



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera Financiera.

Tema:

“El manejo de los recursos financieros y las políticas administrativas en el desempeño de la empresa IMPORT- QUIVENSÁ Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato en el período 2014”

Autora: Gutiérrez Salazar, Valeria Alexandra

Tutor: Dr. Salazar Mosquera, Germán Marcelo

Ambato - Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera, con cédula de identidad N° 060180262-2, en mi calidad de Tutor del Análisis de Caso sobre el tema “**EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA IMPORT-QUIVENSÁ CÍA.LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2014**”, desarrollado por Gutiérrez Salazar Valeria Alexandra, de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para 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 designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Noviembre 2016.

TUTOR



.....
Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera.


C.I.: 060180262-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gutiérrez Salazar Valeria Alexandra, con cédula de identidad N° 180360742-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA IMPORT-QUIVENSIA CIA.LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2014”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Noviembre 2016.

AUTORA



Valeria Alexandra Gutiérrez Salazar
CI: 180360742-1

CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Noviembre 2016.

AUTORA



Valeria Alexandra Gutiérrez Salazar

CI: 180360742-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: **“EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS EN EL DESEMPEÑO EMPRESA IMPOR-QUIVENSA S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2014”**, elaborado por Valeria Alexandra Gutiérrez Salazar, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre 2016.



.....
Eco. Mg. Diego Proaño
PRESIDENTE.



.....
Dr. Fabián Mera
MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Ing. Erika Tapia
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado en primer lugar a DIOS por ser mi fortaleza y llenarme de paz en los momentos más estresantes de mi vida estudiantil, por darme la sabiduría para continuar con paso firme y conseguir mi objetivo anhelado.

En segundo lugar, dedico a mis padres por ser un ejemplo de trabajo y perseverancia, porque ellos me han enseñado a no desmayar en el trayecto estudiantil, laboral y personal.

Y, por último, a mi familia y amigos quienes, con su apoyo moral, palabras de aliento y amistad sincera, han sabido llenar cada etapa de mi vida.

Vale G.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todo el personal que conforma la Compañía IMPORT-QUIVENSA, por brindarme la información necesaria que se requirió para llevar a cabo ésta investigación.

De igual manera, agradezco a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, a los Maestros de la Carrera de Ingeniería Financiera por todos los conocimientos impartidos; y, en especial al señor Tutor Dr. Germán Salazar por ser una acertada guía en la realización de este estudio.

Vale G.

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

TEMA: “EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA IMPORT-QUIVENSÁ CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2014”

AUTORA: Valeria Alexandra Gutiérrez Salazar.

TUTOR: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

FECHA: Noviembre 2016.

RESUMEN EJECUTIVO.

Ecuador es un país en vías de desarrollo, en donde la producción y el comercio es esencial que, a pesar de la inestabilidad económica estas empresas buscan mantenerse en el mercado, por medio de planes administrativos estratégicos, planes financieros y hasta el llevar solo una contabilidad. Su objetivo en sí, es mitigar los riesgos existentes para así obtener beneficios que a largo plazo generen una rentabilidad sostenible en el tiempo.

Cabe resaltar que la escasez de planificación, desencadena en una manera empírica y táctica de administración, lo que, puede llevar a la falta de liquidez y solvencia, alto nivel de endeudamiento, poco control de inventarios y un grado elevado y sin revisión de cartera vencida, lo que podrá convertirse en un cuello de botella para el crecimiento de la compañía, pues esto resta su capital de trabajo y su rentabilidad tanto bruta como neta serán afectadas.

El presente trabajo de titulación está ajustado para las necesidades de una planificación financiera, para posibilitar que la empresa organice sus actividades y sus recursos. Ésta investigación será una útil herramienta estratégica-financiera que brindará a la gerencia un soporte de la toma de decisiones en cuanto al direccionamiento y alcance de

objetivos, en cuanto a enrumbar las inversiones, financiamientos a corto, mediano y largo plazo y por último asignar eficientemente los recursos para cada área de la compañía.

Con esta determinación, la gerencia está en capacidad de decidir su aplicación o declinación de la misma tomando en cuenta la forma más conveniente para seguir en el camino.

PALABRAS DESCRIPTORAS: PLANIFICACIÓN FINANICERA, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, CARTERA VENCIDA, CONTROL DE INVENTARIOS, RENTABILIDAD.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
FINANCES ENGINEER

TOPIC: “EL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA IMPORT- QUIVENSA CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2014”

AUTHOR: Valeria Alexandra Gutiérrez Salazar.

TUTOR: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

DATE: November 2016.

ABSTRACT

Ecuador is a developing country, where production and trade is essential despite economic instability. Companies seek to remain on the market through strategic administrative planning and financial resources to generate sustainable profitability over time.

The shortage of planning is an empirical and tactical form of administration, which can lead to a shortage of funds at a high level of debt, little control on inventory and a high level of nonperforming loans. These things are problems to company growth, because there decrease of working capital and its net profitability is negatively affected.

This work is adjusted for financial planning needs to facilitate the organizing of the Company activities and resources.

This investigation will be a useful strategic tool allowing management to opt for better decisions within the range of objectives, investments and financing of short, medium and long term. By last, it's very important to the Company assigned efficiently resources to each area.

With this determination, the management is able to decide its application or disist of the same proposal. Also the management will observed which is the better form is stay in the comercial roud.

