los recursos con los que cuenta empresa, ayudando a optimizarlos de manera eficiente, y no incurrir en costos innecesarios para la organización. Con esto, la planificación a corto plazo servirá de guía para la empresa además de las repercusiones que se podría suscitar en el largo plazo.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, la planificación financiera es considerada como un elemento indispensable en una empresa, debido a que se toma más en consideración las proyecciones a corto plazo sobre cómo se va a manejar la solvencia y liquidez de la entidad; con el fin de que, la organización pueda cubrir todas sus obligaciones; además de tomar decisiones acertadas para futuras inversiones y tomar las mejores fuentes de financiamiento. Cabe recalcar que para las empresas pequeñas le llevará un alto costo en contratar a un profesional dedicado exclusivamente en cuanto al desarrollo de una Planificación es por ello que la intención del presente trabajo investigativo es ayudar a la empresa Autorepuestos Universal Importaciones en la definición de una adecuada planificación financiera que le permita cumplir con los objetivos por ella planteados.

Por otro lado, (Vargas, 2013) En la investigación “*Tomar decisiones, problema empresarial*” manifiesta que:

“Cuando los dueños no invierten en hacer más eficiente su toma de decisiones son propensos a situaciones como: gastos desmedidos y sin control; aumento en costos de operación; fraudes al interior de la empresa; contingencias que afecten al presupuesto; proyección de negocios equivocada; información financiera deficiente, carga fiscal excesiva y falta de dirección en la organización”.

Como lo manifiesta (Vargas, 2013) , para el presente estudio, es importante que la empresa deben llevar un control adecuados de los recursos con los que cuenta para que no se de esta serie de situaciones que se mencionó anteriormente, y poder realizar los ajuste pertinentes de acuerdo a cómo va la entidad.

Además (Vargas, 2013) acota que algunas empresas al realizar una planificación, se manejan de manera inadecuada como en el caso del presupuesto de recursos humanos debido a que en ocasiones no se revisa los perfiles contratados, lo que genera una alta rotación de empleados y esto conlleva a gastos elevados. Por otra parte un punto principal en la empresa es hacer un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que tiene la empresa con el fin de hacer un diagnóstico al negocio, para poder crear estrategias puntuales que servirán de ayuda para el crecimiento de la empresa.

Se puede acotar también que, cuando se crea estrategias, éstas pueden ser reajustadas con el fin de poder enfrentar crisis, no perder oportunidades en el mercado, y no invertir tiempo en líneas de trabajo poco rentables. Las empresas deben considerar que es muy importante tomar atención sobre el comportamiento del mercado y de sus competidores, de que si lo amerita, implementar acciones correctivas que vaya de acuerdo con las necesidades del cliente.

En la investigación realizada por (Marcial, 2011) en su tesis denominada “*La planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones de Specialsseg Seguridad privada Cía. Ltda., en el año 2010*” concluye que la planificación financiera en una empresa es muy importante a la hora de tomar decisiones, no obstante a la información financiera no se da la importancia requerida al momento de tomar decisiones a largo plazo; además menciona que las decisiones que toma la administración se basa exclusivamente a los costos y gastos que incurre la empresa dejando de lado las otras áreas que también son importantes.

A lo que acoto que la planificación financiera es importante debido a que con una adecuada gestión de los recursos se podrá tomar decisiones a futuro sobre sus fuentes de liquidez seguido de sus fuentes de solvencia con el fin de poder saber si las estrategias que se van a plantear se vean reflejadas con las metas a las que quiere llegar la organización, dando así cumplimiento de sus valores y políticas institucionales.

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

Es importante recalcar que para la empresa en estudio se deberá tomarse como punto clave realizar el presupuesto del efectivo debido a que es la clave importante para poder conocer la liquidez con la que se encuentra la entidad.

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

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

Considerando lo expresado anteriormente, puedo acotar que al momento de realizar las proyecciones, se debe tomar en consideración las diferentes eventualidades que se pueden dar al transcurso del tiempo, como pueden ser los diferentes problemas políticos que pueden tener un impacto negativo en las empresas. Un presupuesto sin un control ni seguimiento no podrá alcanzar al éxito esperado por la empresa. El punto clave en una planificación es analizar sus fuentes de liquidez, inversiones y financiamiento puesto que,

con buenas inversiones que realice la empresa podrá manejarse con sostenibilidad y una excelente rentabilidad. Por otra parte, las estrategias y políticas institucionales deben ser alcanzables, claras y precisas ya que al momento de ejecutarlas habrá inconvenientes.

Según (Morales, 2014) determina que, una planificación financiera consiste en proyectar sobre los posibles recursos que puede utilizar la empresa, sin embargo, las proyecciones realizadas no pueden siempre ser las correctas, pues tan solo servirá de guía a los administrativos de la empresa, al momento de tomar decisiones, sobre la posición actual en el mercado.

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

Finalmente en la investigación por (Sanchez, J.; Restrepo, F.; & Ospina, H, 2013) , donde analiza el sector colombiano manifiesta que, cuán importante es la aplicación de un análisis financiero, aplicación de indicadores como es el Valor Económico Agregado (EVA), que permite evaluar la gestión y la capacidad de una organización para crear valor, siendo así una base para proyectar hacia el futuro y medir sus resultados por anticipado, los indicadores también permiten tener una idea sobre la situación del negocio, además de poder maximizar la competitividad.

Además mencionan que la parte contable y financiera de las empresas son la carta de presentación, de modo que es necesario poder analizar e interpretar con facilidad dicha información, sin embargo, un control empresarial adecuado será el contar con indicadores necesarios para poder medir los procesos y si se están cumpliendo con los objetivos institucionales, pues así se podrá contar con información útil que servirá para tomar decisiones.

Finalmente, recalcan que la generación de valor se debe enfocar en aprovechar de manera óptima los recursos con los que cuenta las empresas, logrando una ganancia justa y sustentable. Los flujos de caja y estados financieros ayudan a conocer como se encuentra las empresas, además de poder medir la rentabilidad futura y observar si se harán cambios con el pasar el tiempo.

Por lo expuesto anteriormente en las investigaciones revisadas, se puede concluir sobre la importancia de aplicar una planificación financiera en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones, debido a que es una herramienta indispensable al momento de tomar decisiones. Uno de los indicadores que servirá de ayuda para medir la capacidad de la empresa de generar valor será el Valor Económico Agregado (EVA) además de conocer la calidad de la toma de decisiones que se han tomado al momento.

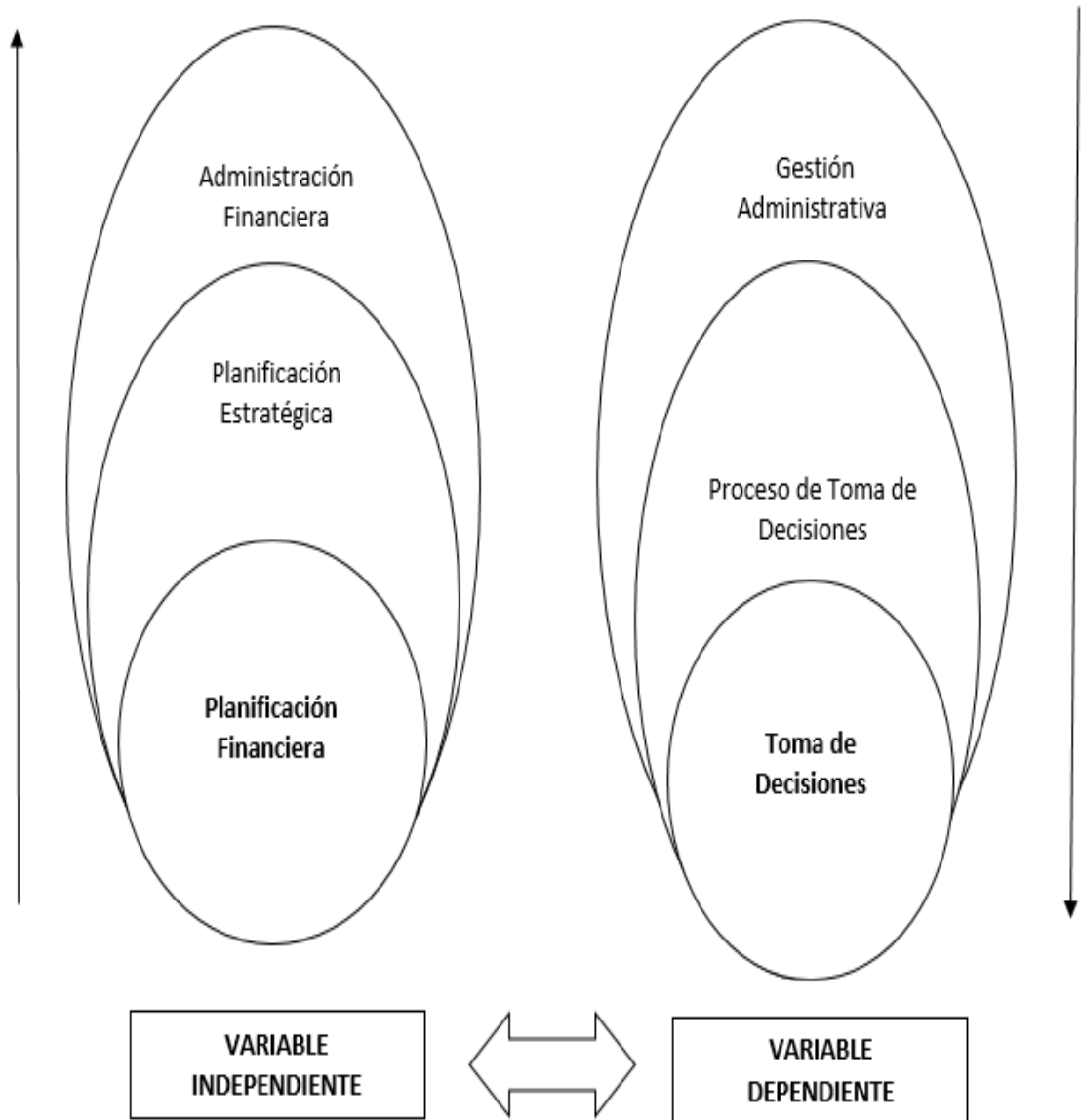
2.2. Fundamentación científico-técnica

2.2.1. Fundamentación Filosófica

Para la presente investigación se utilizará el paradigma crítico-propositivo debido a que tiene como objetivo principal transformar la investigación sobre la inadecuado gestión de los recursos financieros que posee la empresa, buscando las diferentes alternativas de solución como es una adecuada planificación financiera, a través para evitar posibles complicaciones en cuanto a las gestión de los recursos que posee la organización, además de poder identificar los diferentes factores importantes en la empresa como son la competitividad que exige renovarse constantemente, el crecimiento como empresa y la tecnología que lo requiere para afrontar las diferentes situaciones que se presenten día a día.

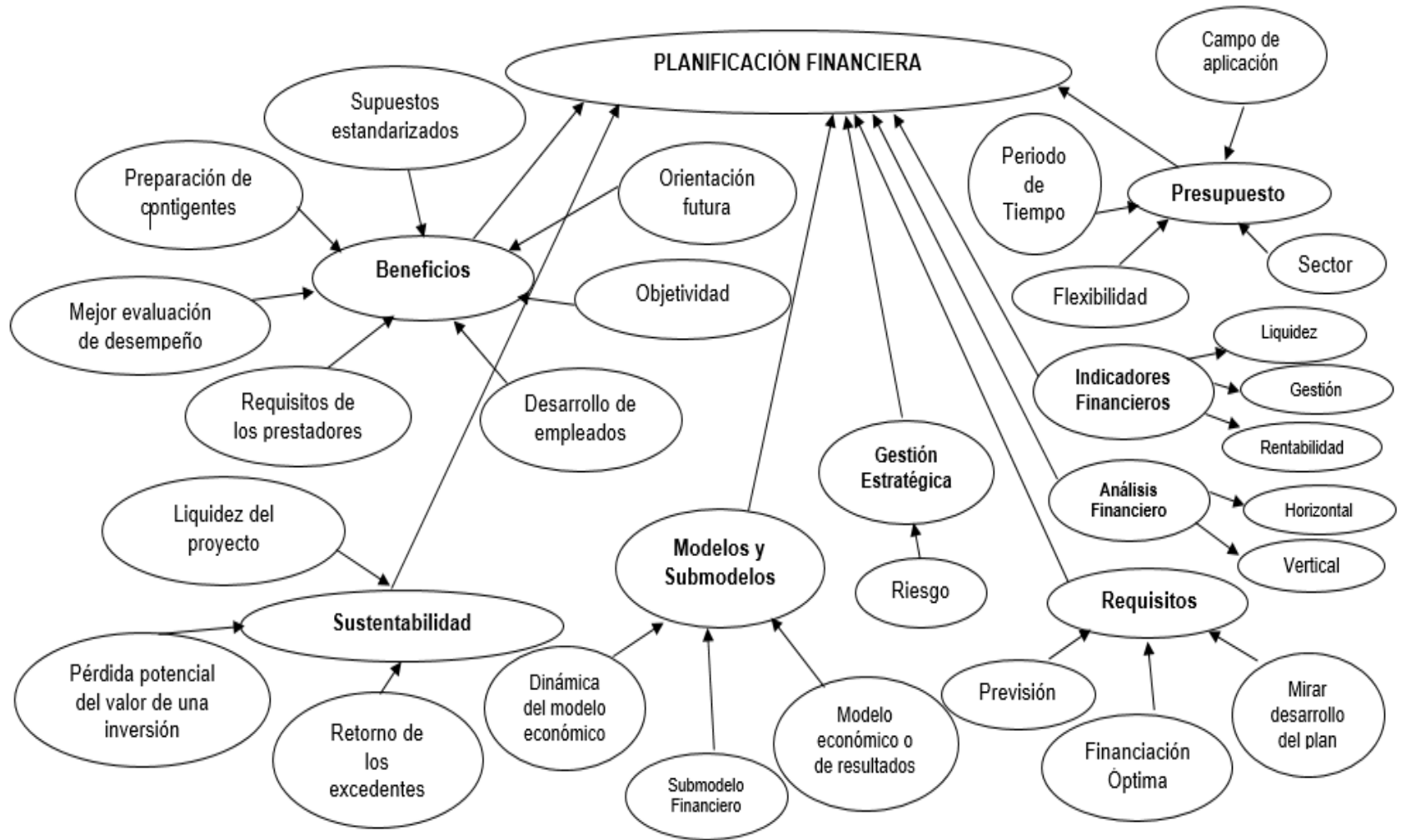
2.2.2. Categorías Fundamentales

Gráfico 4. Supraordinación Conceptual



Fuente: Propia
Elaborado por: Gabriela Rodríguez

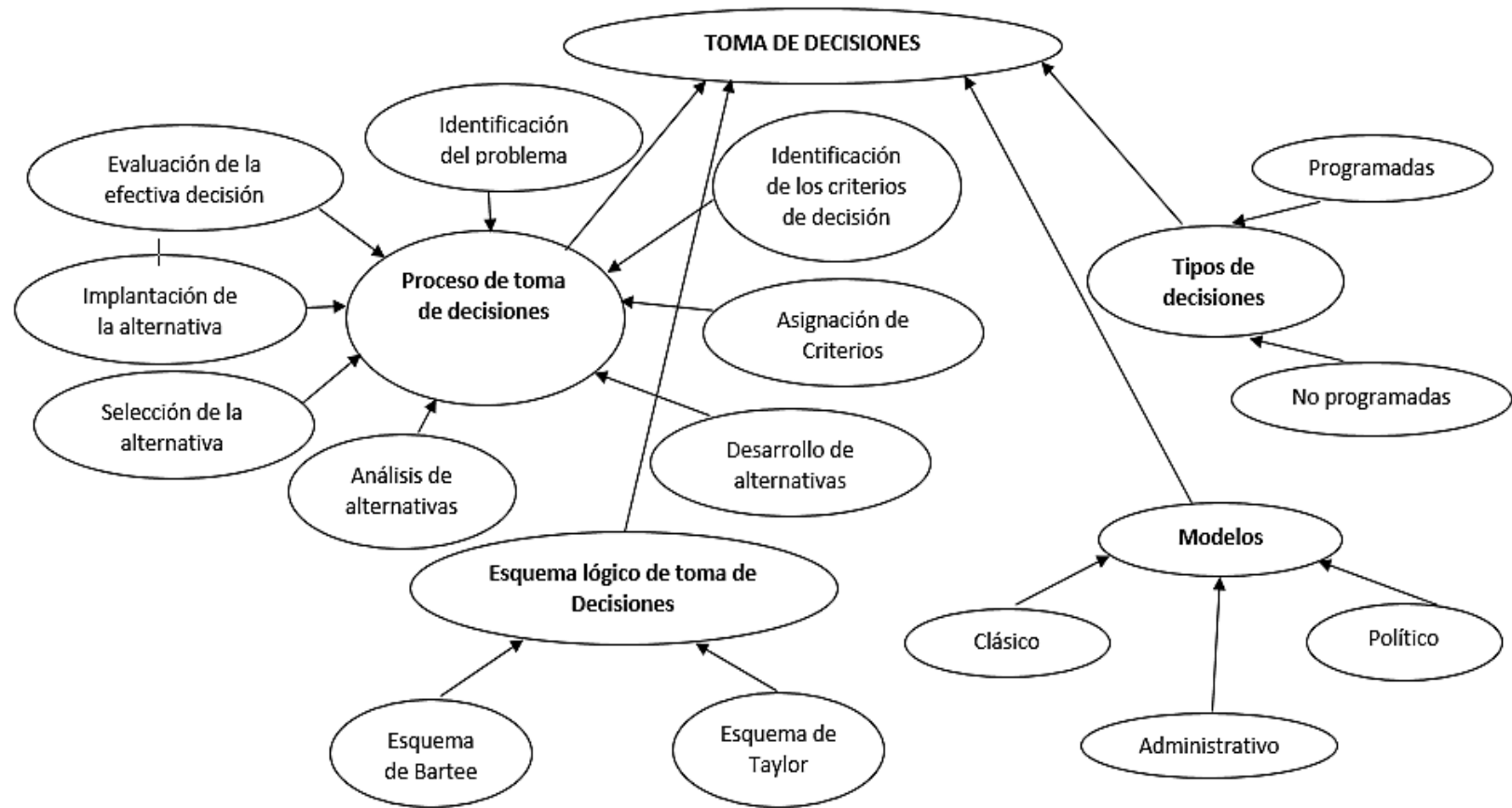
Gráfico 5. Infraordinación Conceptual Variable Independiente



Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Gráfico 6. Infraordinación Conceptual Variable Dependiente



Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Categorías Fundamentales Variable Independiente: Planificación Financiera

Administración Financiera

Para (Emery D., Finnerty J. & Stowe J., 2000) En su libro de Administración Financiera menciona que las finanzas se encargan de determinar el valor, por cuanto se desea conocer el valor de algo. Las finanzas se encarga además de que decisión será la mejor en cuanto a términos de financiamiento, inversión, y rentabilidad, es así que las finanzas acoge principios fundamentales dentro de una empresa con el objetivo de crear valor y mantenerlo mediante una correcta administración de recursos y tomando las decisiones adecuadas.