KEYWORDS: FINANCIAL PLANNING, STRATEGIC OBJETIVES, NONPERFORMING LOANS, CONTROL ON INVENTORY, RENTABILITY.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. IDENTIFICACIÓN DEL CASO.....	3
1.1 LA EMPRESA.....	3
1.1.1 BASE LEGAL.....	3
1.1.2 PROPÓSITO.....	3
1.1.3 COBERTURA.....	4
1.1.4 BREVE RESEÑA HISTÓRICA.....	5
1.1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	6
1.1.5.1 MISIÓN.....	6
1.1.5.2 VISIÓN.....	6
1.1.5.3 POLÍTICAS.....	6
1.1.5.4 VALORES CORPORATIVOS.....	7

1.1.6 COMERCIALIZACIÓN.....	7
1.1.6.1 IMPORTACIONES.	7
1.1.6.2 ¿A QUÉ SE DEDICA IMPORT-QUIVENSEA?	8
1.1.6.2.1 PRODUCTOS DE IMPORT-QUIVENSEA.....	8
1.1.6.2.2 SERVICIOS DE IMPORT-QUIVENSEA.....	11
1.1.6.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.	11
1.1.7 PROCESO BÁSICO DE FUNCIONAMIENTO	13
1.1.8 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN.	14
1.1.8.1 ESTRUCTURA Y FUNCIONES PRINCIPALES.....	15
1.1.9 SITUACIÓN FINANCIERA.	16
1.1.9.1 RESULTADOS DE VENTAS.....	16
1.1.9.2 ACTIVOS Y PASIVOS.....	22
1.2 JUSTIFICACIÓN.	30
1.3 OBJETIVOS	31
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	32
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
CAPÍTULO II	32
2. MARCO TEÓRICO.....	33
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	33
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	36
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	36
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.	47
2.4.1 SUPRAORDINACIÓN CONCEPTUAL.	47
2.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.	48
2.4.1.1.1 PLANEACIÓN EMPRESARIAL O ERP.	48
2.4.1.1.2 RECURSOS EMPRESARIALES.....	52
2.4.1.1.3 RECURSOS FINANCIEROS:.....	56
2.4.1.2 SUBORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE.....	57
2.4.1.2.1 TIPOS DE RECURSOS.....	58
2.4.1.2.2 GESTIÓN FINANCIERA	64
2.4.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.	84

2.4.1.3.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	84
2.4.1.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	89
2.4.1.3.2 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	98
2.4.1.4 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL.	101
2.4.1.4.1 TIPOS DE POLÍTICAS	102
2.4.1.4.2 PROCESO DE EMISIÓN DE POLÍTICAS.	105
2.5 HIPÓTESIS.....	107
2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.	108
CAPÍTULO III	109
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	109
3.1 ENFOQUE.....	109
3.2 MODALIDAD.	109
3.2.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	109
3.2.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL	110
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	110
3.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	110
3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	111
3.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....	111
3.3.4 INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL.	112
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	112
3.4.1 POBLACIÓN.....	112
3.4.2 MUESTRA.....	113
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	114
3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	114
3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE	116
3.6 PLAN DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS VARIABLES	117
3.6.1 INFORMACIÓN PRIMARIA.....	117
3.6.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	117
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	118

CAPÍTULO IV	121
4. RESULTADOS.....	121
4.1 PRINCIPALES RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.	121
4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	133
4.3 ANÁLISIS FINANCIERO.	135
4.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO DEL CASO	144
4.5 CONCLUSIONES	145
4.6 RECOMENDACIONES.....	146
CAPÍTULO V	148
5. PROPUESTA.....	148
5.1 DATOS INFORMATIVOS	148
5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	150
5.3 JUSTIFICACIÓN.	151
5.4 OBJETIVOS.	152
5.4.1 Objetivo General	152
5.4.2 Objetivos Específicos.....	152
5.5 FUNDAMENTACIÓN	153
5.6 MODELO OPERATIVO.....	159
5.6.1 Fase 1. Pre Iniciación	160
5.6.2 Fase 2. Elaboración del Presupuesto	166
5.6.3 Fase 3. Ejecución	183
5.6.4 Fase 4. Control	186
5.6.5 Fase 5. Evaluación	187
5.7 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	189
5.8 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	189
BIBLIOGRAFÍA	191
ANEXOS	195

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla No. 1 Capital Social.	3
Tabla No. 2 Ventas por Producto año 2013-2014.....	12
Tabla No. 3 Estado de Resultados.....	16
Tabla No. 4 Análisis Vertical Estado de Resultados 2013-2014	19
Tabla No. 5 Balance General 2013-2014.....	22
Tabla No. 6 Análisis Vertical Balance General 2013-2014.....	28
Tabla No. 7 Muestra de IMPORT-QUIVENS A	113
Tabla No. 8 Operacionalización de la Variable Independiente.....	114
Tabla No. 9 Operacionalización Variable Dependiente.....	116
Tabla No. 10 Información Primaria	117
Tabla No. 11 Información Secundaria	117
Tabla No. 12 Ejemplo Presentación de datos.....	119
Tabla No. 13 Pregunta 1.....	122
Tabla No. 14 Pregunta 2.....	123
Tabla No. 15 Pregunta 3.....	124
Tabla No. 16 Pregunta 4.....	125
Tabla No. 17 Pregunta 5.....	126
Tabla No. 18 Pregunta 6.....	127
Tabla No. 19 Pregunta 7.....	128
Tabla No. 20 Pregunta 8.....	129
Tabla No. 21 Pregunta 9.....	130
Tabla No. 22 Pregunta 10.....	131
Tabla No. 23 Pregunta 11.....	132
Tabla No. 24 Pregunta 12.....	133
Tabla No. 25 Datos para la prueba t.....	134
Tabla No. 26 Indicadores de Liquidez	136
Tabla No. 27 Indicadores de Endeudamiento.	137
Tabla No. 28 Indicadores de Actividad.....	139

Tabla No. 29 Indicadores de Rentabilidad.....	142
Tabla No. 30 Responsables de la Planificación Financiera	149
Tabla No. 31 Presupuesto de Recursos Humanos.....	149
Tabla No. 32 Presupuesto de materiales	149
Tabla No. 33 Matriz EFE	161
Tabla No. 34 Matriz EFI	162
Tabla No. 35 Matriz FODA de la Fase 1.	164
Tabla No. 36 Objetivos, estrategias, políticas e indicadores de la Fase 1.....	165
Tabla No. 37 Presupuesto de Ventas.....	166
Tabla No. 38 Presupuesto de Compras.	167
Tabla No. 39 Gastos servicios básicos proyectado.	168
Tabla No. 40 Gastos Administrativos Proyectados.....	169
Tabla No. 41 Gastos Generales Proyectados.	170
Tabla No. 42 Gastos de ventas proyectados.....	171
Tabla No. 43 Depreciaciones proyectadas.	172
Tabla No. 44 Presupuesto Financiero.	173
Tabla No. 45 Días de cobros	173
Tabla No. 46 Cronograma de cobros para el año 2015.....	175
Tabla No. 47 Cronograma de pagos para el año 2015.	178
Tabla No. 48 Flujo de Caja proyectado año 2015.....	179
Tabla No. 49 Estado de Resultados proyectado 2015.....	181
Tabla No. 50 Estado de Balance General proyectado 2015.....	182
Tabla No. 51 Porcentaje de la distribución de recursos IMPORT-QUIVENSA	184
Tabla No. 52 Seguimiento Departamental	184
Tabla No. 53 Responsables del control real y presupuestario.....	186
Tabla No. 54 Responsables de las Medidas correctivas.....	187
Tabla No. 55 Toma de decisiones: Actividades y Responsables	189
Tabla No. 56 Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta.....	190

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico No. 1 Ubicación geográfica de la empresa	5
Gráfico No. 2 Importaciones CIF no petroleras por país de origen.	7
Gráfico No. 3 Principales productos no petroleros CIF- enero a diciembre 2014.	8
Gráfico No. 4 Mapa de proceso de compra-venta.....	11
Gráfico No. 5 Ventas por producto 2013-2014.....	12
Gráfico No. 6 Mapa de procesos de IMPORT-QUIVENS A	14
Gráfico No. 7 Organigrama Estructural.	15
Gráfico No. 8 Crecimiento en ventas 2013-2014.....	17
Gráfico No. 9 Resultados 2013-2014.....	19
Gráfico No. 10 Crédito y Cobranza.	26
Gráfico No. 11 Composición del Activo.....	28
Gráfico No. 12 Composición del Pasivo y Patrimonio.	29
Gráfico No. 13 Categorías Fundamentales	47
Gráfico No. 14 Evolución del Sistema de Planeación de Recursos Empresariales. .	48
Gráfico No. 15 Características de un Sistema ERP.	49
Gráfico No. 16 Mapa de procesos de una empresa en general.	50
Gráfico No. 17 Etapas de la Planeación de Recursos Empresariales.....	50
Gráfico No. 18 Planificación de Requerimiento de Materiales	51
Gráfico No. 19 Características de la fase de implementación.....	52
Gráfico No. 20 Clasificación de los Recursos de la Empresa.....	53
Gráfico No. 21 División de los Recursos intangibles.	54
Gráfico No. 22 División de los Recursos humanos.	55
Gráfico No. 23 Atributos de la ventaja competitiva.....	55
Gráfico No. 24 Subordinación V. Independiente	57
Gráfico No. 25 Recursos propios	58
Gráfico No. 26 Clasificación de los recursos ajenos.....	59
Gráfico No. 27 Financiamiento corto plazo.	59

Gráfico No. 28 Financiamiento a largo plazo.	61
Gráfico No. 29 Objetivos de la Gestión Financiera.	65
Gráfico No. 30 Clasificación de la Planeación Financiera.....	67
Gráfico No. 31 Planeación Financiera a corto plazo.....	68
Gráfico No. 32 Clasificación de los presupuestos.....	69
Gráfico No. 33 Esquema de Estado de Resultados.	72
Gráfico No. 34 Métodos para elaborar el flujo de efectivo.....	73
Gráfico No. 35 Clasificación de Indicadores.	74
Gráfico No. 36 Objetivos del control interno.....	80
Gráfico No. 37 Componentes del Control Interno.	81
Gráfico No. 38 Estados Financieros por la Auditoría Externa.....	83
Gráfico No. 39 Características de la Administración Estratégica.	85
Gráfico No. 40 Etapas de la planeación estratégica.	86
Gráfico No. 41 Tipos de Estrategias	87
Gráfico No. 42 Evaluación estratégica externa.	88
Gráfico No. 43 Características del proceso estratégico.....	89
Gráfico No. 44 Proceso de planeación estratégica.	90
Gráfico No. 45 Factores Internos y funciones de una empresa.....	92
Gráfico No. 46 Factores externos de una empresa.....	94
Gráfico No. 47 Fuerzas de Porter.....	94
Gráfico No. 48 Matriz FODA	96
Gráfico No. 49 Características de los objetivos Estratégicos.....	97
Gráfico No. 50 Diferencias entre Plan estratégico y Plan operativo.....	97
Gráfico No. 51 Monitoreo estratégico.	98
Gráfico No. 52 Objetivos de las políticas administrativas.	99
Gráfico No. 53 Subordinación V. Dependiente	101
Gráfico No. 54 Características de las políticas de crédito y cobranza.	103
Gráfico No. 55 Contenido de un procedimiento.	106
Gráfico No. 56 Difusión de las políticas admisnitativas.....	107
Gráfico No. 57 Ejemplo de gráfica de resultados.	120
Gráfico No. 58 Pregunta 1	122
Gráfico No. 59 Pregunta 2	123