Para (Pérez, 2015), la administración financiera en las empresa es planear los recursos económicos, con el objetivo de poder definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más beneficiosos para la entidad, con el fin de que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos e imprecisos, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad en la entidad.

Por lo expuesto, considero que la administración financiera es el área que ayuda a que los recursos que posee la empresa, sean administrados de una manera adecuada para que así la entidad se mantenga con buena rentabilidad y liquidez que son los aspectos más importantes de una empresa.

Planificación Estratégica

(Romero, 2004), menciona que la planificación estratégica indica las acciones o mecanismos a emprender para conseguir los fines u objetivos, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

(Gonzales, 2013) Afirma que:

La planificación estratégica, en su proceso inicial se constituye en un sistema de análisis gerencial que pretende determinar ¿qué objetivos lograr? Para luego determinar cómo lo vamos a realizar (estrategias). La planificación estratégica nos permite concentrarnos sólo en aquellos objetivos que se puedan lograr y en qué negocio o área debemos competir, en relación con las oportunidades y amenazas que enfrentamos en el entorno Económico, legal, social y político de la empresa (p.7).

(Definición. Ed, s.f.), menciona que, la planeación estratégica es el diseño, proceso y la puesta en marcha de varios planes operativos por parte de las empresas, con el fin de poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, estas pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Dichos planes estratégicos deben contar con un presupuesto que se encuentre disponible, caso contrario lo planificado puede fracasar y los objetivos y metas planteadas no podrán ser cumplidas.

Finalmente podemos decir que la planificación estratégica es un proceso que implementa y desarrolla planes para alcanzar propósitos u objetivos, los cuales consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos de la organización donde se diseñarán estrategias de solución. Se debe tomar en cuenta que la planificación estratégica es una guía donde se verá plasmado quien es la empresa a que se dedica y a donde desea llegar, cumpliendo con sus metas fijadas para el crecimiento económico, tecnológico y humano.

Planificación Financiera

La planificación financiera es una herramienta que emplea el decisor con el objetivo de estudiarla, evaluarla y proyectarla en el futuro económico-financiero de una organización para tomar decisiones apropiadas y alcanzar los objetivos planteados.

Según (Cibrán Ferraz P., 2013) menciona que la planificación financiera se basa en la elaboración de documentos proyectados los cuales transmitan resultados de acciones a emprender en la empresa, los cuales deberán ser evaluados anticipadamente para poder tomar decisiones. El objetivo de dichos documentos es conocer el valor de las necesidades monetarias en determinados períodos, a fin de tener diferentes alternativas para tomar una decisión. Los objetivos que se plantea en la planificación financiera deben siempre estar de la mano con los objetivos generales de la entidad, además de las estrategias deben estar alineadas los generales con los específicos.

Por otra parte, se define a la planificación financiera como “un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar en una empresa, tomando en cuenta los medios que se y los que se requieren para lograrlo” (Moreno, 2003, p.55).

Además (Santandrew, 2000) menciona que la planificación financiera es un proceso continuo el cual abarca todos los aspectos fundamentales de la empresa. El principal objetivo de la planificación financiera es determinar resultados e identificar las necesidades financieras de las alternativas que se quieran considerar.

Finalmente la planificación financiera es una técnica en el cual permite diseñar proyecciones financieras, con el objetivo de anticipar a las diferentes eventualidades que se pueden dar en una organización, los diferentes autores sostienen que al realizar las proyecciones, estas deberán ser evaluadas y monitoreas en periodos determinados, a fin de poder saber si se está cumpliendo con los objetivos propuestos por la entidad.

Prospectiva empresarial

Para (Gabilliet, 1999) la prospectiva es la anticipación, es traer el futuro al presente a través de representaciones mentales, lo cual ayuda a prevenir los diferentes problemas, identificar oportunidades y resolver de manera oportuna y creativa los inconvenientes encontrados.

La prospectiva de acuerdo al diccionario de la real academia española es “el conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia”.

Para Medina & Ortigón , (2006, p.88), la prospectiva es:

“(...) un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma *estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica*, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública.”

La prospectiva para (Decoufle, 1972)“es mirar delante de si, mirar a lo lejos, tener una vista amplia y extendida”. Esto permite conocer el avance futuro de la humanidad tomando en consideración que las empresas se basan en la prospectiva, al identificar tendencias y conocer las necesidades presentes y futuras de sus mercados, ya que con estos lineamientos podrán organizar sus estrategias y llegar a ser competitivas en su sector.

Para (Gavigan, J., Ducatel, K., & Scapolo, F., 2002) existe el cruce entre tres campos como son: estudios del futuro, planificación relacional contingente y análisis de políticas. Con la relación de los tres campos se podrá identificar, crear y analizar las diversas alternativas con el fin de poder tomar las mejores decisiones para su futuro. Cabe mencionar que se debe tener un pensamiento a largo plazo

además del desarrollo de la economía del conocimiento, es decir “aquella economía que estimula a sus organizaciones y personas a adquirir, crear, diseminar y utilizar el conocimiento de modo más efectivo para un mayor desarrollo económico y social” (Dalthman, 2004).

Beneficios de la Planificación Financiera

Según (Douglas R., Jhon D. & Jhon S., 2000) “El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la empresa.

Beneficios que una empresa espera obtener del proceso de planeación.

1. Supuestos estandarizados
2. Orientación Futura
3. Objetividad
4. Desarrollo de empleados
5. Requisitos de los prestadores
6. Mejor evaluación del desempeño
7. Preparación para contingencias” (p.648-652).

(Redautonomos, 2015) Los tres elementos clave en el proceso de planificación financiera son:

1. La planificación del efectivo, que consiste en la elaboración de presupuestos de caja, pues si la empresa no cuenta con un nivel óptimo de efectivo puede fracasar.
2. La planificación de utilidades, se obtiene de los estados financieros proforma, donde refleja niveles anticipados de activos, pasivos, capital, ingresos y gastos.
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.

Objetivo de la planificación financiera

El objetivo de la planificación financiera es aprovechar los recursos financieros, reduciendo el riesgo y tomando a consideración las oportunidades con las que cuenta una empresa. Decidir con anticipación las necesidades de dinero y su correcta aplicación, examinando su mejor rendimiento al momento de invertir y buscando una seguridad financiera máxima.

Sustentabilidad de la planificación financiera

Para (Ocampo, E. 2002) La sustentabilidad financiera se entiende como la capacidad que tiene una empresa de hacer uso de sus recursos de forma óptima y de esta manera generar liquidez y retorno, en base a un bajo nivel de riesgo aceptable, mediante la evaluación de la inversión y de sus resultados.

La liquidez es la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo (Ocampo, E. 2002). La liquidez es la facilidad de con que un activo pueda convertirse en dinero en efectivo. La liquidez se basa en disponer de efectivo en la empresa con los cuales serán cubiertos todos los ingresos.

Al no contar con una liquidez, la empresa puede estar pasando por un riesgo operativo, esto quiere decir, una pérdida potencial que sufre la entidad como resultado de errores humanos así también como falencias en los controles internos y otros procesos que afecten al desarrollo de las operaciones cotidianas de la empresa, limitándole a realizar futuras inversiones.

Es importante que cuando se hable de retorno se tenga en claro que, son los excedentes de la operación del objetivo planteado en términos de valor actual, los

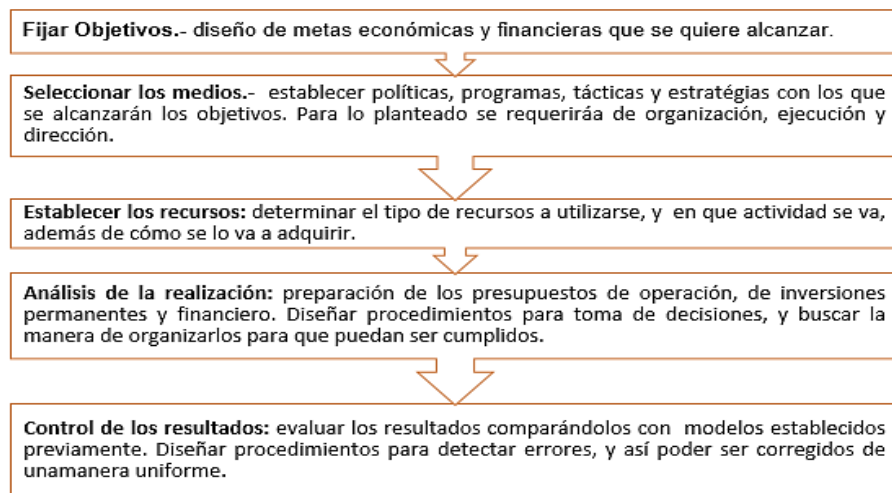
cuales deberán ser comparados con el monto de recursos comprometidos en la inversión necesaria para ejecución.

Es indispensable que los directivos de la empresa tomen las decisiones acertadas, ya que de esta manera podrán tener liquidez para que puedan cumplir con sus obligaciones, así también ver que las decisiones que se tomen no afecten a futuras inversiones de la misma. Se debe tomar en cuenta al momento de tomar una decisión en una inversión, que esta genere una buena rentabilidad el cual deberán poder cubrir todos los riesgos que se pueda dar dentro de la inversión.

Partes del proceso de la planificación financiera

(Redautonomos, 2015)

Gráfico 7. Partes del proceso de la planificación financiera



Fuente: (Redautonomos, 2015)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

El proceso de planificación mencionado será de beneficio para las empresas, como una herramienta que ayudará a optimizar los recursos financieros, además que podrá tener un control a los resultados obtenidos en cada una de sus operaciones.

Modelos y Submodelos de la Planificación Financiera

Modelo económico de resultados

Para el autor (Lawrence J. 2000) el modelo económico es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias o también llamado estado de resultados, donde se puede apreciar costos, gastos e ingresos, los cuales luego de su respectivos cálculos se obtiene las utilidades para los distintos volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de resultados refleja información correspondiente de un determinado período, donde se muestra los ingresos, menos los costos y gastos, además del cálculo de los impuestos para finalmente obtener la utilidad del período. El modelo económico fue diseñado con el objetivo de analizar mediante la gráfica de punto de equilibrio, la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura.

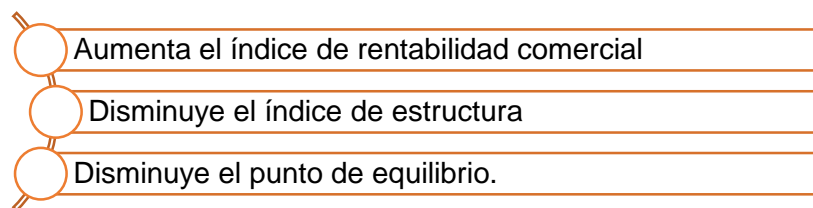
Para realizar la gráfica se tomaran los datos del estado de pérdidas y ganancias, el objetivo de realizar el gráfico de punto de equilibrio es para dar a conocer el comportamiento que tienen los ingresos, costos, gastos y las utilidades con relación a las ventas.

Este modelo para la investigación, ayuda en el análisis mediante un gráfico del punto de equilibrio que permite conocer cómo se encuentra la empresa si está ganando o perdiendo y poder establecer nuevas estrategias que podrán encaminar para bien a la entidad.

Dinámica del modelo económico

Para (Lawrence J. 2000) menciona que la utilidad de la empresa puede mejorar a medida que:

Gráfico 8. Dinámica del modelo económico



Fuente: (Lawrence J. 2000)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Además (Lawrence J. 2000), menciona que existen influencias positivas y negativas, como también decisiones apropiadas o equivocadas, de esta manera se mejorará o se deteriorará el modelo.

Influencias Positivas.- Son las que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; por medio de mejores procesos y equipos, donde al final la empresa verá reflejado una mejor rentabilidad y una mejor atención a los clientes.

Influencias Negativas.- Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, se oponen a cualquier mejora, donde al final la empresa deberá producir menos y a un mayor costo.

Cabe mencionar que el modelo económico es de gran ayuda ya que se podrá aumentar la rentabilidad de la empresa, y disminuir el índice de estructura, siempre tomando en consideración las decisiones apropiadas e introduciendo influencias positivas pues servirá para el bienestar de la entidad.

Submodelos

(Lawrence J. 2000), en cuanto a los submodelos menciona que existe el modelo contribución marginal y de estructura.

Modelo de Contribución Marginal.- refleja la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, esto permite a la empresa analizar la estrategia comercial.

Modelo de Estructura.- muestra la eficiencia de la estructura, donde relaciona los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.

Modelo financiero

(Emery D., Finnerty J. & Stowe J., 2000), menciona que el modelo financiero es una representación dinámica el cual permite conocer la estructura financiera de la entidad en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, capitalización y endeudamiento además de compras, cobranza.

El empleo de este modelo permite:

Determinar los recursos necesarios para lograr un volumen de ventas dado.

Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.

Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.

Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa”. (p. 356).

El modelo financiero ayuda a la empresa a optimizar la capacidad empresarial, además permite evaluar ciertas decisiones que afecten al capital de trabajo buscando siempre un equilibrio que sea de beneficio para la empresa. Por otra parte, este modelo servirá para evaluar los impactos económicos que se dan en el país y de esa manera poder tomar decisiones acertadas para la entidad.

Dinámica del modelo financiero

(Emery D., Finnerty J. & Stowe J., 2000), menciona que este modelo puede ser modificado de acuerdo con las decisiones que toma la dirección en la empresa, dichas modificaciones provienen de la operación normal de la entidad y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su consecuencia sobre el modelo son:

- ✓ Aumentos de ventas.
- ✓ Clientes.
- ✓ Inventarios.
- ✓ Proveedores y Acreedores.
- ✓ Créditos a largo plazo, líneas de créditos revolventes (cuotas no fijas).
- ✓ Aumento de capital”.

Gestión Estratégica

La gestión estratégica es la habilidad para formular, implementar y evaluar las diferentes decisiones las cuales permite a las empresas alcanzar sus objetivos planteados. Al momento de plantearse los objetivos se deberá desarrollar políticas y planes con el fin de alcanzar estos objetivos, además se debe asignar recursos para dichas políticas y planes. Por lo tanto, la gestión estratégica combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. Es el nivel más alto de actividad gerencial (APC, 2015).

Riesgo

El riesgo es la posibilidad de que los flujos en efectivo de una empresa sean insuficientes para cubrir los gastos de operación, en consecuencia el riesgo es un nivel de incertidumbre de peligros latentes.

(QSL- Qualinet Surlatina Gestión, 2007) El riesgo actúa en cuatro dimensiones:

- **Tiempo:** el riesgo siempre es asociado al futuro.
- **Certeza:** ya que es asociado al futuro, existe siempre incertidumbre.
- **Resultados:** los resultados inciertos pueden ser positivos o negativos
- **Complejidad:** Las múltiples variables posibles generan un escenario complejo.

Requisitos de la planificación Financiera

Previsión: prever las situaciones sean estas negativas o positivas en los que puede presentarse en la empresa.

Financiación óptima: No existe un plan óptimo, los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio. Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc.

Mirar el desarrollo del plan: Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias, los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento.

La planificación financiera no es una documento rígido puesto que se debe considerar los diferentes escenarios, sean estos positivos o negativos para la entidad, a la vez al pasar el tiempo se debe regular de acuerdo con las actividades que se siguen presentando en la empresa, para ello se debe fijar estrategias basadas en diferentes suceso futuros.

Presupuesto

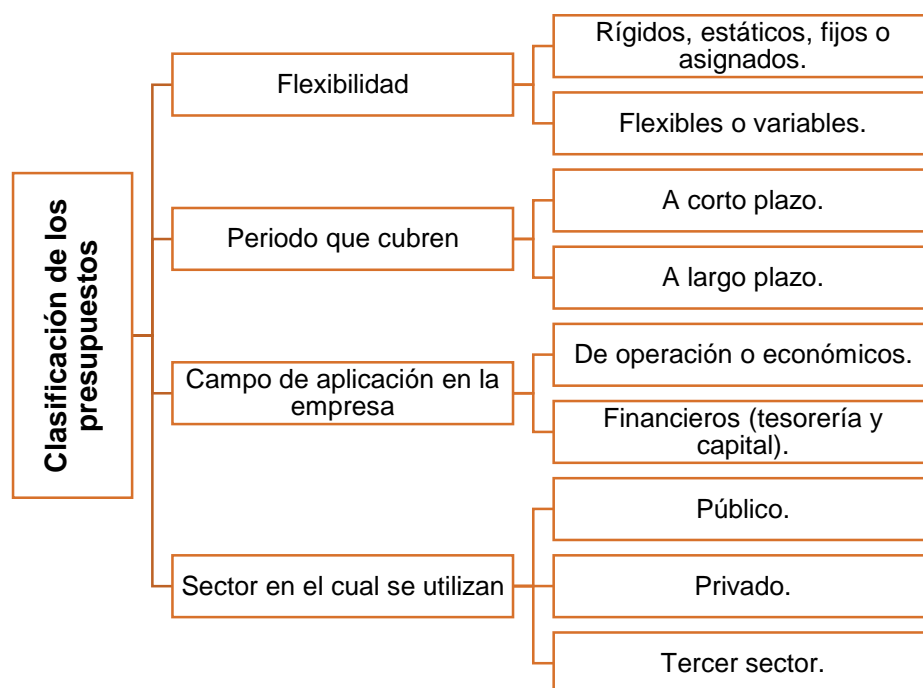
Para el autor (Burbano, 2010, p. 16), el presupuesto es una estimación proyectada, de manera sistemática, de varias condiciones de operación y de los resultados a obtener en una entidad en un determinado periodo.

Al diseñar un presupuesto, este permite a las empresas, establecer prioridades además de poder evaluar los objetivos planteados.

Clasificación

(Burbano, 2010) Los presupuestos pueden clasificarse teniendo en cuenta varios enfoques:

Gráfico 9. Clasificación de los presupuestos



Fuente: (Burbano, 2010)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Flexibilidad

- **Flexibles o variables:** Permiten cierta elasticidad cuando existen cambios periódicos.
- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Durante su vigencia permanecen invariables.