Gráfico No. 60 Pregunta 3	124
Gráfico No. 61 Pregunta 4	125
Gráfico No. 62 Pregunta 5	126
Gráfico No. 63 Pregunta 6	127
Gráfico No. 64 Pregunta 7	128
Gráfico No. 65 Pregunta 8	129
Gráfico No. 66 Pregunta 9	130
Gráfico No. 67 Pregunta 10	131
Gráfico No. 68 Pregunta 11	132
Gráfico No. 69 Pregunta 12	133
Gráfico No. 70 Liquidez corriente- Prueba ácida.	136
Gráfico No. 71 Capital de Trabajo.	137
Gráfico No. 72 Razón entre deuda y capital.	138
Gráfico No. 73 Razón entre Deuda y capital.	139
Gráfico No. 74 Indicadores de Actividad.....	140
Gráfico No. 75 Ciclo de operación- Ciclo de efectivo.....	141
Gráfico No. 76 Rotación de activos totales.....	142
Gráfico No. 77 Indicadores de Rentabilidad.....	143
Gráfico No. 78 Valor Económico Agregado.....	144
Gráfico No. 79 Ventajas de una Planeación Financiera.....	155
Gráfico No. 80 Desventajas de la planeación de recursos financieros.....	155
Gráfico No. 81 Fases de la Planeación de los Recursos Financieros.....	156
Gráfico No. 82 Fases de aplicación de la Planeación Estratégica-Financiera.	159
Gráfico No. 83 Nuevo proceso de crédito.....	176
Gráfico No. 84 Nuevo proceso de cobranza.	177

INTRODUCCIÓN.

IMPORT-QUIVENSÁ Cía. Ltda., es una empresa situada en la ciudad de Ambato provincia del Tungurahua, dedicada la compra-venta de materiales importados que sirven para la realización de auto partes, figuras artesanales, carrocerías y aviones no tripulados, reconocido en la zona centro.

A pesar de estar dos años en el mercado, la empresa ha tenido un crecimiento acelerado gracias a la confianza de los clientes pero que, no han enrumbado sus decisiones financieras al éxito total, su manera de administración es empírica, no existe un análisis previo de las situaciones, de los recursos y del mercado potencial.

El presente Análisis de Caso tiene por objetivo planificar las actividades con sus respectivos responsables, a través de, proyecciones e índices que permiten medir el desempeño de la organización.

En el **CAPÍTULO I**, se identifica el caso de análisis que son los recursos Financieros y las políticas administrativas en el desempeño empresarial de IMPORT-QUIVENSÁ; la justificación y los objetivos de la investigación.

En el **CAPÍTULO II** se muestra el marco teórico, en cual se detallan los antecedentes investigativos, que son los fundamentos para las variables que se desarrollan en este tema.

En el **CAPÍTULO III** de la metodología, se narra el enfoque de la investigación manejado para ejecutar éste trabajo. Además, se describe la modalidad y nivel de investigación, para establecer la población y muestra, seguido de la operacionalización de las variables las que deben tener un concepto, categorías, indicadores de medición, ítems básicos, instrumentos de investigación y el responsable. Realizado esto se señala el plan de recolección y procesamiento de datos.

En el **CAPÍTULO IV**, se elabora el análisis e interpretación de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas, además se analiza la tendencia de los indicadores financieros

para finalmente obtener las conclusiones y recomendaciones.

En el **CAPÍTULO V** se plantea la propuesta, su finalidad es resolver y dar respuestas a los problemas detectados en la empresa, para que sirva de herramienta de administración de los recursos financieros y aplicación de políticas administrativas para que mejoren el desempeño de la compañía.

CAPÍTULO I

1. IDENTIFICACIÓN DEL CASO

1.1 LA EMPRESA.

1.1.1 Base legal.

La empresa como compañía fue constituida el 05 de febrero de 2013 de responsabilidad limitada, que se rige bajo leyes y reglamentos de la República del Ecuador y sus estatutos sociales contienen:

- Denominación: IMPORT-QUIVENSА CÍA.LTDA.
- Ubicación: Provincia de Tungurahua,
Cantón Ambato,
Parroquia Huachi Loreto, Cdla. El Recreo
- Duración: Tendrá una permanencia de 30 años desde de la fecha de inscripción.

El capital Social de la compañía se constituye de la siguiente forma:

Tabla No. 1 Capital Social.

Socios	Capital Social	Nº Participaciones
Gilbert Sánchez	\$350,00	350
Freddy Sánchez	\$50,00	50
TOTAL	\$400	400

Fuente: IMPORT-QUIVENSА Cía. Ltda.
Elaborado: Valeria Gutiérrez

1.1.2 Propósito.

IMPORT-QUIVENSА tiene como objetivo principal la importación, distribución y

venta de materias primas de carácter químico como lo son resina poliéster, fibra de vidrio, núcleos de poliéster incluyéndose en esta comercialización a maquinaria y equipos, así como, insumos necesarios para autopartes y trabajo artesanal, cabe desatacar que lo antes mencionado está establecido en la escritura de constitución de la empresa y, por lo tanto, decidido por los accionistas.

Es importante enfatizar que la compañía se encamina a otorgar un servicio integral especializado, pues no se dedica solo a una actividad comercial, sino también, a brindar un servicio de capacitación y soporte técnico del manejo de los materiales y equipos.

1.1.3 Cobertura

IMPORT-QUIVENSA Cía. Ltda., tiene el domicilio principal en Ambato, en las calles en las calles Villonaco y Miñarica, en este lugar se encuentran las oficinas y bodegas para despachar las mercancías.

Es proveedor principal de empresas carroceras, así por nombrar algunos clientes: Taller de Carrocerías Gómez (Riobamba), Carrocería Metal Mecánica Ulloa(Latacunga), Cepeda, Patricio Cepeda, Carrocerías Imce, Picoso, y de negocios dedicados a la elaboración de autopartes y manualidades, es relevante mencionar que, por medio del Sistema Nacional de Compras Públicas ésta compañía proporciona materias primas al observatorio de las Fuerzas Aéreas de la ciudad de Ambato, además que, solicita la asesoría técnica por la manipulación que sufren las resinas y fibras de vidrio para la elaboración de aviones no tripulados y drones que se realizan en dicho lugar.

Las empresas y personas que han optado como proveedora a IMPORT-QUIVENSA son alrededor de 180 clientes quienes compran constantemente.

Estos hechos posicionan a la compañía en uno de los primeros lugares de distribución y asesoramiento técnico en Ambato, Latacunga y Riobamba, con miras de expansión hacia el Puyo y el Tena.

Gráfico No. 1 Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: Google Maps

1.1.4 Breve reseña histórica

IMPORT-QUIVENSА surge en el año 2008 en primera instancia como persona Natural No Obligada a llevar Contabilidad, a cargo del señor Gilbert Sánchez, quién en el camino de comercializar fibra de vidrio y materiales para carrocerías, detectó la oportunidad de emprender un negocio estable y propio.

Para el año 2013, luego de cinco años en el mercado, nace la necesidad de crecer como distribuidor en el sector carrocerero por la demanda registrada, y se crea la compañía por parte de los hermanos Gilbert Sánchez como Gerente General y Freddy Sánchez como Presidente, los cuales se han mantenido hasta la actualidad.

Es decir, la empresa se encamina a su tercer año de funcionamiento y que por su constitución accionaria se refleja como un negocio familiar, conformando el 90% de las empresas familiares del Ecuador según la Cámara de Comercio de Guayaquil en el año 2015. (TAPIA Evelyn, 2015).

Tomando la idea de los autores (RODRIGUEZ A, José y Rodriguez Z, Maribel, 2004)

la empresa es una sociedad fraternal por cuanto la gestión y la propiedad se marca por dos o más hermanos, además de estas dos variables se incorpora el tiempo, como una medida del entorno cambiante y el dinamismo del mercado.

1.1.5 Direccionamiento estratégico.

1.1.5.1 Misión

En IMPORT-QUIVENSА somos una empresa comprometida a cuidar la satisfacción de los clientes, por medio de la calidad de la materia prima de los productos importados.

Disponemos de materiales carroceros y artesanales a precios competitivos, otorgando un excelente servicio al consumidor y al cliente en general.

1.1.5.2 Visión

IMPORT-QUIVENSА, pretende ocupar la mayor parte de distribución de materiales carroceros y artesanales en el país, mediante una organización sólida, enfocada al servicio, calidad y precio que satisfagan a los clientes.

1.1.5.3 Políticas

En IMPORT-QUIVENSА somos un equipo de trabajo comprometido a satisfacer a nuestros clientes mediante la comercialización de materias primas para autopartes y figuras artesanales, mediante la mejora de sus procesos y el cumplimiento a requisitos legales y reglamentarios, en base a los siguientes objetivos:

- Satisfacer a los consumidores y clientes en general.
- Preservar la reputación y calidad de la materia prima.
- Fortalecer el profesionalismo del equipo de trabajo.
- Ampliar continuamente la gama de productos.
- Mantener procesos efectivos para mejorar la gestión interna.

1.1.5.4 Valores Corporativos

- Amabilidad.
- Cumplimiento.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Esfuerzo.

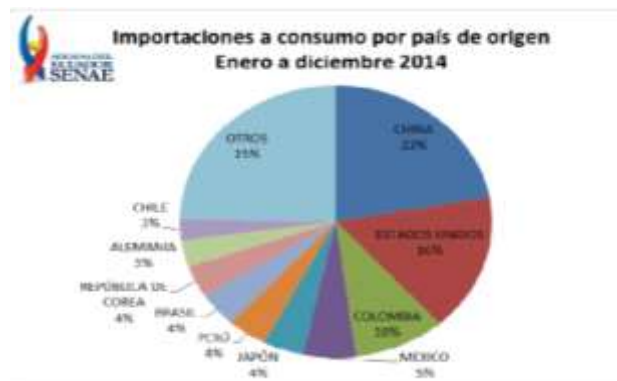
1.1.6 Comercialización

1.1.6.1 Importaciones.

La principal actividad comercial de la compañía es la importación y distribución de materias primas que según las necesidades del consumidor sufrirán su respectiva transformación. También se importan maquinarias y equipos bajo pedido, todo esto es adquirido de países como China, México, Alemania, Estados Unidos e Italia. Ecuador presenta las siguientes que para este estudio es importante revisar:

Según datos de la Aduana del Ecuador los mayores convenios se dan en China, pues abarca un 22% del total de importaciones no petroleras del país y en el caso de esta empresa no es la excepción, pues de este lugar se transporta la fibra de vidrio; Estados Unidos le sigue con el 10% del total y vale señalar que de este lugar se trae la resina y alguna maquinaria.

Gráfico No. 2 Importaciones CIF no petroleras por país de origen.



Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2014)

Elaborado: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
 Al revisar las estadísticas, se pudo observar que IMPORT-QUIVENS A en el año 2014 se posicionó dentro del 89% de empresas importadoras que utilizan el método CIF (no petrolero) de embarque, transporte y riesgo de mercaderías y que, en la subclasificación de productos importados de este tipo compone el 3.74% en formas primarias de materiales, polietileno, polímeros, poliactanos; el 3,32% en maquinarias y sus partes; y, el 1,98% en manufacturas de plástico.

Gráfico No. 3 Principales productos no petroleros por CIF- enero a diciembre 2014.