Periodo que cubren

- **A corto plazo:** Periodos de 3, 6 o 12 meses, dentro del periodo fiscal.
- **A largo plazo:** Para periodos de más de un año, casi siempre para 3 o 5 años.

Campo de aplicación en la empresa

De operación o económicos: se resume a un estado de resultados el cual se incluye el presupuesto de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora.

Financieros: contienen cálculos y/o rubros que afectan fundamentalmente en el balance. Los que se deben destacar es el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

- ✓ **Presupuesto de tesorería:** permite conocer cuánto dinero entra y sale de caja y bancos, este presupuesto ayuda a controlar, seguir y llevar una proyección del dinero, además de los diferentes cobros y pagos que realiza la empresa en un periodo determinado de tiempo. El presupuesto de tesorería permitirá conocer si se podrá hacer frente a los pagos futuros con los cobros que se debe realizar en el mismo periodo. El presupuesto de tesorería ayudará a tomar decisiones que sea de beneficio para la empresa y se puedan hacer las gestiones pertinentes para que la empresa puede contar con liquidez. Por otra parte, cuando la empresa no cuente con liquidez la gerencia acudirá a créditos o a liquidar activos.
- ✓ **Presupuesto de erogaciones capitalizables:** Controla las diversas inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones como son las construcciones o ampliación de edificios, adquisición de terrenos como también la compra de maquinaria y equipos. Este presupuesto ayuda a evaluar las alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo. Culminadas las obras será necesario cotejar las estimaciones con sus valores reales. Las tendencias inflacionarias deberán

ser tomadas en consideración en los pronósticos en este tipo de inversiones.

Sector en el cual se utilizan

- **Públicas:** Utilizadas por el gobierno, organismos públicos, etc. El gobierno realiza una estimación de los gastos originados o del anterior periodo y después planea su forma de cubrirlos (mediante ingresos fiscales).
- **Privadas:** Utilizadas por empresas privadas, donde se estiman ingresos, para que sobre esta base se estimen gastos.
- **Tercer sector:** es una entidad sin fines lucrativas, son con el fin de prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad; estas entidades se encuentran conformadas por un grupo de personas que colaboran con trabajo voluntario para liderar y orientar la entidad; no busca el lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tiene un carácter no gubernamental.

Análisis Financiero

Para (Hernández, 2013) El análisis financiero es conocer la situación actual y poder tomar decisiones futuras que sean en beneficio para la empresa. Unos de los propósitos de la contabilidad es proveer de información útil de una entidad, con el fin de facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios sean estos (accionistas, acreedores, inversionistas, clientes, administradores y gobierno). La razón de un análisis financiero es realizar los cálculos con su interpretación, con el fin de poder conocer el desempeño de la entidad donde se podrá identificar inconvenientes que puedan existir y de esta manera tomar medidas para las posibles soluciones.

La liquidez es la esencia de una empresa es decir, el efectivo, inversiones temporales son los que se encuentran relacionadas, básicamente con el cálculo de

las razones de liquidez, en especial la razón del circulante, y la prueba ácida. El análisis financiero existen dos tipos como son el análisis vertical y el horizontal

Análisis vertical.- permite comparar un rubro específico con respecto a un total global. Además permite conocer las variaciones q ha sufrido la empresa en un determinado periodo un rubro de un total global.

Análisis horizontal.- permite determinar el comportamiento de los rubros con relación a varios periodos, esto se realiza con el propósito de conocer si ha crecido o a disminuido en un periodo y otro la empresa y servirá de ayuda para la tomar decisiones oportunas y adecuadas.

Indicadores Financieros

Para la enciclopedia financiera los Indicadores Financieros o Ratios Financieros “son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado”. En algunos casos el análisis de estos indicadores puede anticipar novedades no favorables para la empresa, siendo así, una herramienta útil para la toma de decisiones.

Estos indicadores se puede clasificar de acuerdo a lo mencionado por (Hernández, 2013) en lo que se resume en la **Tabla 2** siguiente:

Tabla 2. Clasificación de Indicadores

Factor	Definición	Indicadores Técnicos	Fórmula
Indicadores de liquidez	Medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Liquidez corriente • Prueba ácida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Activo corriente- pasivo corriente ✓ Activo corriente/pasivo corriente ✓ Activo corriente – inventarios/pasivo corriente
Indicadores de Actividad	Su objetivo es determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo. Además mide la eficiencia del negocio en cada una de sus áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de Cuentas por Cobrar • Plazo promedio de Cobros • Rotación de inventarios • Plazo promedio de inventarios • Rotación de Cuentas por pagar • Plazo promedio de pagos • Ciclo de efectivo • Rotación del Efectivo • Efectivo mínimo para operaciones • Rotación de activo fijo • Rotación de activos total 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas a crédito / promedio cuentas por cobrar= n veces ✓ 360/ rotación de cuentas por cobrar = n días ✓ Costo de ventas/ inventario promedio = n veces ✓ 360/ rotación de inventarios = n días ✓ Compra anual a crédito/Promedio cuentas por pagar ✓ 360/rotación de cuentas por pagar = n días ✓ Días de inventarios + días de cuentas por cobrar - días de cuentas por pagar - días de cuentas por pagar ✓ 360/ Ciclo de Efectivo = n veces ✓ Desembolsos anuales totales/ rotación del efectivo ✓ Ventas /activo fijo promedio = n veces ✓ Ventas / activo total promedio = n veces
Indicadores de Rentabilidad	Mide la efectividad general de la administración de la empresa, reflejada en los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento sobre el capital • Rendimiento del activo total • Rendimiento del patrimonio • Margen de utilidad bruta • Margen de utilidad neta • Valor económico agregado EVA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Utilidad neta / Capital promedio)*100 ✓ (Utilidad neta/ total activo promedio)*100 ✓ (Utilidad neta/ patrimonio promedio)*100 ✓ ((Ventas – costo de ventas)/ventas)*100 ✓ (Utilidad neta/ ventas)*100 ✓ Utilidad después de impuestos y participaciones + gastos financieros – costo ponderado de capital costo ponderado de capital = (costo del pasivo + costo del capital)* inversión de activos

Indicadores de endeudamiento	<p>Mide en qué grado y como participan los acreedores de la empresa dentro de un financiamiento, por otra parte ayuda a conocer el riesgo que inciden tales acreedores, el riesgo de los dueños y el beneficio o el no beneficio de un nivel fijo de endeudamiento para la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancamiento financiero • Índice de endeudamiento • Endeudamiento corto plazo • Endeudamiento largo plazo • Índice de financiamiento propio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasivo total / Patrimonio neto = n veces ✓ $(\text{Pasivo total} / \text{activo total}) * 100$ ✓ $(\text{Pasivo circulante} / \text{activo total}) * 100$ ✓ $(\text{Pasivo largo plazo} / \text{activo total}) * 100$ ✓ $(\text{Patrimonio neto} / \text{activo total}) * 100$
------------------------------	---	---	--

Fuente: (Supercias, 2015)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Como se presenta en la tabla anterior los indicadores financieros son importantes a la hora de poder evaluar a una empresa, donde se podrá conocer la situación económica y financiera de la misma.

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

Tabla 3. Indicadores de Liquidez

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

Fuente: (Supercias, 2015)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Tabla 4. Indicadores de Actividad

Indicador	Definición
Rotación de cuentas por cobrar	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, rapidez con que se convierten en efectivo las cuentas por cobrar.
Plazo promedio de cobros	Muestra el número de días que en promedio se demoran los clientes en pagar sus cuentas a la empresa.
Rotación de inventarios	Indica la rapidez con que el inventario promedio se transforma en cuentas por cobra o efectivo.
Plazo promedio de inventarios	Mide el número de días que un artículo permanece en el inventario antes de ser vendido.

Rotación de Cuentas por pagar	Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.
Plazo promedio de pagos	Indica el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores.
Ciclo de efectivo	Es el ciclo que transcurre entre el desembolso por la compra de la materia prima o mercadería y el momento que se recibe efectivo por la venta del producto final.
Rotación del efectivo	Número de veces por año que el efectivo de la entidad se convierte en un producto comerciable, para convertirse luego en el efectivo resultante de su venta.
Efectivo mínimo para operaciones	Corresponde al efectivo mínimo que la empresa requiere para realizar sus operaciones.
Rotación de activo fijo	Mide la eficiencia en la manejo de la capacidad instalada con relación a las ventas. El resultado se muestra en número de veces.
Rotación de activos total	Mide la eficiencia en la utilización del activo total con relación a las ventas. Cuanto mayor sea la rotación de los activos totales de la entidad, mayor será la eficiencia de la utilización de los activos.

Fuente: (Supercias, 2015).

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Definición
Rendimiento sobre el capital contable.	Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. El resultado se expresa en porcentaje.
Rendimiento del activo total	Mide el rendimiento sobre la inversión total de la entidad. Establece la eficacia de la gerencia para alcanzar las utilidades con sus activos disponibles. El resultado se muestra en porcentaje.
Rendimiento del patrimonio	Mide la tasa de rendimiento sobre el patrimonio neto de la empresa.

Margen de utilidad bruta	Permite obtener la utilidad generada por las ventas, luego de deducir los costos de producción de los artículos vendidos. El resultado se refleja en porcentaje.
Margen de utilidad neta	Permite conocer la eficiencia de la empresa, después de cubrir los costos y gastos. Es el porcentaje que le queda a la empresa por cada dólar que vende.
Valor económico agregado(EVA)	Medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor, que al ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite medir la calidad de las decisiones gerenciales. (Tully, p. 45)

Fuente: (Hernández, 2013)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Tabla 6. Indicadores de Endeudamiento

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

Fuente: (Díaz, M. ; Parra, R. & López L., 2012)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Categorías Fundamentales Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Gestión Administrativa

La gestión administrativa es importante para las empresas es así como menciona el autor (Robbins S. & Coulter M., 2005) que:

El propósito de la Gerencia Administrativa y Financiera es organizar el manejo administrativo y financiero de todas las unidades de la organización y facilitar el trabajo de investigación, para responder al mandato de la misión, de las políticas y metas trazadas por la Dirección Ejecutiva (p.157).

El autor (Anzola, 2002) menciona que la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación organización, dirección y control (p.70).

Al hablar de gestión administrativa se refiere a un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus diferentes actividades cumpliendo con las fases del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Proceso toma de decisiones

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

Identificar los problemas: reconocer que hay una decisión que hay que tomar. Las decisiones no se hacen arbitrariamente, sino son el resultado de un intento de

solucionar un problema, necesidad u oportunidad específica (Ingram D. & Media D., 2015).

Recabar información: Los administradores investigan en una amplia gama de información para aclarar sus opciones, una vez que hayan identificado un problema que requiere una decisión, además tratarán de determinar las posibles causas del problema, como puede ser la gente y los procesos involucrados en el tema y todas las restricciones impuestas al proceso de toma de decisiones (Ingram D. & Media D., 2015).

Soluciones por una lluvia de ideas: los gerentes o personas involucradas pasan a hacer una lista de las posibles soluciones.

Elegir una alternativa: Los administradores evalúan las posibles soluciones, buscan información adicional si es necesario y seleccionan la opción que sienten que tiene la mejor oportunidad de éxito con el menor costo (Ingram D. & Media D., 2015).

Implementar el plan: Una vez que se ha elegido la alternativa de solución específica en su lugar, se lo hace saber a todos los empleados y pon la decisión en acción con convicción, por consiguiente los gerentes experimentados ponen en marcha los sistemas de seguimiento para evaluar los resultados de sus decisiones (Ingram D. & Media D., 2015).

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

2.4.2.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” (Hellriegel, & Slocum, 2004, p.267).

(Gómez, 2011) Menciona que es un proceso el cual combina el análisis de la información, comparación de alternativas, evaluar las diferentes opciones y finalmente tomar la decisión. La clave de una buena decisión es estudiar las diferentes alternativas que se tiene e identificar sus consecuencias.

Finalmente la toma de decisiones es el proceso mediante el cual el gerente toma contacto con las diversas alternativas que permiten la identificación de problemas y la construcción de posibles soluciones con el fin de beneficiar siempre a la empresa.

Esquema Lógico de toma de decisiones

Estos esquemas intentan representar, de forma simple y secuencial, el razonamiento lógico que se debe emplear para resolver los problemas empresariales y de esta manera ampliar la perspectiva a la hora de tomar una decisión. A continuación se detallan los siguientes esquemas:

Esquema Lógico de TAYLOR

(Taylor, 1974) propone el empleo de un esquema lógico, especialmente aplicable a problemas mal estructurados, configurando a través de las siguientes cuatro etapas:

- Situación inicial
- Situación final deseada
- Transformaciones
- Resolución utilizando métodos conocidos

Esquema o modelo de Bartee

El modelo de Bartee es un proceso de cambio de estados iniciado en un problema y finalizado en una solución. Este proceso va a estar formado por tres etapas: tipos de problemas, modalidades de solución y proceso de resolución.

Existen cuatro tipos de problemas: conceptuales, empíricos, de conducta y sociales, de tal forma que cada uno de ellos se integra en el orden superior:

- Las modalidades de solución contemplan la existencia de un único sujeto tomador de decisiones, de un grupo o de la propia organización.
- En cuanto al proceso de resolución, distingue entre génesis, diagnosis, análisis y síntesis.
- La génesis hace referencia al proceso de detectar la existencia de un problema, o de una situación que requiera una toma de decisión, e identificar dicho problema.
- La diagnosis trata de poner de relieve los orígenes del problema y las limitaciones a las que nos enfrentamos para su resolución. El análisis supone el estudio, en profundidad, de los elementos que configuran el problema y de sus interrelaciones con el entorno.

Modelos de Toma de decisiones

Modelo Clásico

Según (Daft R., 2004, p.276), el modelo clásico se basa en suposiciones económicas. Nació en la literatura administrativa debido a que los gerentes deben tomar decisiones que sean perceptivos a la economía y que beneficien los intereses económicos de la empresa.

Se basa en:

- El decisor trata de lograr las metas conocidas, en cuanto a los problemas deben definirse con precisión.

- El decisor debe reunir toda la cantidad posible de información, para poder tener certeza de dicha información.
- El decisor busca se maximice el rendimiento económico de la empresa.
- El decisor se guía por la lógica al asignar valores, tomar la determinación que asegure el alcance de las metas de la empresa.

Modelo Administrativo

Según (Daft R., 2004, p.278) “El modelo administrativo explica cómo los gerentes toman decisiones reales en momentos difíciles como las caracterizadas por decisiones no programadas, por incertidumbre y ambigüedad. Muchas no son bastante programables para ser cuantificadas”.

Se basan en:

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

Modelo Político

Según (Daft R., 2004, p.280) “El tercer modelo es útil para adoptar decisiones no programadas cuando las condiciones son inciertas, cuando se dispone de poca información y los ejecutivos no coinciden en metas establecidas o en qué acciones emprender”.

Se basa en:

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

- Las decisiones son consensos de negociación y discusión entre miembros de la organización.

Tipos de Toma de Decisiones

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

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

2.5 Preguntas directrices

¿Cuál es el proceso en la planificación financiera que desarrolla actualmente la empresa Autorepuestos Universal Importaciones?

¿Cuál es el indicador que permita medir en diferentes períodos de tiempo la calidad de la toma de decisiones y determinar cuál ha sido su comportamiento?

¿Cuál sería la propuesta de solución al problema luego de haber efectuado la investigación?

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modalidad de la investigación

Para la aplicación de la metodología de investigación que se utilizará en el proyecto es el que se entrada ya validado por (Vera, 2012), para lo cual se utilizará las siguientes modalidades de investigación. El presente trabajo pretende contribuir de manera positiva a la empresa sobre cuán importante es diseñar una planificación adecuada. Cabe mencionar que la información obtenida de la entidad se deberá tratar con absoluta reserva.

Investigación de Campo

En la investigación de campo se realiza un estudio minucioso de los hechos o acontecimientos que se dan en la empresa, con el propósito de obtener la información que se requiere para la investigación, pues permite conocer la situación real de la empresa en cuanto a la planificación financiera, y como esto afecta al momento de tomar decisiones. La recopilación de la información se la hace mediante una encuesta que se le hará al personal encargado. La encuesta que se aplique en la empresa servirá para conocer más a fondo la situación administrativa y financiera para con sus resultados, poder realizar las recomendaciones pertinentes.

Investigación Bibliográfica – Documental

En este tipo de investigación se toma en cuenta debido a que se basa en los fundamentos teóricos y conceptuales, y estos a la vez permiten conocer, ampliar y profundizar los diferentes criterios que manifiestan varios autores. En tal virtud la investigación documental o bibliográfica será de gran ayuda, para conocer más sobre

la planificación financiera y como está incide al momento de tomar decisiones para la empresa. Este tipo de modalidad servirá para poder conocer conceptualmente varios conceptos y de esta manera ponerlo en práctica en el diseño de un esquema de una planificación adecuada.

3.2. Enfoque de la Investigación

La presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo, por cuanto la problemática se encuentra está encaminada a la parte económica y financiera de la empresa, además se trabajará con preguntas directrices las cuales se hará su posterior comprobación. Por otra parte los instrumentos para la recolección de la información son los adecuados, los cuales se podrá obtener un resultado positivo para la investigación.

Cabe recalcar que el enfoque cuantitativo se da cuando se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 4).

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que serán de ayuda para la investigación son la exploratoria y la descriptiva.

La investigación exploratoria servirá, pues permite conocer a profundidad mediante entrevistas y encuestas sobre cómo se realiza la planificación financiera en la empresa, dando así la formulaciones de algunas hipótesis, y que a futuro podrán ser comprobadas, y de esta manera, darán un conocimiento más amplio del problema en la entidad.

Por otra parte, la investigación descriptiva será de ayuda, ya que la empresa presenta su situación real en todas sus áreas y procesos, de esta manera se podrá detectar las falencias que tiene la entidad.

3.4. Población, Muestra y Unidad de Investigación

Para empezar se da a conocer una definición de población, conforme lo expone Mirian Belastrini, como “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes” (Belastrini, 2006, pág. 137), a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar (Hurtado & Toro, 2007, pág. 92).

Es así que la población puede ser tan grande que no se puede estudiar toda, entonces el investigador tendrá la posibilidad de seleccionar una muestra. El muestreo no es un requisito indispensable de toda investigación, esto depende de los propósitos del investigador, en contexto, y las características de sus unidades de estudio. (Hurtado J., 2008, pág. 141)

La población objetivo a la cual se direcciona nuestro estudio es al personal administrativo y financiero, ya que son los responsables en el manejo de recursos que posee la empresa, puesto que en una conversación con la gerencia expone que la contadora, dos auxiliares contables, y el gerente es el personal idóneo para la investigación, debido a que los departamentos restantes no tienen conocimiento de ciertos procesos que se manejan dentro de la entidad. Por lo tanto al considerarse la población de un número muy reducido, no es necesario el cálculo de una muestra, ya que la investigación será dirigida a la población en su conjunto.