PRODUCTOS	CIF (\$ MILLONES)	% PART. CIF
MEDICAMENTOS	\$ 844,09	4,19%
POLIETILENO, POLÍMEROS, POLIACETANOS - FORMAS PRIMARIAS	\$ 753,42	3,74%
MAQUINARIAS Y SUS PARTES	\$ 669,03	3,32%
AUTOMÓVILES	\$ 512,27	2,54%
FUNDICIÓN DE HIERRO Y ACERO: SIN ALEAR	\$ 496,79	2,47%
RESIDUOS INDUSTRIA ALIMENTARIA	\$ 414,95	2,06%
PAPEL Y CARTÓN MANUFACTURAS DE PASTA	\$ 402,57	2,00%
TUBERÍA DE HIERRO	\$ 399,60	1,98%
MANUFACTURAS DE PLÁSTICO	\$ 398,86	1,98%
VEHÍCULOS DE CARGA	\$ 368,92	1,83%
MANUFACTURAS DE FUNDICIÓN DE HIERRO Y ACERO	\$ 364,82	1,81%
ABONO	\$ 355,64	1,77%
PREPARACIONES ALIMENTICIAS	\$ 320,31	1,59%
TELÉFONOS Y SUS PARTES	\$ 314,02	1,56%
MOTORES Y GENERADORES ELÉCTRICOS Y SUS PARTES	\$ 308,45	1,53%
OTROS	\$ 13.222,72	65,63%

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2014)
 Elaborado: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

1.1.6.2 ¿A qué se dedica IMPORT-QUIVENS A?

1.1.6.2.1 Productos de IMPORT-QUIVENS A.

La compañía IMPORT-QUIVENS A se dedica a la importación de materias primas para el sector carroceros, fabricación de autopartes y manualidades, estos son:

- Resina poliéster.
- ✓ La resina poliéster es traída de la Florida-Estados Unidos y esta es

resistente al impacto, desgaste y doblamiento.

- ✓ Son compatibles o de fácil uso con fibra de vidrio, cargas minerales y pigmentos.
- ✓ El curado de la resina se realiza con la adición de Octoato de Cobalto (acelerador) y Mek-peróxido (catalizador). Con la combinación de estos se desprende energía, lo que permite que se acelere el proceso de gelificación.



- ✓ Existen diversos tipos de resina entre ellos:
 - Crislatan 804.
 - Crislatan 818.
 - Crislatan 820.
 - Crislatan 894.
 - Crislatan 895.
 - Crislatan 898
 - Crislatan 899.
- Fibra de vidrio.
 - ✓ Este material es adquirido de Taian en China.
 - ✓ La fibra de vidrio se consigue por la interposición de ciertos hilos de vidrio, que se entretejen formando una malla, patrón.
 - ✓ Sus características principales son: fragilidad, transparencia y también alta dureza.
 - ✓ Cuando se encuentra en un estado de fundición, entonces puede ser

maleable.

- ✓ En lo que respecta a su constitución, se trata de un material compuesto por el sílice, cal y carbonato de sodio.



- Maquinaria y Equipos.

- ✓ La maquinaria y equipos se importan bajo pedido y se compran en dos lugares del mundo: Florida - Estados Unidos y Milán – Italia.
- ✓ Pistolas Manuales FRP de Pulverización.



Binks de Fibra de Vidrio Reforzada utilizado para aprovechar las resinas de poliéster y capas de gel.

- ✓ Conjuntos Completos FRP.



Los equipos de Binks lo utilizan como complemento Para el empleo de gel y la resina de laminación.

- ✓ 207 - Serie Tanque Catalizador



Funciona a través de un equipo de aire atomizado con una fina capa de gel que se mezcla con resina para así lograr que la laminilla de gel salga limpia y sin aire.

1.1.6.2 Servicios de IMPORT-QUIVENSA

La empresa a más de los productos mencionados se preocupa por el buen uso de estos, motivo por el cual, brinda asesoría técnica o de ser el caso y así requerir la organización, entidad o empresa contratante se otorga una capacitación para sus empleados con el único fin de mantener la calidad del producto y, por ende, el nombre de la compañía.

1.1.6.3 Proceso de Comercialización.

Gráfico No. 4 Mapa de proceso de compra-venta.



Fuente: IMPORQUIVENSA S.A
Elaborado: Dr. Freddy Sánchez

Descripción del Proceso de compra-venta de materiales:

- Logística: requerimiento de inventarios y almacenamiento de los mismos.
- Compra: necesidad de adquirir materiales para vender al cliente o consumidor.
- Venta: dirigido al cliente en general y al sector público.
- Transporte: movilización para la entrega de materiales.

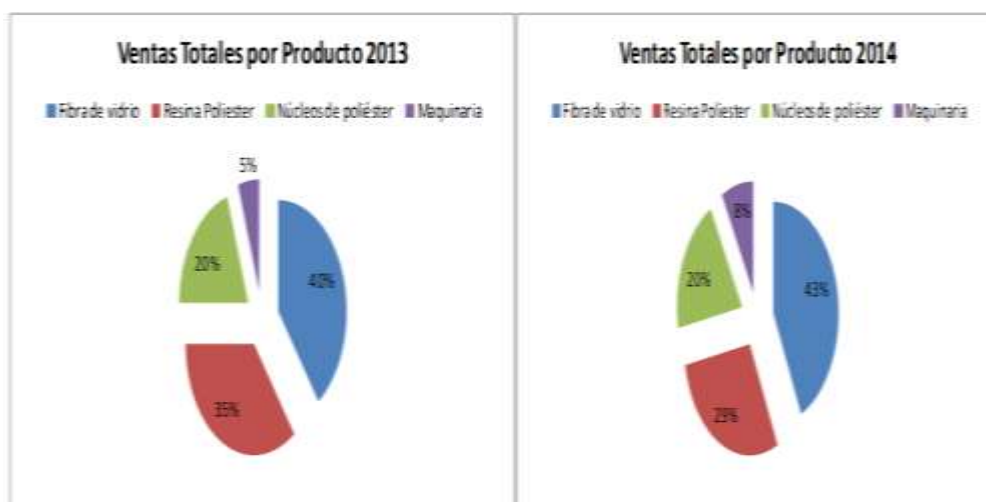
Gracias a este proceso de compra y venta la empresa alcanzó los siguientes niveles:

Tabla No. 2 Ventas por Producto año 2013-2014.

PRODUCTO	TOTAL 2013	PORCENTAJE 2013	TOTAL 2014	PORCENTAJE 2014
Fibra de vidrio	\$182.287,52	40%	\$337.248,81	43%
Resina poliéster	\$159.501,58	35%	\$227.446,87	29%
Núcleos de poliéster	\$91.143,76	20%	\$156.859,91	20%
Maquinaria	\$22.785,94	5%	\$62.743,96	8%
TOTAL	\$455.718,81	100%	\$ 784.299,55	100%

Fuente: IMPORT-QUIVENSA Cía. Ltda.
Elaborado: Valeria Gutiérrez

Gráfico No. 5 Ventas por producto 2013-2014.



Fuente: IMPORT-QUIVENSA Cía. Ltda.
Elaborado: Valeria Gutiérrez

En los años 2013 y 2014 los productos de venta no varían su orden, puesto que, la Fibra de vidrio representa el 40% de total en el primer año y en el segundo año bordea el 43%; seguida por la Resina poliéster con un 35% y 29% respectivamente, en donde se mira una disminución del total debido a que se la maquinaria sufre un incremento del 5% al 8% en estos dos años, es entonces cuando, la empresa orienta sus esfuerzos

hacia obtener mayor rentabilidad con el hecho de mantener las alianzas internacionales.

1.1.7 Proceso básico de funcionamiento

¿Qué es la organización?

La empresa conocida en el mundo actual de los negocios como organización se estudia como tal, por la organización de recursos materiales, humanos y financieros para de esta manera producir bienes y servicios que satisfagan un interés del consumidor y un interés personal de las personas que invierten en la empresa.

El proceso básico de IMPORT-QUIVENS A es el siguiente:

1. Nivel Estratégico:
 - 1.1. Revisión Gerencial:
 - Responsable de la comunicación integral de la compañía.
 - Mantener los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
 - Asegurar de que en todos los niveles se cumpla los requerimientos del cliente
 - Asegurar que los proveedores sean seleccionados correctamente para así fomentar una excelente relación de negocios.
2. Nivel Funcional:
 - 2.1. Necesidades y requerimientos: Atraer la atención de los clientes cumpliendo los requerimientos de los mismos, haciéndoles saber las nuevas tendencias y su vital importancia en la compañía
 - 2.2. Compras: Revisa los procesos de negociación con los proveedores internacionales.
 - 2.3. Almacenamiento y Logística:
 - Recibe y revisa si los productos requeridos cumplen con las

especificaciones.

- Revisa si entre las existencias se puede cumplir con los clientes; caso contrario, se realiza una nueva orden de compra.

2.4. Satisfacción al Cliente:

- El cliente cancela total o parcialmente el valor de la materia prima que va a adquirir.
- Se establecen canales de comunicación para quejas y reclamos.

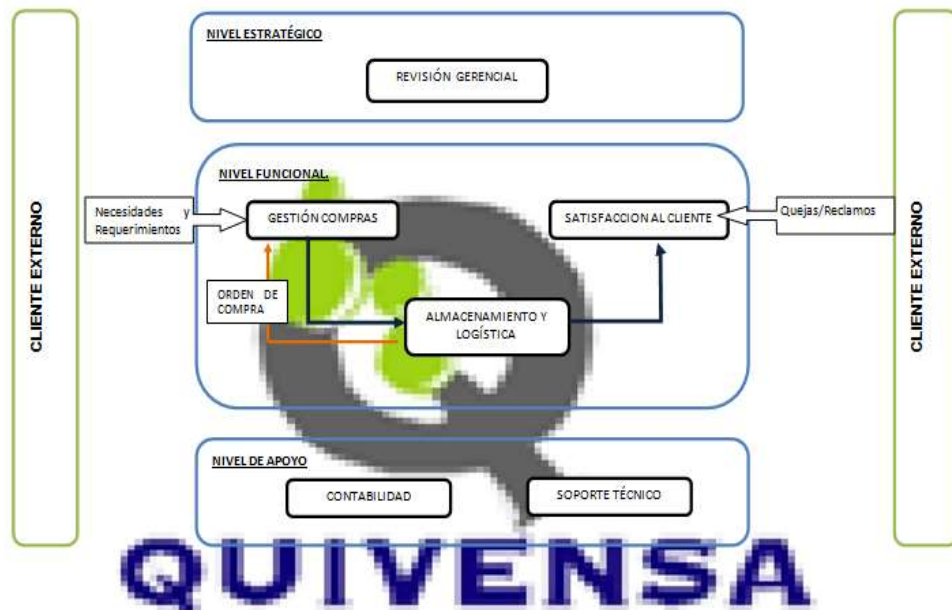
3. Nivel de Apoyo:

3.1. Contabilidad:

- Se encarga de registrar las transacciones realizadas por la empresa.
- Presenta información oportuna.
- Por medio de estados Financieros refleja la veracidad de la información contable-financiera