A más del personal descrito anteriormente, se ha considerado también el análisis a los estados financieros y demás documentos o registros utilizados por la empresa, por considerarse una fuente muy importante de información para el desarrollo del presente trabajo.

3.6. Operacionalización de Variables

3.6.1. Variable Independiente: Planificación Financiera

Tabla 7. Operacionalización de la variable independiente: Planificación Financiera

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>La planificación financiera.- Es una fase de la gestión financiera, que define el futuro empresarial buscando la maximización del valor generado por la empresa tanto en las decisiones de inversión como en las de financiamiento, captando y asignando de manera eficiente los recursos.</p>	Definición de la prospectiva empresarial	Filosofía empresarial y Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo se identifica los lineamientos estratégicos de la empresa a la hora de diseñar su planificación? ✓ ¿Con qué finalidad se usa la planificación en la empresa? ✓ ¿Se elabora algún tipo de diagnóstico a fin de elaborar el plan estratégico? ✓ ¿De qué manera se define los objetivos empresariales? ✓ ¿Se evalúan alternativas antes de ejecutar la planificación? ✓ ¿Cómo se asignan los recursos para cumplir con lo planificado? ✓ ¿Cuál es la participación del departamento de contabilidad en la planificación? ✓ ¿Se utiliza el análisis financiero como herramienta para la planificación y la toma de decisiones? ✓ ¿Se evalúan los resultados de la planificación? ✓ ¿Se aplican correctivos en caso de desviaciones? 	Encuestas
	Decisiones de inversión	Análisis de Activos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuál es la composición de los elementos de los diferentes grupos patrimoniales? ➤ ¿Cuáles son las variaciones que se produjeron en los estados financieros? ➤ ¿Cuál es la liquidez corriente de la empresa? ➤ ¿Cuál es la rotación de inventarios y de cuentas por cobrar en la empresa? ➤ ¿Cuál es la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo? 	Tabla de Cálculo

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué tipo de indicadores se utiliza para medir sus activos? ➤ ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis financiero? ➤ ¿Cuáles son los indicadores que se aplican para el control de los activos? ➤ ¿Se utiliza el análisis financiero como herramienta para la planificación y toma de decisiones? ➤ ¿En base a qué se decidió invertir? ➤ ¿Si se desea hacer una nueva inversión para expandir su negocio, qué parámetros se toma en consideración? ➤ ¿Qué aspectos se toma en cuenta a la hora de realizar inversiones por innovación de los productos o procesos? ➤ ¿Se establece políticas para otorgar crédito a los clientes? ➤ ¿La entidad constata físicamente los recursos tangibles que posee? ➤ ¿Cómo se da el tratamiento en cuanto al reemplazo de propiedad planta y equipo por obsolescencia o antigüedad? 	Encuestas
	Decisiones de financiamiento	Análisis de Pasivos y Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se aplica indicadores para medir los pasivos y patrimonio de la empresa? ➤ ¿Cuál es el plazo promedio de cobro, pago e inventarios de la empresa? ➤ ¿Cuál es el ciclo del efectivo de la empresa? ➤ ¿Cuál es la rotación del efectivo de la empresa? ➤ ¿Cuál es el monto mínimo que debe tener la empresa para realizar sus operaciones? 	Tabla de cálculo
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se establece políticas sobre las formas de financiamiento para la empresa? ➤ ¿Al obtener un financiamiento se toma en consideración el impacto que tendrá el costo de los intereses en la empresa? ➤ ¿Se analiza la relación que tiene los pasivos frente al patrimonio? 	Encuestas

Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

3.6.2. Variable dependiente: Toma de Decisiones

Tabla 8. Operacionalización de la variable dependiente: Toma de decisiones

Conceptualización	Categorías o Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Toma de Decisiones.- Es un proceso en el cual el personal directivo realiza una elección entre diversas alternativas, enfocándose que sea lo mejor para la empresa y su crecimiento.	Crecimiento Empresarial	Incremento del valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuál es el valor económico agregado de las decisiones gerenciales tomadas en la empresa? ➤ ¿Cuál es la tasa de rendimiento sobre el patrimonio neto de la empresa? 	Tabla de cálculo
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se establecen políticas a largo plazo al momento de tomar decisiones sobre inversiones o financiamiento? ➤ ¿Cuándo existe algún riesgo que afecta la rentabilidad, la administración se permite una toma de decisiones adecuada? ➤ ¿Con que periodicidad se evalúan las decisiones tomadas por la empresa? 	Encuestas

Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

3.7. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

La recolección de la información en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones, tuvo su origen con una reunión con el personal donde se les realizó una encuesta, ya que el objetivo principal es obtener información referente a la temática en estudio, dicha encuesta está basado en un cuestionario que consta de un conjunto de interrogantes preparadas cuidadosamente con el fin de conocer la realidad de la empresa e identificar los lineamientos de los cuales la investigación tomará en

consideración para su análisis correspondiente. Los cuestionarios se los realizó al personal contable y al gerente propietario.

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información referente al estudio de la variable Planificación Financiera, es una adaptación de la metodología propuesta por (Vera, 2012) , el cual consiste en una escala de medición de los procedimientos de la variable analizada, con el fin de interpretar de manera adecuada el cuestionario. El instrumento cuenta con 50 preguntas, de las cuales cada una tiene varios literales que consta de probables respuestas, dichas respuesta se han pre codificado con tres niveles con el objetivo de conocer la presencia de las variables, cada uno de ellos con una puntuación cuantitativa que se detalla a continuación:

- Alta presencia de Planificación Financiera (2 puntos).
- Presencia media de Planificación Financiera (1 punto).
- Baja presencia de Planificación Financiera (0 puntos).

Las puntuaciones mencionadas permiten codificar las respuestas de los encuestados y de esa manera facilita la interpretación de los resultados y el análisis estadístico correspondiente, de acuerdo a la propuesta de Vera 2012 que se describe en la siguiente tabla:

Tabla 9. Valores de interpretación de puntuaciones promedio del cuestionario planificación financiera según (Vera, 2012).

Valores promedio ponderados de las respuestas	Interpretación: Presencia de procedimientos de Planificación Financiera.
0	Ausencia
0,01 a 0,50	Presencia baja
0,51 a 0,80	Presencia media - baja
0,81 a 1,20	Presencia media
1,21 a 1,60	Presencia media - alta
1,61 a 2,00	Presencia alta

Fuente: (Vera, 2012)

Cabe mencionar que el instrumento propuesto por Vera, 2012, aplicado en el presente trabajo ha sido previamente validado y mantiene un índice de consistencia de 0,962.

Para el procesamiento y análisis de la información, una vez codificadas las respuestas y tabulados los resultados del cuestionario, se puede evidenciar el grado de utilización de los procedimientos analizados con sus respectivas puntuaciones.

En lo que respecta al estudio de la segunda variable (Toma de Decisiones), se ha considerado realizar un análisis en base a los indicadores financieros, que identifiquen la calidad de la misma a través del cumplimiento de los principales objetivos empresariales como son la rentabilidad y la generación de valor económico agregado.

En la presente investigación se pudo obtener información de parte de Autorepuestos Universales Importaciones la cual es la empresa en estudio, donde se pudo revisar información en general como en la parte financiera y contable los cuales son importantes para la investigación debido a que se hará un análisis a la información financiera para posteriormente evaluarla y de esta manera poder recomendar una posible solución a la empresa. Cabe recalcar que la documentación que se utilizó son los estados financieros, también se debe mencionar que la información revisada se deberá tratar con absoluta reserva.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Principales Resultados

La información que a continuación será interpretada, se encuentra tabulada en la sección de anexos. En cuanto a los resultados que se obtuvo en términos generales, un promedio de presencia de planificación financiera media (1,18 puntos) de acuerdo a la **Tabla N°9.**, que resume los valores de interpretación de puntuaciones promedio del cuestionario planificación financiera.

En las siguientes gráficas, se dará a conocer fortalezas y debilidades de la planificación estratégica y financiera que posee en la actualidad la empresa; debilidades que deberían ser reestructuradas, para mejorar el rendimiento de todos los procesos que engloba el negocio que ejerce la entidad, y fortalezas que serán recaladas, para continuar con el proceso de mejora día a día.

A continuación se presenta los gráficos de cada dimensión para su posterior análisis.

Resumen de resultados

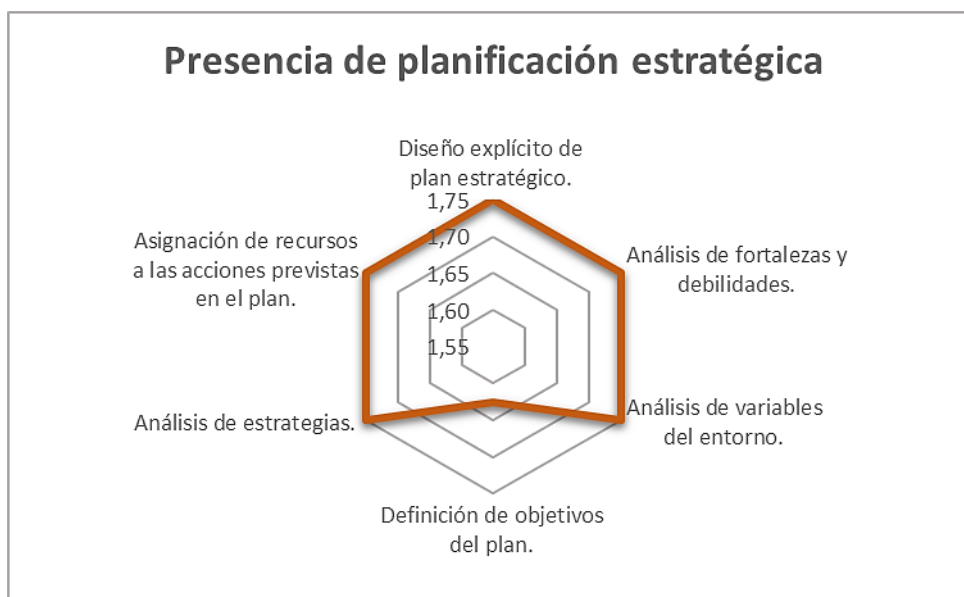
Tabla 10 Tabulación del contenido sobre la Presencia de la Planificación Estratégica

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	PROMEDIO SUB DIMENSIONES	PROMEDIO POR DIMENSIÓN
Presencia de planificación estratégica	Diseño explícito de plan estratégico.	1,75	
	Análisis de fortalezas y debilidades.	1,75	
	Análisis de variables del entorno.	1,75	1,73
	Definición de objetivos del plan.	1,63	
	Análisis de estrategias.	1,75	
	Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan.	1,75	

Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Gráfico 10. Presencia de planificación estratégica.



Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Análisis e Interpretación

En el presente gráfico se puede observar que existe un promedio de Presencia Alta de Planificación Estratégica, sin embargo existen debilidades en la Definición de

Objetivos en el Plan, estas debilidades se pueden ocasionar, debido a las falencias en el Diseño de los Objetivos Empresariales por área y/o departamentos y el no seguimiento de los mismos.

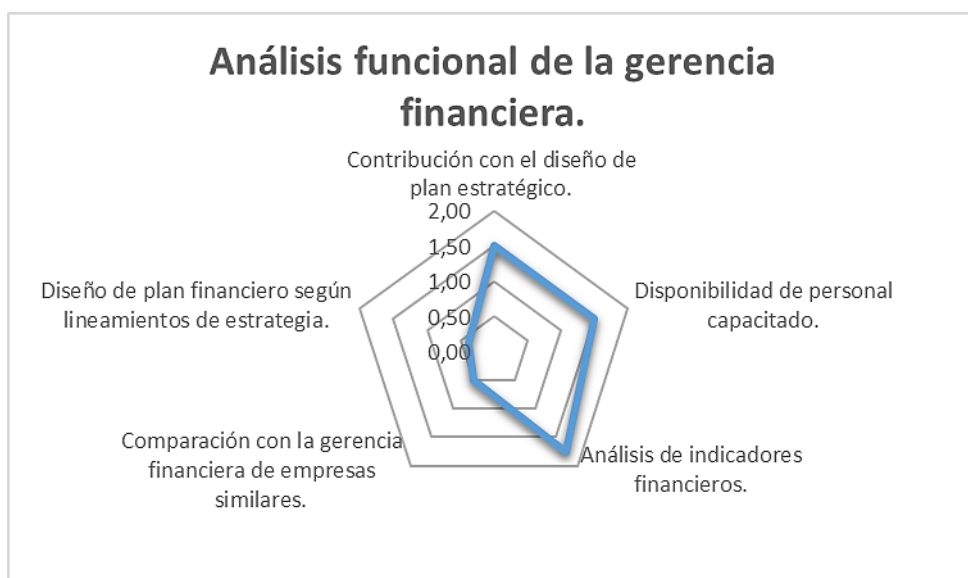
Tabla 11 Tabulación del contenido sobre el Análisis Funcional de la Gerencia Financiera

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	PROMEDIO SUB DIMENSIONES	PROMEDIO POR DIMENSIÓN
Análisis funcional de la gerencia financiera.	Contribución con el diseño de plan estratégico.	1,50	
	Disponibilidad de personal capacitado.	1,50	
	Análisis de indicadores financieros.	1,75	1,13
	Comparación con la gerencia financiera de empresas similares.	0,50	
	Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.	0,38	

Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Gráfico 11. Análisis funcional de la gerencia financiera.



Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Análisis e Interpretación

En el Análisis Funcional de la Gerencia Financiera, se puede apreciar una presencia media de Planificación Financiera, enfatizando falencias en temas correspondientes a Diseño de Plan Financiero según Lineamientos de Estrategia, el cual puede ser ocasionado por no tomar en consideración la elaboración de un plan financiero escalable y susceptible de cambios, y la Comparación con la Gerencia Financiera de Empresas Similares, ocasionado por la falta de información sobre la situación de empresas similares, que permitirían fijar nuevas y mejores estrategias, que concluirían en una empresa más competitiva.

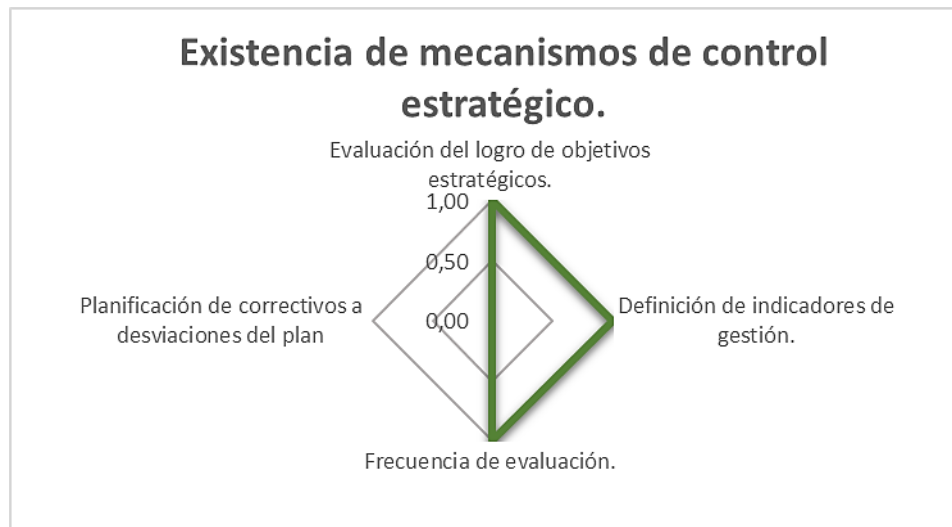
Tabla 12 Tabulación del contenido sobre la Existencia de mecanismos de control estratégico.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	PROMEDIO SUB DIMENSIONES	PROMEDIO POR DIMENSIÓN
Existencia de mecanismos de control estratégico.	Evaluación del logro de objetivos estratégicos.	1,00	
	Definición de indicadores de gestión.	1,00	
	Frecuencia de evaluación.	1,00	0,75
	Planificación de correctivos a desviaciones del plan	0,00	

Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Gráfico 12. Existencia de mecanismos de control estratégico.



Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Análisis e Interpretación

En el gráfico se puede interpretar que en cuanto a la Existencia de Mecanismo de Control Estratégico su promedio es una Presencia Media Baja en su Planificación Financiera, promedio resultante por la carencia de seguimiento a un plan establecido y la dificultad, en la realización de los correctivos previstos para el plan, pero sin dejar de mencionar, que se debería enfatizar en procesos como las evaluaciones y constatación en logros referentes a los objetivos, definir indicadores acorde a departamentos y el poseer una frecuencia de evaluación con tiempos cortos para mejores resultados.

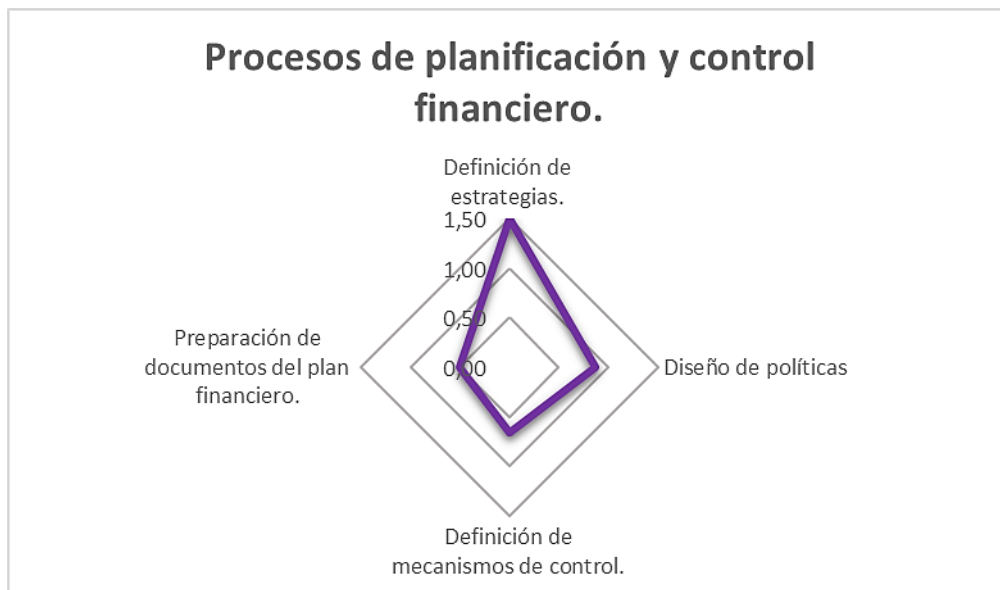
Tabla 13 Tabulación del contenido sobre los Procesos de planificación y control financiero

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	PROMEDIO SUB DIMENSIONES	PROMEDIO POR DIMENSIÓN
Procesos de planificación y control financiero.	Definición de estrategias.	1,50	
	Diseño de políticas	0,88	
	Definición de mecanismos de control.	0,67	0,89
	Preparación de documentos del plan financiero.	0,50	

Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Gráfico 13. Procesos de planificación y control financiero.



Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Análisis e Interpretación

En lo que respecta a los Procesos de Planificación y Control Financiero, se puede observar en la gráfica, que existe una Presencia Media Baja de Planificación Financiera, debido a que existen debilidades en la preparación óptima de estrategias

de inversión y financiamiento, como también, en el diseño de políticas a corto y a largo plazo; otra falencia en el Proceso y Control Financiero, es la definición de mecanismos de control, debido a que no se compara ni se miden los resultados obtenidos, además, no se realiza asignación de responsabilidades al personal. Otro punto débil de la gráfica es la preparación de documentos del plan financiero debido a que no se asigna al personal quien lo debe realizar.

Tabla 14 Tabulación del contenido sobre los Parámetros financieros para la toma de decisiones de largo plazo

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	PROMEDIO SUB DIMENSIONES	PROMEDIO POR DIMENSIÓN
Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.	Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones.	0,75	
	Planificación del tipo de inversión.	1,33	
	Composición de la estructura financiera	1,38	1,04
	Alternativas de financiamiento planificadas	0,70	

Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Gráfico 14. Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.



Fuente: Propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Análisis e Interpretación

Por su parte, en la gráfica Parámetros Financieros para la Toma de Decisiones a Largo Plazo se obtuvo un promedio de Presencia Media, debido a que no se realiza un análisis de riesgos y de rentabilidad en su conjunto; otra debilidad que se observa en la gráfica, es las alternativas de financiamiento planificadas, debido a que no se realiza de manera adecuada un análisis sobre los costos financieros que incurre la empresa a la hora de contraer obligaciones con otras instituciones, además de los tipos de financiamiento a largo plazo.

Tabla 15 Tabulación del contenido sobre los Parámetros financieros para la toma de decisiones de corto plazo

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	PROMEDIO SUB DIMENSIONES	PROMEDIO POR DIMENSIÓN
Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.	Saldos disponibles en tesorería.	1,00	
	Crédito y cobranzas a clientes.	2,00	1,34
	Manejo de inventarios	1,00	
	Alternativas de financiamiento planificadas	1,38	

Fuente: Propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Gráfico 15. Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.



Fuente: propia con base en el cuestionario aplicado.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Análisis e Interpretación

En lo que se refiere a los Parámetros Financieros para la Toma de Decisiones de Corto Plazo se puede apreciar en la gráfica que existe en promedio Presencia Media Alta, sin embargo, existen falencias en cuanto a los saldos disponibles en tesorería, ya que no se diseñan presupuestos de caja; por otro lado, no se toma en consideración el manejo

de inventarios debido a que no se establecen políticas claras para el manejo de inventarios, finamente, no se toma en consideración las alternativas de financiamiento puesto que no se planifica de manera adecuada.

APLICACIÓN DE ANÁLISIS E INDICADORES FINANCIEROS

En cuanto a la variable toma de decisiones, se realizó los cálculos para medir cuán buenas fueron las decisiones tomadas por la gerencia en el período de los años 2012 al 2014, mediante el indicador Valor Económico Agregado (EVA), donde los resultados fueron los siguientes:

Tabla 16. Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	150.935,83	190.092,74	223.879,07	
(+) Gastos financieros	48.535,38	50.223,17	14.445,52	
(-) COSTO PONDERADO DE CAPITAL	-373.920,48	-274.085,17	-301.553,02	
EVA	-174.449,28	-33.769,26	-63.228,42	
TASA DE RENDIMIENTO	EVA/inversión en activos	-6,84%	-1,78%	-3,39%

Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Como se explicó en el capítulo 2 del presente trabajo, el Valor Económico Agregado (EVA) es un indicador financiero de gran utilidad pues permite apreciar la verdadera generación de valor por parte de la empresa, una vez que a la utilidad luego de descontar los impuestos y reintegrarle los gastos financieros, se le disminuye el costo ponderado del capital, es decir el costo de las fuentes de financiamiento tanto propias como ajenas que fueron necesarias para la generación de la rentabilidad empresarial.

Si el valor resultante de ésta operación Valor Económico Agregado (EVA) es negativo, el resultado generado por la empresa no es suficiente para absorber el costo

de sus fuentes de financiamiento tanto propias como ajenas, por lo tanto, la riqueza de los dueños sufre un decremento.

Entre algunas de las ventajas presentadas por éste indicador están: que en su cálculo incluye el factor riesgo y sobre todo; la cualidad importante que motivó su consideración en el presente estudio, “manifiesta en términos absolutos el desempeño empresarial, proveniente de la calidad en el proceso de toma de decisiones”.

En consideración a lo expuesto, se puede demostrar que la empresa Autorepuestos Universal Importaciones durante el período analizado 2012-2014, no ha tenido un adecuado desempeño empresarial fruto de las decisiones adoptadas pues en ninguno de los 3 años ha generado valor, siendo por el contrario los costos de sus fuentes de financiamiento tanto propias como ajenas mucho mayores a las utilidades reflejadas en sus estados financieros.

Siendo así que, luego de realizar el cálculo del indicador del Valor Económico Agregado (EVA), se obtuvo como resultado en los años 2012, 2013 y 2014 un valor de -\$174.449,28; -\$33.769,26 y -\$63.228,42 respectivamente, siendo valores negativos que refleja lo explicado anteriormente, además se realizó el cálculo de la tasa de rendimiento donde permite conocer de forma porcentual cual fue la inversión en los activos de la empresa, en el caso, la empresa arrojó en el 2012 el -6,84%; 2013 el -1,78% y en el 2014 -3,39% donde se puede apreciar que a pesar de reflejar utilidad en los estados financieros, las decisiones tomadas en la empresa no contribuyeron a la generación de valor.

Además se tomó en consideración realizar un análisis con varios indicadores financieros, los cuales permitieron llevar un análisis más específico de la situación económica y financiera de la empresa, donde a continuación se presenta los cálculos en la **Tabla 17** a continuación.

Tabla 17. Cálculo de Indicadores Financieros

Indicadores	Fórmula	2012	2013	2014	
Índice de Liquidez					
Índice de liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$ 1,92	\$ 2,53	\$ 2,34	\$
Prueba acida	Caja Bancos + Inv. Temp + Ctas x Cobrar / Pasivo Corriente	\$ 0,46	\$ 1,05	\$ 1,51	\$
Índice de Actividad					
Rotación. Cuentas. x cobrar	Ventas a Crédito / Cuentas por cobrar promedio	6,24	6,36	5,39	veces
Período Promedio de Cobros	360/Rotación Cuentas por cobrar	58	57	67	días
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario promedio	2,05	2,60	3,65	veces
Plazo Promedio de Inventario	360/rotación inventario	176	139	99	días
Rotación Cuentas x pagar	Compras a crédito / cuentas. Por pagar promedio	4,25	6,22	8,76	veces
Plazo Promedio de Pago	360/rotación cuentas x pagar	85	58	41	días
Ciclo del efectivo	Días de inventarios + días de cuentas por cobrar - días de cuentas por pagar	149	137	124	días
Rotación de Efectivo	360/ Ciclo de Efectivo	2,42	2,62	2,89	veces
Efectivo Mínimo de operación	Desembolsos anuales totales/ rotación del efectivo	\$ 179.003,79	\$ 285.893,34	\$ 245.254,51	\$

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Interpretación:

Índices de liquidez

Índice de liquidez corriente.- la empresa por cada \$1,00 de pasivo corriente tenía \$1,92; \$2,53 y \$2,34 de activos corrientes en los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente, esto significa que la empresa pudo enfrentar sus obligaciones a corto plazo, sin embargo esto refleja que no ha utilizado de manera óptima el dinero ya que existe un exceso de liquidez y por consiguiente este dinero no está creando valor para la empresa.

Prueba ácida.- muestra que por cada \$1,00 en pasivos corriente la empresa tenía \$0,46, \$1,05, \$1,51 en los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente, en activos corriente menos inventarios, esto significa que en los dos primeros años no se pudo cubrir las obligaciones a corto plazo mientras que, en el 2014 se estabilizó la empresa pudiendo

cubrir con su obligaciones de forma inmediata, este indicador muestra que en los dos primeros años la empresa no tenía una buena liquidez dado a que los cobros a los clientes no se realizaban de manera óptima.

Índices de Actividad

Rotación Cuentas por cobrar.- Durante el 2014 las cuentas por cobrar tuvieron una rotación de 5,39 veces en el año, significa que hubo un descenso de la recuperación de cartera en el periodo 2014, con respecto a los años 2012 y 2013 que fue de 6,24 y 6,36 veces respectivamente. Sin embargo con el cálculo indicador se pudo apreciar que en la empresa no se realizó una recuperación de cartera eficiente el último año debido a que falencias en las rutas de los vendedores además no se capacito al nuevo personal.

Período Promedio de Cobros.- en el año 2014 en promedio las cuentas por cobrar tardaron en promedio 67 días para convertirse en efectivo mientras que en los años 2012 y 2013 tardaron 58 y 57 días en convertirse en efectivo. Se observa que hubo un descenso en el año 2014 con respecto a los años anteriores. Esto se dio debido a la recuperación de cartera no fue buena por los vendedores ya que hubo menos vendedores y no se distribuyó de manera eficiente las rutas y por consiguiente no se pudo contar con efectivo a la brevedad posible.

Rotación de Inventarios.- En el año 2012 la empresa obtuvo una rotación de 2,05 veces en el año, por su parte en el año 2013 se obtuvo 2,60 veces en el año, mientras que en el 2014 se incrementó a 3,65 veces en el año evidenciado mayor rotación, sin embargo los resultados arrojados no son tan alentadores, debido a que debería llegar a mayor rotación debido a que los vendedores debería realizar más acogida con clientes y poder generar mayor rentabilidad para la empresa.

Plazo Promedio de Inventario.- En el año 2012 el inventario tardo en venderse 176 días, mientras que en el año 2014 disminuyó a 99 días lo que se puede deducir que hubo un mejoramiento. Al reflejarse estos datos se demuestra que no se está cumpliendo con las políticas de venta con las metas planteadas por cada mes.

Rotación Cuentas x pagar.- La empresa en promedio pagó en el año 2014 8,76 veces al año, mientras que en los años 2012 y 2013 el promedio de pago fue de 4,25 y 6,22 veces al año, cabe recalcar que no siempre pagar menos veces es lo mejor, ya que mediante el pago oportuno la empresa genera confianza, es así que se puede observar que si se puede adelantar los pagos a los proveedores se lo debe realizar siempre y cuando el dinero que se vaya a disponer no este planificado para algún otro pago o inversión en la empresa.

Plazo Promedio de Pago.- La empresa en el año 2014 se demoró en promedio en pagar 41 días, mientras que los años 2012 y 2013 se demoraron 85 y 58 días respectivamente. Cabe señalar que en la empresa en el último año pudo mejorar el pago a sus proveedores debido a que tuvo una mejor liquidez.

Ciclo del efectivo.- En la empresa en el año 2014 el periodo promedio que transcurrió entre el desembolso por la compra de la mercadería y el momento que se recibe efectivo por la venta del producto fue de 124 días, mientras que en los periodos 2012 y 2013 fue de 149 y 137 días, esto significa que hubo un ligero incremento en el último periodo, debido a que la empresa no realizo la gestión pertinente para el cobro a sus clientes.

Rotación de Efectivo y saldo mínimo del efectivo.- En la empresa su rotación de efectivo en el año 2014 fue de 2,42 veces al año, mientras que en los años 2012 y 2013 fue de 2,62 y 2,89 veces al año, lo cual demuestra que en los periodos analizados se ha mantenido constante una rotación lenta del efectivo, posiblemente generada por el extenso plazo promedio de inventarios originado por la duración de los procesos de importación de los productos. Esta situación puede corroborarse además al comparar que los saldos de efectivo presentados en los estados financieros son considerablemente menores a los saldos mínimos de efectivo calculados que se esperarían debería tener la empresa. (Según estados financieros en se obtuvo 2012 - \$32.854,96; 2013 - \$160.408,81 y 2014 - \$100.408,81; con relación a lo calculado según el indicador 2012- \$ 179.003,79; 2013- \$ 285.893,34; 2014 - \$ 245.254)

Tabla 18. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

	2012	2013	2014
	%	%	%
A C T I V O			
ACTIVO CORRIENTE	83,32	78,33	80,54
Caja y Bancos	0,95	6,01	3,53
Cuentas por Cobrar	18,86	26,48	48,40
Provisión Ctas incobrables	-0,16	-0,20	-0,48
Inventarios	63,34	45,77	29,09
Crédito Tributario del IVA	-	-	0,00
Crédito Tributario Renta	0,35	0,27	0,00
ACTIVO NO CORRIENTE	16,68	21,67	19,46
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	16,68	21,67	19,32
Inmuebles	16,63	21,57	20,27
Muebles y Enseres	0,72	0,94	1,13
Maq. Eq. E Instalaciones	0,63	0,92	1,10
Equipo de Computación	0,93	1,36	1,41
Vehículos	1,33	2,35	2,21
Deprec. Acumulada Prop. Planta y Equipo	-6,48	-9,26	-10,34
Terrenos	2,91	3,78	3,55
ACTIVOS INTANGIBLES	-	-	0,14
Otros Activos Intangibles	-	-	0,14
TOTAL ACTIVOS	100,00	100,00	100,00
P A S I V O	55,35	37,53	33,72
PASIVO CORRIENTE	43,51	30,90	33,72
Proveedores	21,76	22,03	26,45
Obligaciones con instituciones financieras	17,17	1,79	-
Otra Cuentas y Doc. Por pagar	3,81	5,82	4,94
Impuesto Renta por pagar del Ejercicio	-	-	0,51
15 % Participación Trabajadores	0,77	1,26	1,45
I.E.S.S por pagar	-	-	0,37
PASIVO NO CORRIENTE	11,84	6,62	-
Otra Cuentas y Doc. Por pagar largo plazo	9,44	6,62	-
Obligaciones con instituciones financieras largo plazo	2,41	-	-
PATRIMONIO	44,65	62,47	66,28
Capital	40,29	55,35	58,56
Utilidad Neta del Ejercicio	4,36	7,12	7,72
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00	100,00	100,00

Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

En el análisis financiero vertical realizado al Balance General se puede observar con respecto a los efectivo y sus equivalentes en los periodos 2012 al 2014 arroja un porcentaje del 0,95%; 6,01%; 3,53% respectivamente, el cual se puede apreciar que son porcentaje bajos con relación a sus activos donde se refleja que no hay una buena liquidez. Por otra parte en la cuenta inventarios se puede apreciar que existe en los periodos analizados 2012 al 2014, un 63,34%; 45,77%; 29,09% respectivamente los cual demuestra que existe un exceso en la mercadería ya que cubre más del 50% en el total de sus activos. Además en lo que se refiere a cuentas por cobrar hay un porcentaje

representativo en los tres periodos analizados 2012 al 2014 que son 18,86%; 26,48%; 48,40% respectivamente, donde muestra que hay una recuperación de cartera baja ya que en promedio la cartera de créditos es del 31% con relación al total de sus activos.

En cuanto a los pasivos se puede observar en el análisis que, en la cuenta proveedores en los periodos analizados 2012 al 2014 se obtiene con relación al total pasivo más patrimonio 21,76%; 22,03% y 26,45% respectivamente, por otra parte en pasivos no corrientes se puede apreciar en los que en el último año analizado ya no cuenta con obligaciones siendo así un punto a favor para la empresa.

Por su parte en lo que se refiere a la utilidad y el capital se puede observar que existe un incremento en los años analizados 2012 al 2014 dando como promedio capital un 57,80%; y en la utilidad un promedio del 51,40% reflejando que la empresa marcha como una buena economía.

Tabla 19. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

	<i>2013 con 2014</i>	
	Variación	%
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	197.533,98	9,45
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	- 60.000,00	- 37,40
Cuentas por Cobrar	668.324,80	94,56
Provisión Ctas incobrables	- 8.224,36	153,02
Inventarios	- 395.278,61	- 32,35
CREDITO TRIBUTARIO IVA	-	-
CREDITO TRIBUTARIO RENTA	- 7.287,85	- 100,00
ACTIVO NO CORRIENTE	- 25.571,80	- 4,42
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	- 29.571,80	- 5,11
Inmuebles	-	-
Muebles y Enseres	6.850,29	27,19
Maq. Eq. E Instalaciones	6.627,53	26,99
Equipo de Computación	3.697,54	10,17
Vehículos	-	-
Deprec. Acumulada Prop. Planta y Equipo	- 46.747,16	18,92
Terrenos	-	-
ACTIVOS INTANGIBLES	4.000,00	100,00
Otros Activos Intangibles	4.000,00	100,00
TOTAL ACTIVOS	171.962,18	6,44
PASIVO	- 24.124,68	- 2,41
PASIVO CORRIENTE	152.689,87	18,51
PROVEEDORES	178.711,56	30,39
OBLIG. CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	- 47.803,73	- 100,00
OTRAS CUENTAS Y DOC POR PAGAR	- 12.277,85	- 7,90

Impuesto Rta por pagar del Ejercicio	14.654,04	100,00
15 % Participación Trabajadores	8.548,30	25,48
I.E.S.S por pagar	10.857,55	100,00
PASIVO NO CORRIENTE	- 176.814,55	- 100,00
CTAS Y DOC. POR PAGAR A LARGO PLAZO	- 176.814,55	- 100,00
OBLIG. CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO	-	
PATRIMONIO	196.086,86	11,76
Capital	220.426,85	14,92
Utilidad Neta del Ejercicio	33.786,33	17,77
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	171.962,18	6,44

Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

En lo que se refiere a la cuenta de efectivos y sus equivalentes en relación 2014 con el 2013 existe un decremento del 37,40% lo cual es malo para la empresa debido a que ha perdido liquidez, esto se puede dar debido a que se incrementaron las cuentas por cobrar por un valor significativo del 94,56%. Por su parte en los inventarios su variación que se dio entre el año 2014 al 2013 fue de 32,35% evidenciando un ligera disminución en los inventarios pero también se observa que estas ventas fueron a crédito.

Por su parte en los rubros de pasivo y patrimonio se puede observar que en proveedores se incrementaron en un 30,39% el 2014 con relación al periodo 2013. Además se puede apreciar que se dio un incremento en las utilidades del 17,77% en el año 2014 con relación al año 2013.

Tabla 20. Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
	%	%	%
VENTAS 12%	100,00%	100,00%	100,00%
VENTAS 0%			
VENTAS	100,00%	100,00%	100,00%
COMPRAS	82,79%	64,03%	75,54%
INVENTARIO INICIAL	42,29%	40,57%	19,89%
INVENTARIO FINAL	-43,04%	-22,60%	-13,45%
TOTAL INVENTARIO	82,04%	82,00%	81,97%
MANO OBRA DE BODEGA	3,73%		1,91%
COSTOS BODEGA	2,26%		
COSTO DE VENTA	88,02%	82,00%	83,88%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	11,98%	18,00%	16,12%

GASTOS			
SUELDOS Y BENEFICIOS	4,41%	7,06%	5,32%
ARRENDAMIENTOS		0,15%	0,14%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0,05%	0,37%	0,46%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		0,23%	0,24%
PROMOCION Y PUBLICIDAD		0,25%	0,36%
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	0,32%	0,33%	0,34%
TRANSPORTE		0,27%	0,22%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS		0,21%	0,21%
GASTOS PROV. CTAS INCOBRABLES	0,13%	0,10%	0,22%
GASTOS COMISIONES		1,54%	1,51%
GASTOS FINANCIEROS	0,95%	0,93%	0,24%
GASTOS SEGUROS	0,16%	0,15%	0,13%
GASTOS DE GESTIÓN	0,17%	0,41%	0,40%
GASTOS DE VIAJE		0,25%	0,24%
GASTOS IMPUESTOS	0,20%		
GASTOS DEPRECIACIÓN	0,89%	0,85%	0,76%
GASTOS AMORTIZACIÓN			
GASTOS SERV. PÚBLICOS	0,49%	0,45%	0,39%
GASTOS OTROS SERVICIOS	0,58%	0,15%	0,09%
GASTOS OTROS BIENES	0,03%	0,14%	0,27%
AMORTIZACION PERDIDAS AÑOS ANTERIORES	0,10%		0,02%
TOTAL GASTOS	8,49%	13,86%	11,55%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3,48%	4,14%	4,57%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0,52%	0,62%	0,69%
IMPUESTO RENTA CAUSADO	0,00%	0,00%	0,24%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	2,96%	3,52%	3,64%

Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

En cuanto al rubro del costo de ventas se puede apreciar que, en los años 2012 al 2014 tiene como promedio un 84% con referencia a las ventas totales.

Por otra parte, en los gastos de la empresa se puede apreciar que, en año 2012 arroja un 8,49% mientras que en el 2014 se da un incremento del 11,55% con relación a las ventas totales.

Cabe mencionar que el rubro más importante que se resalta en el presente análisis es en los sueldos y beneficios en los años 2012 al 2014 4,41%; 7,06%; y 5,32% respectivamente, estos valores porcentuales se efectuaron con relación al total de las ventas.

Otro rubro importante que se pudo analizar es la utilidad neta del ejercicio arrojando en el año 2012 y 2014, un 2,96% y 3,64% respectivamente, existiendo un pequeño incremento con relación a las ventas totales.

Tabla 21 Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 2013 con 2014	
	Variación	%
VENTAS 12%	738.109,41	13,65
VENTAS 0%	-	-
VENTAS	738.109,41	13,65
COMPRAS	1.179.580,82	34,08
INVENTARIO INICIAL	- 971.465,05	- 44,29
INVENTARIO FINAL	395.278,61	- 32,35
TOTAL INVENTARIO	603.394,38	13,61
MANO OBRA DE BODEGA	117.369,35	100,00
COSTOS BODEGA	-	-
COSTO DE VENTA	720.763,73	16,26
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	17.345,68	1,78
GASTOS		
SUELDOS Y BENEFICIOS	- 55.188,44	- 14,45
ARRENDAMIENTOS	519,30	6,42
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	8.439,09	41,94
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.853,05	14,64
PROMOCION Y PUBLICIDAD	8.535,86	63,95
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	2.870,28	15,96
TRANSPORTE	- 1.086,08	- 7,49
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	1.501,94	13,46
GASTOS PROV. CTAS INCOBRABLES	8.224,36	153,02
GASTOS COMISIONES	9.165,57	10,99
GASTOS FINANCIEROS	- 35.777,65	- 71,24
GASTOS SEGUROS	- 202,69	- 2,46
GASTOS DE GESTIÓN	2.423,74	10,82
GASTOS DE VIAJE	1.103,26	8,03
GASTOS IMPUESTOS	-	-
GASTOS DEPRECIACIÓN	981,29	2,14
GASTOS AMORTIZACIÓN	-	-
GASTOS SERV. PÚBLICOS	- 726,20	- 2,97
GASTOS OTROS SERVICIOS	- 2.922,76	- 35,20
GASTOS OTROS BIENES	9.282,92	122,92
AMORTIZACION PERDIDAS AÑOS ANTERIORES	1.360,17	100,00
TOTAL GASTOS	- 39.642,99	- 5,29
UTILIDAD DEL EJERCICIO	56.988,67	25,48

15% PARTICIPACION TRABAJADORES	8.548,30	25,48
IMPUESTO RENTA CAUSADO	14.654,04	100,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	33.786,33	17,77

Fuente: Propia
Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Con relación al año 2013 existe un aumento de en ventas del 13,65% en el año 2014, de la misma manera hubo un incremento en el costo de ventas en un 16,26% en el año 2014 con relación al 2013.

Los gastos incurridos en la empresa se puede apreciar en el año 2014 con relación al 2013 se ve una disminución del 5,29%.

De la misma manera en cuanto a la utilidad neta de la empresa en el año 2014 con relación al 2013 se incrementó en un 17,77% además cabe señalar que en el año 2014 se pagó impuesto a la renta.

4.2. Limitaciones del Estudio

Para el desarrollo del presente proyecto no fue posible contar con la información financiera completa e integral en razón del compromiso de confidencialidad mantenido con la empresa de la misma, por lo que se ha debido utilizar indicadores financieros, a fin de poder interpretar mejor la situación financiera que ha pasado la entidad, además se debe mencionar que no se ha analizado los años anteriores debido puesto que no se contaba considero para el presente estudio tan solo se tomó como referencia los años 2012, 2013 y 2014.

4.3. Conclusiones

- Con respecto a la obtención de puntajes, para medir el nivel de planificación financiera de la empresa, se pudo aplicar un cuestionario, en donde se puede determinar mediante intervalos de puntos, la situación real de la empresa en temas de planificación financiera, dando como resultado un puntaje de 1,18 puntos, que

se interpreta como un promedio de presencia media, interpretación que se define en función de la metodología propuesta.

- Al analizar la planificación se pudo determinar que tanto la planificación estratégica como la financiera no se presentan de manera formal; pues la empresa carece de la definición de su filosofía corporativa (visión, misión, valores), además no han definido objetivos a largo, mediano y corto plazo, de la misma forma no se ha realizado un diagnóstico interno, entorno empresarial, y de la competencia; por otro lado, no se elabora un plan financiero, el cual serviría como un canal de vinculación entre la planificación a largo plazo con la planificación operativa, siendo ésta última, un instrumento esencial para una adecuada toma de decisiones,
- Actualmente la planificación operativa no está sujeta a evaluaciones, por lo que no se puede efectuar los ajustes necesarios, razón por la cual, no se pueden conseguir los objetivos empresariales.
- Según la información que se obtiene mediante la herramienta aplicada, la empresa no cuenta con presupuesto de tesorería, por lo que existen falencias en el manejo óptimo del efectivo y sus equivalentes, además de sus cobros y pagos.
- Según los parámetros financieros para la toma de decisiones a corto plazo, la empresa posee falencias en tema de políticas de manejo de inventarios y alternativas de financiamiento, políticas que podrían servir para una adecuada administración de inventarios y obligaciones con terceros.
- Según el análisis de la tabla de indicadores financieros, se observa que en la empresa existen valores significativos en cuentas por cobrar, debido a que no existen un plan de recuperación de cartera, el cual puede ocasionar que no puedan contar con un nivel de liquidez óptimo.
- Se evaluó la calidad de toma de decisiones adoptadas por la empresa en los períodos analizados mediante el cálculo del indicador EVA (Valor Económico Agregado), donde si el valor resultante de ésta operación es negativo, el resultado generado por la empresa no es suficiente para absorber el costo de sus fuentes de

financiamiento tanto propias como ajenas, por lo tanto, la riqueza de los dueños sufre un decremento. Es así que se ha demostrado que la empresa no ha tenido un adecuado desempeño empresarial, fruto de las decisiones adoptadas, pues en ninguno de los 3 años ha generado valor, siendo por el contrario los costos de sus fuentes de financiamiento tanto propias como ajenas mucho mayores a las utilidades reflejadas en sus estados financieros.

- Al aplicar la metodología propuesta, se obtuvieron resultados, los cuales se utilizaron para esquematizar una propuesta de solución, a fin de incitar el interés, en la importancia de poseer una planificación estratégica y financiera, que daría como resultado, poseer información que a corto y largo plazo, sirvan para la mejora continua y como una herramienta para toma de decisiones.

4.4. Recomendaciones

- Se recomienda mejorar el plan estratégico existente, este debe enfatizar todos los puntos donde se han encontrado falencias, con el fin de perfeccionar los procesos planteados a largo, mediano y corto plazo, los mismos que tienen que ser socializados a todos los niveles de la empresa.
- Realizar un diagnóstico integral a fin de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas de la competencia y el entorno, así como las oportunidades que pudieran ser aprovechadas, con lo cual se definirían las estrategias más apropiadas para el logro de los objetivos.
- Aplicar y monitorear los indicadores financieros permanentemente, para conocer la situación económica de la empresa y ejecutar un eficiente proceso de toma de decisiones, y en base a los datos actuales, realizar los correctivos correspondientes.
- Elaborar un presupuesto de Efectivo, con el fin de poder conocer ampliamente la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones, y poder planificar futuras inversiones.

- Establecer políticas para el manejo de inventarios con el objetivo de conocer sus existencias en bodega y su rotación.
- Realizar un estudio sobre las diferentes alternativas de financiamiento, a la hora de contraer una obligación financiera.
- Planificar las inversiones que se van a realizar y analizar si estas generaran un rendimiento importante en la empresa.
- Crear políticas de otorgación de créditos, y como punto principal, enfatizar el análisis en la otorgación de un crédito a un cliente, con el fin de conocer al cliente y sus capacidades de pago.

4.5. Propuesta de Solución

- Se presenta a continuación el siguiente esquema para la elaboración de una planificación estratégica y financiera, que podrá servir de guía al personal administrativo y financiero donde podrán tomar en consideración todos los puntos importantes que debe contener este documento, además ayuda a ver con qué recursos cuenta y cómo estos recursos deben ser utilizados de manera eficiente agregando valor a la empresa.

Tabla 22 Esquema de elaboración de un plan estratégico y financiero para Autorepuestos Universal Importaciones

Fases	Puntos que debe contener un plan estratégico y financiero	Responsables
FASE I DISEÑO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar la introducción de los principales elementos del plan estratégico con el fin de poder dar una apertura del contenido del documento ✓ Diseño de la misión que consta en manifestar la razón de ser de la empresa, para quien se trabaja ✓ Diseño de la visión es decir a dónde quiere llegar la empresa ✓ Establecer los valores institucionales que se va a practicar en la empresa ✓ Fijar objetivos y metas, los cuales deben ser medibles y alcanzables ✓ Diseñar estrategias para cada área o departamento 	Gerente Propietario
FASE II ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL, NIVEL DE COMPETENCIA Y DIAGNÓSTICO	<p>Análisis de Situación Actual</p> <hr/> <p>Análisis PEST</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Político ✓ Económicos ✓ Sociales ✓ Tecnológicos <hr/> <p>Análisis Porter- Nivel de Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de negociación de los clientes ✓ Poder de negociación de los proveedores ✓ Amenaza de productos sustitutos ✓ Amenaza de nuevos entrantes <hr/> <p>Diagnóstico</p> <p>Análisis de una Matriz de Fuentes Internas y Externas FODA</p>	Departamento Administrativo/Financiero
FASE III ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	<p>Plan de Acción</p> <p>Este documento debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Línea estratégica de la cual forma parte ✓ Una frase que identifique el plan dentro del marco de la empresa ✓ Fecha de inicio y final de cada una de las acciones contenidas en el ✓ Objetivo que se desea alcanzar, debe ser concreto, tener un responsable de la ejecución y cumplimiento del plan. ✓ Personas que se ven implicados en la ejecución del plan 	Departamento Administrativo/Financiero
FASE IV ELABORACIÓN DE PROYECCIONES FINANCIERAS	<p>Elaboración de Proyecciones Financieras</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas- Ingresos ✓ Compras ✓ Gastos/Costos ✓ Inversión ✓ Determinación del saldo mínimo de caja-bancos ✓ Flujo De Efectivo ✓ Estados Financieros Projectados 	Departamento Administrativo/Financiero

Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas- Segunda Edición*. México: Editorial McGraw Hill.
- APC. (2014). *Asociación para el progreso de las comunicaciones*. Recuperado el 23 de 09 de 2015, de <https://www.apc.org/es/glossary/term/201>
- APC. (23 de 09 de 2015). *Asociación para el progreso de las comunicaciones*. Obtenido de <https://www.apc.org/es/glossary/term/201>
- Bonilla, E. M. (2015). *El Desempeño económico ecuatoriano y sus perspectivas* .
- Burbano, J. (2010). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chourio, M. (2013). Planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del Estado de Zulia. *Universidad de Zulia recuperado en: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5196*, 133.
- Cibrán Ferraz P., P. R. (2013). *Planificación Financiera* . Madrid- España: ESIC Editorial.
- Contreras, I. (2003). *Consideraciones sobre el presupuesto del efectivo o de caja y el estado del movimiento del efectivo similitudes y diferencias entre ambos*. Conclusiones para la gerencia. *Visión Gerencial*, 4.
- Dalthman, C. (2004). *Challenge of the Knowledge Economy: Towards a Pragmatic Innovation* . Santiago de Chile, Chile: Knowledge for development program.
- De la Torre, A. (2005:49). Ambato.
- Decoufle, A. (1972). *La prospective* . Paris- Francia: Presses Universitaires de France.
- Definición. Ed. (s.f.). *Definición. Ed.* Recuperado el 23 de 09 de 2015, de <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer. (12 de 09 de 2006). *Manual de Técnicas de Investigación*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Díaz, M. ; Parra, R. & López L. (2012). *Presupuestos Enfoque para la Planeación Financiera* Recuperado en: <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>. Colombia: Pearson Educación.
- Douglas R., Jhon D. & Jhon S. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall.
- E., S. (2000). *Manual de Finanzas* . México: Compañía Editorial Continental. p6.
- Echeverría, M. (2004). *Plan Financiero para la empresa JABOCENTRO Cía*. Ambato .
- Emery D., Finnerty J. & Stowe J. (2000). *Fundamentos de la Administración Financiera* . Pearson Educación.

- Gabilliet, P. (1999). *Savoir anticiper*. Paris: ESF Editiur.
- Galindo, A. (01 de 2013). PLANIFICACIÓN FINANCIERA. ESTADOS NO-CONTABLES PARA PYME. *Contribuciones a la Economía*, 4-5. Recuperado el 30 de 09 de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2013/planificacion-financiera.html>
- Gavigan, J., Ducatel, K., & Scapolo, F. (2002). *The role of foresight in the selection of research policy priorities*. Sevilla, España: Conference Proceedings, European Commission-IPTS-JRC, Reporte EUR 24406.
- Gerencie.com. (10 de 09 de 2013). *Flujo de efectivo por el método directo*. Recuperado el 30 de 09 de 2015, de Gerencie.com: <http://www.gerencia.com/flujo-de-efectivo-por-el-metodo-directo.html>
- Gerencie.com. (09 de 30 de 2015). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencia.com/flujo-de-efectivo-por-el-metodo-directo.html>
- Gómez, H. &. (2011). *Toma de decisiones*.
- Gonzales, P. (2013). *Planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa*. Edición Revisada.
- Hernández, R. (12 de Abril de 2013). *Análisis financiero mediante indicadores para la toma de decisiones*. Recuperado el 30 de 09 de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/analisis-financiero-mediante-indicadores-para-la-toma-de-decisiones/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. México, D.F.: McGRAW-HILL/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- INEC. (01 de 12 de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>
- INEC. (01 de Noviembre de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecuadorencifras.gob.ec%2Fwp-content%2Fdescargas%2FInfoeconomia%2Finfo7.pdf&ei=GgjIVJDEEcPZsAS45IDwDQ&usg=AFQjCNFLXqu0TB2Yaj_HuzzF8EZXyn3Apg&bvm=bv.85970519,d
- INEC. (01 de Noviembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecuadorencifras.gob.ec%2Fwp-content%2Fdescargas%2FInfoeconomia%2Finfo7.pdf&ei=GgjIVJDEEcPZsAS45IDwDQ&usg=AFQjCNFLXqu0TB2Yaj_HuzzF8EZXyn3Apg&bvm=bv.85970519,d
- Ingram D. & Media D. (24 de 09 de 2015). *La Voz Houston - Cuáles son los pasos en el proceso de toma de decisiones de un gerente*. Obtenido de <http://pyme.lavotx.com/cules-son-los-pasos-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-un-gerente-5188.html>

- Ingram, D., & Media, D. (s.f.). *Cuáles son los pasos en el proceso de toma de decisiones de un gerente*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de La Voz de Houston : <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-pasos-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-un-gerente-5188.html>
- Legarda, M. (10 de Febrero de 2015). Obtenido de http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F2764%2F1%2FCD-0520.pdf&ei=SAflVKndM8udgwS-j4OQCw&usg=AFQjCNF-ExeCoyZNb_6tTuHdqQkkS1-nmA&bvm=bv.85970519,d.eXY
- Marcial, F. (2011). *La Planificación Financiera y su incidencia en la toma de decisiones de Specialsseg Seguridad Privada Cia. Ltda.* . Ambato.
- Medina , J., & Ortegón , E. (09 de 2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica : bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 15 de 10 de 2015, de https://www.google.com/ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj0u7GIMnKAhXBVz4KHcDhCpIQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cepal.org%2Ffilpes%2Fpublicaciones%2Fxml%2F3%2F27693%2Fmanual51.pdf&usg=AFQjCNG8_xx9fFvyCdoYXf71Ik6ByA0UXQ
- Morales, J. (24 de 10 de 2014). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1911>
- Moreno, J. (2003). *Planificación Financiera*. México: 1era. Ed.
- NAMAKFOROOSH, MOHAMMAD NAGHI. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: LIMUSA S.A. -Segunda Edición.
- Pérez, G. (23 de 09 de 2015). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de Dirección Nacional de innovación Académica: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010038/>
- PRO ECUADOR. (10 de FEBRERO de 2015). *Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones- Análisis del Sector Automotriz*. Obtenido de http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.proecuador.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F07%2FPROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf&ei=SwnlVPbZL_PLsATvz4HwAQ&usg=AFQjCNE2i9GVinBSy0KtNgl0kDJQfAr28A&bvm=bv.8
- QSL- Qualinet Surlatina Gestión. (2007). Gestión del riesgo empresarial. *Revista Certificación*, 36.
- Redautonomos. (23 de 09 de 2015). Obtenido de <http://redautonomos.es/gestion-financiera/planificacion-financiera>
- Robbins S. & Coulter M. (2005). *Administración*. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.

- Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Sanchez, J., Restrepo, F., & Ospina, H. (2013). La Planeación Financiera: Un Modelo de Gestión en las MIPyMES. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 13*, 137- 150. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/964
- Santandrew, E. (2000). *Manual de Finanzas*. México: Compañía Editorial Continental. p6.
- SRI. (14 de 08 de 2015). *Servicios de Rentas Internas* . Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Suntaxi, T. (23 de 09 de 2013). *Repositorio ESPE Recuperado en http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6437/1/T-ESPE-047155.pdf*. Quito, Ecuador . Obtenido de Repositorio ESPE Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6437/1/T-ESPE-047155.pdf>.
- Supercias. (24 de 11 de 2015). *Supercias*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios. (2011). Pymes: Contribución Clave en la Economía. *Ekos Negocios*, 35-38. Recuperado el 25 de 08 de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/523.pdf>
- Vargas, I. (2013). Tomar decisiones, problema empresarial. *ProQuest Central recuperado en: Http://search.proquest.com/docview/1284651246?accountid=36765, 2.*
- Vera, M. (Marzo de 2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresa (Pymes). *Documentos FCE-CID*, 13-53.

Anexos

Anexo 1



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



ENCUESTA

TEMA “La planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones de la ciudad de Ambato”.

DIRIGIDO A Al personal contable y gerente propietario de la empresa Autorepuestos Universal Importaciones de la ciudad de Ambato

OBJETIVO Demostrar que la inapropiada planificación financiera afecta negativamente a la toma de decisiones en la empresa Autorepuestos Universal Importaciones.

INVESTIGADOR RESPONSABLE Gabriela M. Rodríguez T.

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:.....

Hora:.....

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las preguntas planteadas.
- Seleccione una sola respuesta para cada pregunta, marcando X en la columna de la derecha.
- No se aceptan tachones, borrones ni enmendaduras.

1. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia de la empresa:

a) Se conoce el propósito estratégico, pero no se han diseñado formalmente los lineamientos respectivos.	
b) Se ha definido formalmente la Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros.	
c) No se han identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa.	
d) Otro (explique)	

2. La empresa, al diseñar su planificación estratégica, considera los siguientes lineamientos:

a) Todos los lineamientos estratégicos definidos anteriormente (Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros).	
b) Solo se consideran parcialmente algunos lineamientos que están definidos.	
c) No se consideran estos elementos en la planificación.	
d) Otro (explique)	

3. La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de:

a) Orientar a la toma de decisiones en la gestión.	
b) Solo para presentarlos ante agentes externos (bancos, gobierno, propietarios) pero no para ejecutarlos internamente.	
c) No se elaboran planes, pues no son necesarios para la ejecución de actividades en la empresa.	
d) Otro (explique)	

4. Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con:

a) Los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros.	
---	--

b) Solo se comparan con algunos agentes externos, pero no con todos.	
c) No se han establecido las ventajas de la empresa con respecto a otros agentes del entorno.	
d) Otro (explique)	

5. ¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?

a) No se han determinado las debilidades de la empresa.	
b) Si, se analizan periódicamente las debilidades de la empresa para considerarlas en el diseño de planes.	
c) Se analizan algunas debilidades, pero no se consideran dentro de los planes de acción.	
d) Otro (explique)	

6. ¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico?

a) Si, se consideran previamente al desarrollo del plan integral de la empresa.	
b) Se toman en cuenta para desarrollar planes en algunos departamentos.	
c) Aún no se han identificado fortalezas y debilidades de la empresa.	
d) Otro (explique)	

7. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?

a) No se analizan los factores externos.	
b) Si, se analiza integralmente el entorno, los competidores, proveedores, distribuidores, variables macroeconómicas, entre otros aspectos.	
c) Sólo se analizan parcialmente alguno de los factores mencionados.	
d) Otro (explique)	

8. Cuando se elaboran los planes empresariales:

a) Se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada período.	
b) Sólo se definen objetivos en algunas áreas (producción, mercadeo, finanzas, otra).	
c) No se ha planificado concretamente el logro de objetivos específicos.	
d) Otro (explique)	

9. ¿Con respecto a los objetivos empresariales?

a) No se definen objetivos en el área empresarial.	
b) Se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.	
c) Sólo se establecen según las debilidades y amenazas.	
d) Sólo se establecen según las fortalezas y oportunidades.	
e) Otro (explique)	

10. ¿La empresa evalúa las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?

a) Se definen varias alternativas previamente antes de decidir cuál será ejecutada.	
b) No se diseñan alternativas estratégicas.	
c) Se decide ejecutar una alternativa, sin evaluar otras posibilidades.	
d) Otro (explique)	

11. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan?

a) Siempre, puesto que reduce los niveles de incertidumbre-riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.	
b) Se consideran únicamente la asignación de los recursos financieros.	
c) No hay asignaciones específicas de recursos a un plan.	
d) Otro (explique)	

12. En cuanto a la participación del departamento de contabilidad en la formulación del plan estratégico ocurre lo siguiente:

a) Participa activamente en el diseño y ejecución del plan.	
b) No participa en el diseño del plan, pero sí contribuye en su ejecución.	
c) Se limita a recibir órdenes de otros departamentos, en lo que respecta a la ejecución de planes.	
d) La gerencia de la empresa no diseña planes estratégicos.	
e) La empresa no tiene un departamento financiero propiamente dicho.	
f) Otro (explique)	

13. ¿La empresa tiene personal especializado en el área financiera?

a) Por el momento no es necesario contar con ese tipo de personal.	
b) Si, se cuenta con personal capacitado en el área financiera de la empresa, con título universitario	
c) Se cuenta con personal permanentemente asignado al departamento financiero, con capacitación a nivel medio (sin título universitario).	
d) Se contrata personal en ciertas épocas del año para actualizar el área financiera de la empresa.	
e) Otro (explique)	

14. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?

a) Se realiza periódicamente para hacer un análisis de los estados financieros y de las razones financieras.	
b) Solo se determinan algunas razones financieras.	
c) No se realiza este tipo de análisis.	
d) Otro (explique)	

15. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?

a) No se considera el análisis de estos indicadores.	
b) Se examinan los costos, gastos y ventas de la empresa, pero no la relación entre ellos.	
c) Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros.	
d) Otro (explique)	

16. ¿Dentro del plan estratégico, se realizan planes financieros?

a) Se diseñan planes financieros permanentemente, para fijar objetivos, medir el éxito y establecer incentivos para alcanzar las metas en función de estrategias, indicadores financieros entre otros.	
b) En oportunidades se realiza el plan financiero con la finalidad de establecer algunas estrategias.	
c) No se acostumbra realizar planes financieros en la empresa.	
d) Otro (explique)	

17. Se utiliza el análisis financiero como herramienta para la planificación y la toma de decisiones:

a) Si se realiza análisis financieros de forma anual.	
---	--

b) Si se realiza análisis financieros pero no se toma en cuenta al tomar decisiones.	
c) No se realiza un análisis financiero en la empresa.	
d) No se cuenta con el personal adecuado para realizar este tipo de análisis.	
e) Otro (explique)	

18. Cuando se evalúa la capacidad del departamento financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico se observa lo siguiente:

a) No se diseña plan estratégico.	
b) La mayoría de las veces el departamento financiero es capaz de contribuir a la ejecución del plan.	
c) La mayoría de las veces el departamento financiero debe ser reorganizado para contribuir con la ejecución del plan.	
d) La empresa no cuenta con departamento financiero.	
e) Otro (explique)	

19. Con respecto al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico:

a) Se desconocen los resultados del plan.	
b) Se realiza seguimiento a los resultados para determinar el logro de los objetivos.	
c) Se cuantifican los resultados, sin comparar con los objetivos planificados.	
d) Otro (explique)	

20. ¿Para monitorear los resultados del plan, se utilizan indicadores de gestión?

a) Cada departamento define sus indicadores de gestión, en función de los objetivos del plan.	
b) El gerente general, o cargo similar, es quién define los indicadores de gestión, en función del plan.	

c) Los indicadores de gestión diseñados no tienen relación directa con el plan.	
d) Hasta el momento no se han diseñado indicadores de gestión.	
e) Otro (explique)	

21. ¿El logro de los objetivos se evalúa?

a) Al menos trimestralmente, para detectar las desviaciones a tiempo y lograr los objetivos en el menor tiempo posible.	
b) Una vez al año, si es necesario.	
c) Solo se evalúa si se presentan situaciones no previstas.	
d) Otro (explique)	

22. ¿En caso de desviaciones en el plan estratégico, se aplican los correctivos necesarios?

a) Si, ya que dentro del plan está se han diseñado acciones para afrontar los imprevistos que surjan.	
b) No se ha planteado la posibilidad de incluir cambios en el plan original.	
c) Se improvisan los correctivos a aplicar ante situaciones imprevistas.	
d) Se analizan las desviaciones del plan, y luego se deciden los cambios que deben ser aplicados.	
e) Otro (explique)	

23. La estrategia financiera que se diseña para el largo plazo está orientada a:

a) Dirigir la toma de decisiones en inversiones a realizar y sus respectivas fuentes de financiamiento.	
b) Apoyar solo la toma de decisiones en inversiones a realizar.	

c) Fijar los criterios para la selección apropiada de las fuentes de financiamiento.	
d) No se han diseñado claramente estrategias para inversiones o financiamiento.	
e) Otro (explique)	

24. Además de la estrategia financiera, ¿se establecen políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento)?

a) No se han planteado políticas de tipo financiero.	
b) Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de inversiones rentables.	
c) Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de fuentes de financiamiento al mejor costo.	
d) Se han diseñado políticas para la toma de decisiones, tanto para la selección de inversiones como para el uso de financiamiento de largo plazo.	
e) Otro (explique)	

25. En cuanto a la preparación del documento final de la planificación financiera:

a) Se dispone de algún tipo de material impreso donde se reflejen los elementos del plan diseñado (objetivos, metas, duración del plan, estrategias, políticas, indicadores de control, responsables), el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados.	
b) El documento del plan solo es divulgado a los agentes externos que lo exijan (por ejemplo, instituciones financieras)	
c) El documento solo es conocido por los gerentes de la empresa.	
d) No se ha elaborado un documento impreso del plan financiero.	
e) Otro (explique)	

26. Cuando la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo, se procede de la siguiente manera:

a) Se decide llevarla a cabo basándose solo en la intuición del gerente o de los propietarios.	
b) Se realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.	
c) Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de rentabilidad.	
d) Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de riesgo.	
e) Otro (explique)	

27. Si la empresa requiere expandir su negocio a través de nuevas inversiones, se tiene que:

a) Se evalúa la adquisición de nueva planta.	
b) Se analiza la posibilidad de establecer alianzas con otras empresas.	
c) Se ha estudiado la viabilidad de expandir la empresa, pero no se aún no se ha concretado la inversión.	
d) Se desconoce cuándo será necesario realizar nuevas inversiones para expansión.	
e) Otro (explique)	

28. Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad):

a) Se planifica con anticipación este tipo de reemplazo.	
b) No se ha analizado la necesidad de reemplazarlos.	
c) Se analiza el reemplazo por sugerencia de los departamentos que utilizan estos equipos.	
d) Otro (explique)	

29. Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos, se tiene que:

a) Se planifica con anticipación este tipo de inversiones.	
b) Se decide invertir en innovaciones dependiendo de las acciones de los competidores.	
c) No se ha analizado la necesidad de invertir en innovación.	
d) Otro (explique)	

30. En cuanto a los porcentajes de pasivo (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza la empresa para financiar sus inversiones o activos, se observa que:

a) Se define con anticipación el porcentaje de deuda y aportes propios que financiarán los activos.	
b) Los porcentajes de participación de deuda y patrimonio no se planifican previamente, ya que dependen del acceso al crédito bancario.	
c) Los porcentajes de participación de deuda y patrimonio no se conocen con certeza, varían frecuentemente.	
d) Otro (explique)	

31. Sobre la composición de las fuentes de financiamiento, ocurre lo siguiente:

a) El monto de los pasivos es mayor al monto del capital propio (patrimonio).	
b) El monto del capital propio (patrimonio) es mayor al monto de los pasivos.	
c) Los montos de pasivo y patrimonio son similares.	
d) La proporción de pasivos y patrimonio es variable, por lo que no se puede afirmar cuál de los dos tiene mayor cuantía.	
e) Se desconoce cuál de las fuentes de financiamiento tiene montos superiores.	
f) Otro (explique)	

32. Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera (pública o privada), ¿se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?

a) Sólo se conoce el costo de los intereses después de que se ha contratado el crédito.	
b) Se negocia el nivel de la tasa de interés con los funcionarios de la institución financiera, antes de solicitar el crédito.	
c) Antes de solicitar el crédito se conoce el nivel de tasa de interés ofrecida por la institución financiera, y se acepta esta tasa sin negociación.	
d) Otro (explique)	

33. Con respecto al rendimiento esperado por los propietarios de la empresa:

a) Se planifica con anticipación el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, como compensación al nivel de riesgo asumido en el negocio.	
b) Se planifica el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, comparando con el rendimiento que otorgan empresas similares en el sector.	
c) El propietario es quién establece el rendimiento que espera recibir de la empresa.	
d) No se ha definido un nivel de rendimiento planificado, solo se conoce al final de cada período al determinar las utilidades contables.	
e) Otro (explique)	

34. Al analizar los costos de las fuentes de financiamiento de la empresa, se considera lo siguiente:

a) No se analizan los costos de las fuentes de financiamiento.	
b) El costo de recursos de patrimonio y los intereses a instituciones financieras.	
c) Solo el costo de los recursos provenientes del patrimonio o capital propio (rendimiento esperado).	
d) Solo el costo por intereses cancelados a instituciones financieras.	
e) Otro (explique)	

35. Al comparar los costos de la deuda y del capital propio (rendimiento esperado), se observa que:

a) El costo de la deuda es mayor al costo del capital propio.	
b) El costo del capital propio es mayor al costo de la deuda.	
c) Ambos costos son similares.	
d) No se ha comparado el costo de estos recursos.	
e) Otro (explique)	

36. Para el financiamiento de la mayoría de las operaciones a largo plazo, suele planificarse lo siguiente:

a) Acudir a solicitudes de crédito en instituciones privadas (líneas de crédito, hipotecas, arrendamiento financiero).	
b) Acudir a solicitudes de crédito en organismos gubernamentales.	
c) Tramitar financiamiento en moneda extranjera.	
d) Solicitar nuevos aportes de los socios.	
e) Utilizar las utilidades retenidas de períodos anteriores.	
f) Utilizar la fuente de financiamiento que presente el acceso más fácil y menor costo, sin importar si es deuda o capital propio.	
g) No se planifica anticipadamente el tipo de financiamiento a utilizar.	
h) Otro (explique)	

37. ¿Con qué periodicidad se evalúan las decisiones tomadas por la empresa?

a) Mensual	
b) Semanal	
c) Anual	
d) No se evalúan las decisiones tomadas por la empresa	
e) Otro (explique)	

38. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?

a) Las políticas que se diseñan se relacionan con el manejo del activo a corto plazo (efectivo, crédito a clientes, inventario).	
b) Las políticas que se diseñan se relacionan con el uso de fuentes de financiamiento (proveedores, bancos).	
c) Las políticas establecen las líneas de acción para todo el capital de trabajo (activo y pasivo circulante).	
d) No se han planteado políticas de tipo financiero.	
e) Otro (explique)	

39. En cuanto a la estimación de los saldos de efectivo, se acostumbra a seguir el siguiente proceso:

a) Realizar presupuestos de efectivo, para determinar con anticipación posibles excedentes o deficiencias, y así planificar las acciones respectivas.	
b) No se elaboran presupuestos, se decide en el momento cómo financiar las deficiencias de efectivo para no caer en retrasos en los pagos.	
c) En caso de deficiencias de efectivo, se retrasan los pagos pendientes.	
d) Otro (explique)	

40. Cuando el presupuesto de efectivo prevé un excedente de fondos, se planifica lo siguiente:

a) Mantener los excedentes en depósitos de cuenta corriente.	
b) Adelantar pagos de pasivos.	
c) Realizar colocaciones financieras de corto plazo.	
d) Se decide el uso del dinero cuando se recibe el excedente, sin planificación previa.	
e) No se han estimado presupuestos de efectivo.	
f) Otro (explique)	

41. Cuando el presupuesto de efectivo prevé una deficiencia de fondos, se planifica lo siguiente:

a) Negociar plazos de espera con los acreedores.	
b) Negociar con los clientes descuentos por pronto pago.	
c) Ofrecer descuentos para ventas de contado.	
d) Se deciden las acciones a seguir en el momento de la deficiencia, sin planificación previa.	
e) No se han estimado presupuestos de efectivo.	
f) Otro (explique)	

42. ¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?

a) No se realizan ventas a crédito.	
b) Sólo se dan créditos a los clientes más confiables, según experiencias anteriores.	
c) Se definen con anticipación las políticas de crédito para todos los clientes.	

d) El gerente decide con su criterio personal cuáles clientes pueden disfrutar de crédito en la empresa.	
e) Otro (explique)	

43. Con respecto a los inventarios:

a) Se planifican los niveles de inventario según las necesidades de producción de la empresa.	
b) Cuando queda poco de algún material o producto se decide la compra.	
c) Se compran los productos necesarios, una vez que se ha agotado su disponibilidad.	
d) Otro (explique)	

44. Con respecto a los fondos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas (como sueldos, seguridad social, impuestos, servicios públicos) ¿se ha planificado su uso para financiar la empresa en el corto plazo?:

a) No, se acumulan en la cuenta bancaria para cumplir puntualmente con su cancelación.	
b) Si se planifica su uso de corto plazo, asegurando que los fondos estén disponibles en el momento en el que deben hacerse los pagos.	
c) Si se planifica su uso de corto plazo, pero algunas veces esto ocasiona retrasos en su pago.	
d) No se planifica su uso explícitamente, pero son fondos que pueden estar disponibles para solventar situaciones de deficiencias de efectivo.	
e) Otro (explique)	

45. Con respecto al crédito de proveedores:

a) Se negocian los plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de la producción y ventas de la empresa.	
b) Se acepta el plazo y descuento ofrecido por el proveedor, sin negociar estas condiciones.	
c) Se reciben los pedidos y el crédito, aún antes de establecer las condiciones de pago al proveedor.	
d) Otro (explique)	

46. Se planifica el uso fuentes externas para financiar las actividades de la empresa en el corto plazo:

a) Si, se tiene acceso planificado a instrumentos como pagarés, línea de crédito con algún banco, préstamos bancarios, entre otros.	
b) No se planifica con anticipación, pero está disponible el financiamiento formal en caso de ser necesario.	
c) No se utilizan fuentes de financiamiento de este tipo, sino que se obtienen fondos de amigos, familiares o prestamistas informales.	
d) Otro (explique)	

47. Adicionalmente a lo anterior, para financiar las operaciones de corto plazo:

a) Se planifica recibir aportes adicionales de los propietarios.	
b) Se prevé recibir financiamiento del sector público.	
c) Se espera tramitar algún financiamiento en moneda extranjera.	
d) No se ha previsto el uso de este tipo de recursos.	
e) En caso de ser necesario, se solicitará alguno de los financiamientos anteriores.	
f) Otro (explique)	

48. Con respecto a la medición de los resultados financieros:

a) Se revisan cada 6 meses los resultados de las inversiones.	
b) Se monitorean los indicadores planificados, al menos mensualmente.	
c) Se verifican anualmente los resultados.	

d) No se miden expresamente los indicadores financieros.	
e) Otro (explique)	

49. Los resultados financieros:

a) Se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan.	
b) Se revisan a final de año para ver como se está cumpliendo el plan.	
c) Se miden resultados anualmente, pero no se comparan con lo planificado.	
d) No se miden los resultados.	
e) Otro (explique)	

50. ¿Qué acciones se implementan para estimular la responsabilidad en el logro de las metas?:

a) No se han diseñado este tipo de acciones.	
b) El plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta.	
c) Se decide cómo recompensar o sancionar a los responsables una vez que se conocen los resultados del plan.	
e) Otro (explique)	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Tabla 23. Sistematización de la variable: Planificación financiera.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
Condiciones para el desarrollo de la planificación financiera: 1. Presencia de planificación estratégica. (Santandreu y Santandreu, 2000; Francés, 2001)	Diseño explícito de plan estratégico.	- Lineamientos considerados - Finalidad del plan
	Análisis de fortalezas y debilidades.	- Identificación de fortalezas - Identificación de debilidades -
	Análisis de variables del entorno.	Factores externos.
	Definición de objetivos del plan.	- Objetivos por área. - Objetivos empresariales.
	Análisis de estrategias.	- Alternativas estratégicas.
	Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan.	- Tipos de recursos asignados.
Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera: 2. Análisis funcional de la gerencia financiera. (Francés, 2001)	Contribución con el diseño de plan estratégico.	- Existencia de departamento financiero. - Participación en el diseño de planes.
	Disponibilidad de personal capacitado.	- Contratación de personal. - Calificación de personal.
	Análisis de indicadores financieros.	- Utilización de indicadores financieros.
	Comparación con la gerencia financiera de empresas similares.	- Situación de otras empresas.
	Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.	- Elaboración de plan financiero. - Ajustes para adaptarse al plan.
Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera: 3. Existencia de mecanismos de control estratégico. (Santandreu y Santandreu, 2000; Francés, 2001; Díez y López, 2001)	Evaluación del logro de objetivos estratégicos.	- Seguimiento del plan.
	Definición de indicadores de gestión.	- Indicadores departamentales. - Indicadores generales.
	Frecuencia de evaluación.	- Anual - Trimestral - Otra
	Planificación de correctivos a desviaciones del plan	- Previsión de correctivos.
4. Procesos de planificación y control financiero. (Brealey y Myers, 2005; Díez y López, 2001; Suárez, 2003).	Formulación de objetivos y metas.	- Definición de objetivos. - Definición de metas
	Definición de estrategias.	- Estrategias de inversión. - Estrategias de financiamiento.
	Diseño de políticas	- Políticas para largo plazo - Políticas para corto plazo
	Definición de mecanismos de control.	- Medición de resultados. - Comparación de resultados. - Diseño de acciones correctivas. - Asignación de responsabilidades.
	Preparación de documentos del plan financiero.	- Elaboración de documento impreso. - Usuarios de documento.

Fuente: (Vera, 2012)

Elaborado por: (Vera, 2012)

Tabla 24. Sistematización de la variable: Planificación financiera.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
5. Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo. (Suárez, 2003; Kogan Page <i>et al</i> , 2002; Ortiz, 2005).	Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones.	- Análisis de riesgo. - Análisis de rentabilidad.
	Planificación del tipo de inversión.	- Inversiones de expansión. - Inversiones de reemplazo. - Inversiones de innovación. - Inversiones financieras. - Desincorporación.
	Métodos para la evaluación de inversiones.	- Métodos estáticos. - Métodos dinámicos.
	Composición de la estructura financiera	- Definición anticipada. - Relación deuda patrimonio.
	Alternativas de financiamiento planificadas	- Análisis de costos financieros. - Tipos de financiamiento de largo plazo.
6. Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo. (Ortiz, 2005; Santandreu y Santandreu, 2000; Brigham y Houston, 2006; Gitman, 2007).	Saldos disponibles en tesorería.	- Elaboración de presupuesto. - Acciones ante déficit/superávit.
	Crédito y cobranzas a clientes.	- Definición de política de crédito.
	Manejo de inventarios	- Definición de política de inventarios.
	Alternativas de financiamiento planificadas	- Tipo de financiamiento utilizado.

Fuente: (Vera, 2012)

Elaborado por: (Vera, 2012)

Anexo 3

Tabla 25. Relación de indicadores con ítems de cuestionario.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Presencia de planificación estratégica	Diseño explícito de plan estratégico.	- Lineamientos considerados	1, 2
		- Finalidad del plan	3
	Análisis de fortalezas y debilidades.	- Identificación de fortalezas	4, 6
		- Identificación de debilidades	5, 6
	Análisis de variables del entorno.	- Factores externos.	7
	Definición de objetivos del plan.	- Objetivos por área.	8,
		- Objetivos empresariales.	8, 9
Análisis de estrategias.	- Alternativas estratégicas.	10	
Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan.	- Tipos de recursos asignados.	11	
Análisis funcional de la gerencia financiera.	Contribución con el diseño de plan estratégico.	- Existencia de departamento financiero.	12
		- Participación en el diseño de planes.	12
	Disponibilidad de personal capacitado.	- Contratación de personal.	13
		- Calificación de personal.	13
	Análisis de indicadores financieros.	- Utilización de indicadores financieros.	14, 15
	Comparación con la gerencia financiera de empresas similares.	- Situación de otras empresas.	17
Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.	- Elaboración de plan financiero.	16	
	- Ajustes para adaptarse al plan.	18,	
Existencia de mecanismos de control estratégico.	Evaluación del logro de objetivos estratégicos.	- Seguimiento del plan.	19
	Definición de indicadores de gestión.	- Indicadores departamentales.	20
		- Indicadores generales.	20
	Frecuencia de evaluación.	- Anual	21
		- Trimestral	
- Otra			
Planificación de correctivos a desviaciones del plan	- Previsión de correctivos.	22	

Fuente: (Vera, 2012)

Elaborado por: (Vera, 2012)

Tabla 26. Relación de indicadores con ítems de cuestionario.

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Procesos de planificación y control financiero.	Definición de estrategias.	- Estrategias de inversión.	23
		- Estrategias de financiamiento.	23
	Diseño de políticas	- Políticas para largo plazo	24
		- Políticas para corto plazo	38
	Definición de mecanismos de control.	- Medición de resultados.	48
		- Comparación de resultados.	49
		- Asignación de responsabilidades.	50
	Preparación de documentos del plan financiero.	- Elaboración de documento impreso.	25
- Usuarios de documento.		25	
Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.	Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones.	- Análisis de riesgo.	26
		- Análisis de rentabilidad.	26
	Planificación del tipo de inversión.	- Inversiones de expansión.	27
		- Inversiones de reemplazo.	28
		- Inversiones de innovación.	29
	Composición de la estructura financiera	- Definición anticipada.	30
		- Relación deuda patrimonio.	31
	Alternativas de financiamiento planificadas	- Análisis de costos financieros.	32, 33, 34, 35
- Tipos de financiamiento de largo plazo.		36	
Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.	Saldos disponibles en tesorería.	- Elaboración de presupuesto.	39,
		- Acciones ante déficit/superávit.	40, 41,
	Crédito y cobranzas a clientes.	- Definición de política de crédito.	42
	Manejo de inventarios	- Definición de política de inventarios.	43
	Alternativas de financiamiento planificadas	- Tipo de financiamiento utilizado.	44, 45, 46, 47

Fuente: (Vera, 2012)

Elaborado por: (Vera, 2012)

Anexo 4

Tabla 27. Codificación de las respuestas del cuestionario planificación financiera

A: ALTA (2 puntos)

M: MEDIA (1 punto)

B: BAJA (0 puntos)

Pregunta N°	Respuestas							
	A	b	C	d	e	F	g	h
1	M	A	B	-	-	-	-	-
2	A	M	B	-	-	-	-	-
3	A	M	B	-	-	-	-	-
4	A	M	B	-	-	-	-	-
5	B	A	M	-	-	-	-	-
6	A	M	B	-	-	-	-	-
7	B	A	M	-	-	-	-	-
8	A	M	B	-	-	-	-	-
9	B	A	M	M	-	-	-	-
10	A	B	M	-	-	-	-	-
11	A	B	M	-	-	-	-	-
12	A	M	M	B	B	-	-	-
13	B	A	M	M	-	-	-	-
14	A	M	B	-	-	-	-	-
15	B	M	A	-	-	-	-	-
16	A	M	B	-	-	-	-	-
17	B	A	A	M	-	-	-	-
18	B	A	M	B	-	-	-	-
19	B	A	M	-	-	-	-	-
20	A	M	B	B	-	-	-	-
21	A	M	B	-	-	-	-	-
22	A	B	B	M	-	-	-	-
23	A	M	M	B	-	-	-	-
24	B	M	M	A	-	-	-	-
25	A	M	M	B	-	-	-	-
26	B	A	M	M	-	-	-	-
27	A	A	M	B	-	-	-	-
28	A	B	M	-	-	-	-	-
29	A	M	B	-	-	-	-	-
30	A	M	B	-	-	-	-	-
31	A	A	A	M	B	-	-	-

Fuente: (Vera, 2012)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Tabla 28. Codificación de las respuestas del cuestionario planificación financiera (continuación)

A: ALTA (2 puntos)

M: MEDIA (1 punto)

B: BAJA (0 puntos)

Pregunta N°	Respuestas							
	a	b	c	d	e	f	g	h
32	B	A	M	-	-	-	-	-
33	A	A	M	B	-	-	-	-
34	B	A	M	M	-	-	-	-
35	M	A	M	B	-	-	-	-
36	A	A	A	A	A	M	B	-
37	M	A	M	B	-	-	-	-
38	A	A	A	M	B	-	-	-
39	A	A	A	M	B	-	-	-
40	M	M	A	B	-	-	-	-
41	A	M	B	-	-	-	-	-
42	B	A	M	M	-	-	-	-
43	A	M	B	-	-	-	-	-
44	A	M	B	-	-	-	-	-
45	A	A	A	B	M	-	-	-
46	M	A	M	B	-	-	-	-
47	A	M	B	B	-	-	-	-
48	A	M	B	-	-	-	-	-
49	A	M	B	B	-	-	-	-
50	A	M	B	-	-	-	-	-

Fuente: (Vera, 2012)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Anexo 5

Tabla 29 Tabulación de del cuestionario de acuerdo a la metodología aplicada

Pre gunt a N°	CODIFI CACIÓN DE LA RESPU ESTAS "A"	No.- de resp uest as obte nida s	Pond eraci ón de la respu esta	Dato para el prom edio	CODIFI CACIÓN DE LA RESPU ESTAS "B"	No.- de resp uest as obte nida s	Pond eraci ón de la respu esta	Dato para el prom edio	CODI FICA CIÓN DE LA RESPU ESTAS "C"	No.- de resp uest as obte nida s	Pond eraci ón de la respu esta	Dato para el prom edio	CODI FICA CIÓN DE LA RES PUE STA S "D"	No.- de resp uest as obte nida s	Pond eraci ón de la respu esta	Dato para el prom edio	CODIFI CACIÓN DE LA RESPU ESTAS "E"	No.- de resp uest as obte nida s	Pond eraci ón de la respu esta	Dato para el prom edio	CODIFI CACIÓN DE LA RESPU ESTAS "F"	No.- de resp uest as obte nida s	Pond eraci ón de la respu esta	Dato para el prom edio	CODIFI CACIÓN DE LA RESPU ESTAS "G"	No.- de resp uest as obte nida s	Pond eraci ón de la respu esta	Dato para el prom edio	PROMEDI O PONDERA DO
1	1	1	0,25	0,25	2	3	0,75	1,5	0	0	0	0	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
2	2	3	0,75	1,5	1	1	0,25	0,25	0	0	0	0	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
3	2	3	0,75	1,5	1	1	0,25	0,25	0	0	0	0	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
4	2	3	0,75	1,5	1	1	0,25	0,25	0	0	0	0	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
5	0	0	0	0	2	3	0,75	1,5	1	1	0,25	0,25	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
6	2	3	0,75	1,5	1	1	0,25	0,25	0	0	0	0	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
7	0	0	0	0	2	3	0,75	1,5	1	1	0,25	0,25	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
8	2	3	0,75	1,5	1	1	0,25	0,25	0	0	0	0	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
9	0	0	0	0	2	2	0,5	1	1	1	0,25	0,25	1	1	0,25	0,25	0			0			0		0		0	1	1,50
10	2	3	0,75	1,5	0	0	0	0	1	1	0,25	0,25	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
11	2	3	0,75	1,5	0	0	0	0	1	1	0,25	0,25	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
12	2	2	0,50	1	1	1	0,25	0,25	1	1	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0			0		0		0	1	1,50
13	0	0	0	0	2	2	0,50	1	1	1	0,25	0,25	1	1	0,25	0,25	0			0			0		0		0	1	1,50
14	2	3	0,75	1,5	1	1	0,25	0,25	0	0	0	0	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
15	0	0	0	0	1	1	0,25	0,25	2	3	0,75	1,5	0		0		0			0			0		0		0	1	1,75
16	2	0	0	0	1	3	0,75	0,75	0	1	0,25	0	0		0		0			0			0		0		0	1	0,75
17	0	3	0,75	0	2	1	0,25	0,5	2	0	0	0	1	0	0	0	0			0			0		0		0	1	0,50

46	1	0	0	0	2	4	1	2	1	0	0	0	0		0		0		0		0		0	1	2,00
47	2	1	0,25	0,50	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,25	0	0	2	0,50	0	0		0	0	0,50
48	2	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0,50	0	0	2	0,50	0	0						0	0	0,00
49	2	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0,75	0	0	1	0,25	0	0						0	0	0,00
50	2	4	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0		0		0		0		0	0	2,00

PROMEDIO GENRRAL

1,18

Elaborado por: Gabriela Rodríguez

Anexo 6

Al aplicar la metodología propuesta por Vera, se pudo responder a las interrogantes planteadas en el Capítulo II, donde trata sobre cuál es el proceso de planificación financiera que lleva la empresa, el indicador que permite medir la calidad de toma de decisiones y su comportamiento, y por último, un esquema de solución para el problema encontrado; para ello se realizará un análisis con los datos encontrados que se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 30 Comprobación del proyecto de investigación con preguntas directrices

PREGUNTAS PLANTEADAS	ANÁLISIS
¿Cuál es el proceso en la planificación financiera que desarrolla actualmente la empresa Autorepuestos Universal Importaciones?	Al aplicar el cuestionario al personal encargado del departamento administrativo-financiero, se pudo evidenciar que, existen falencias en el proceso de planificación, dando como resultado una presencia de planificación financiera media de 1.18 puntos, de acuerdo la Tabla10 de interpretación de puntuaciones promedio del cuestionario planteado por Vera.
¿Cuál es el indicador que permita medir en diferentes períodos de tiempo la calidad de la toma de decisiones y determinar cuál ha sido su comportamiento?	Al aplicar el indicador Valor Económico Agregado (EVA), permite apreciar la verdadera generación de valor por parte de la empresa, y la calidad en el proceso de toma de decisiones. En el caso de Autorepuestos Universal Importaciones durante el periodo analizado 2012-2014, no ha tenido un adecuado desempeño empresarial fruto de la decisiones adoptadas pues en ninguno de los 3 años ha generado valor, siendo por el contrario los costos de sus fuentes de financiamiento tanto propias como ajenas mucho mayores a las utilidades reflejadas en sus estados financieros. Siendo así que, luego de realizar el cálculo del indicador del Valor Económico Agregado (EVA), se obtuvo como resultado en los años 2012, 2013 y 2014 un valor de -\$174.449,28; -\$33.769,26 y -\$63.228,42 respectivamente, siendo valores negativos que refleja lo explicado anteriormente, además se realizó el cálculo de la tasa de rendimiento donde permite conocer de forma porcentual cual fue la inversión en los activos de la empresa, en el caso, la empresa arrojó en el 2012 el -6,84%; 2013 el -1,78% y en el 2014 -3,39% donde se puede apreciar que a pesar de reflejar utilidad en los estados financieros, las decisiones tomadas en la empresa no contribuyeron a la generación de valor.

<p>¿Cuál sería la propuesta de solución al problema luego de haber efectuado la investigación?</p>	<p>La propuesta de solución al problema luego de haber efectuado la investigación es un esquema para la elaboración de una planificación estratégica y financiera, que podrá servir de guía al personal encargado donde podrán tomar en consideración todos los puntos importantes que debe contener este documento, además ayuda a ver con qué recursos cuenta y cómo estos recursos deben ser utilizados de manera eficiente agregando valor a la empresa.</p>
<p>Al haber dado respuestas a las interrogantes planteadas y evidenciando sobre las falencias que tiene la empresa, además de indagar sobre investigaciones a fines sobre la planificación financiera y la toma de decisiones se puede concluir que el proyecto presentado es factible.</p>	

Elaborado por: Gabriela Rodríguez