3.2. Soporte Técnico: Se encarga de la asistencia sobre los distintos productos ofertados por IMPORT-QUIVENSА.

Gráfico No. 6 Mapa de procesos de IMPORT-QUIVENSА



Fuente: IMPORT-QUIVENSА S.A
Elaborado: Dr. Freddy Sánchez

1.1.8 Proceso de Administración.

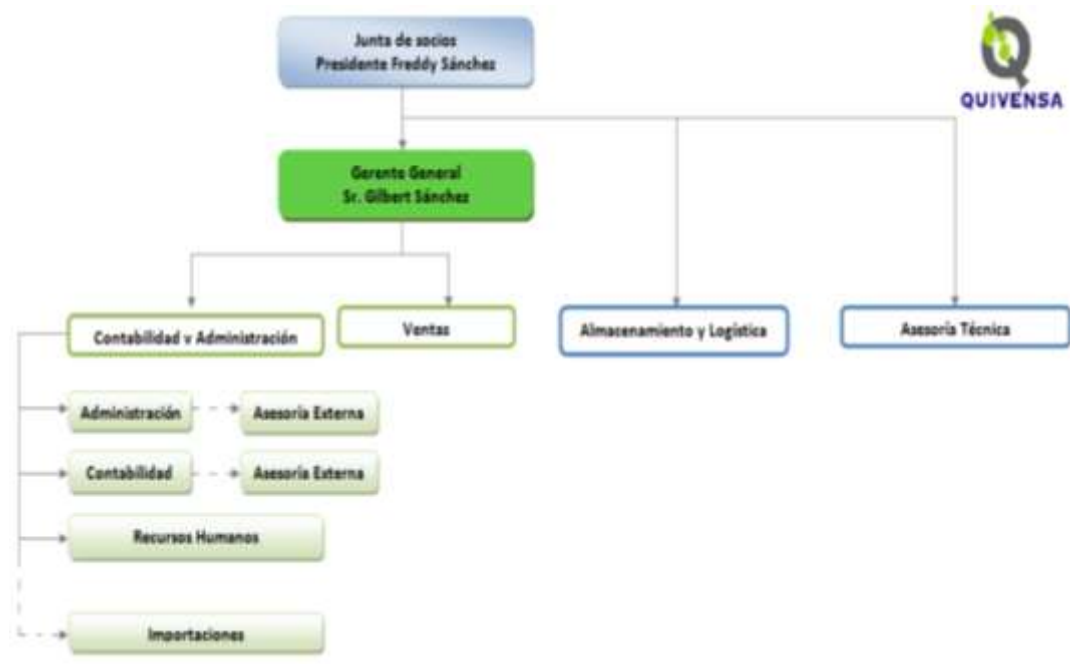
La compañía IMPORT-QUIVENSA cuenta con una estructura organizacional básica que le permite establecer funciones que se realizan en la organización.

1.1.8.1 Estructura y funciones principales

La compañía se integra de dos grupos, uno administrativo y de ventas dirigido por el gerente general y uno operativo conducido por el presidente quien se encarga de la parte logística, almacenamiento, transporte y asesoría técnica de los productos.

A la presente fecha cuenta con 5 empleados internos y 3 de asesoría externa.

Gráfico No. 7 Organigrama Estructural.



Fuente: IMPORT-QUIVENSA S.A
Elaborado: Dr. Freddy Sánchez

Al momento no se encuentran todos los procesos definidos por lo que, se detecta la carencia de lo siguiente:

- Diseño y análisis de funciones.
- Seguridad y salud ocupacional

- Capacitación y entrenamiento del personal.
- Manejo de Base de datos.
- Motivación y compensaciones.

Éste tipo de carencias puede afectar en el desempeño y cumplimiento de objetivos de la empresa: capacitar y entrenar al personal implica mantener al profesional alerta ante cualquier cambio para que este sea un apoyo fundamental; de igual forma, se debe establecer las funciones de cada cargo para especializar de mejor manera al recurso humano y, además, la empresa debe motivar y brindar todas las garantías que conlleva la seguridad y salud ocupacional.

1.1.9 Situación financiera.

La situación financiera de la empresa se realizó con soporte de los Estados Financieros y la información que estos presentan.

Destacando que el manejo de los Recursos Financieros y las Políticas Administrativas para inversión y obligaciones se basa a una manera empírica de dirección y control, pues actualmente estos son requeridos, por lo estratégico que se ha convertido hoy en día hacer negocios.


1.1.9.1 Resultados de Ventas.

Análisis Horizontal del Estado de Resultados:

En el año 2013 los resultados de ventas arrojaron \$ 455.718,82 a diferencia del año 2014 que es de \$784.299,55 por lo que se registra un incremento del 72%, debido a la captación de más clientes y las licitaciones de compras públicas lo que apoyó a éste notable aumento.

Cabe señalar que el año 2013 fue el primer año de funcionamiento.

Tabla No. 3 Estado de Resultados.

	BALANCE DE RESULTADOS COMPARATIVO 2013-2014			
	Análisis Horizontal			
	2013	2014	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
INGRESOS OPERACIONALES				
VENTAS				
Ventas 12% IVA	\$455.718,81	\$784.299,55	\$328.580,74	72%
Otros Ingresos	\$565,96	\$114,65	-\$451,31	-80%
TOTAL DE INGRESOS	\$456.284,77	\$784.414,20	\$328.129,43	72%
COSTOS OPERACIONALES				
COSTO DE VENTA				
Costo de Ventas	\$407.289,00	\$590.896,54	\$183.607,54	45%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$407.289,00	\$590.896,54	\$183.607,54	45%
UTILIDAD BRUTA	\$48.995,77	\$193.517,66	\$144.521,89	295%
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$24.535,56	\$45.116,71	\$20.581,15	84%
Gastos Sueldos y Salarios	\$18.256,33	\$33.638,66	\$15.382,33	84%
Beneficios Sociales	\$2.443,04	\$5.522,24	\$3.079,20	126%
Aporte Patronal 12.15% IESS	\$2.436,19	\$4.555,81	\$2.119,62	87%
Honorarios a Profesionales	\$1.400,00	\$1.400,00		
GASTO DE VENTA	\$1.267,87	\$35.265,10	\$33.997,23	2681%
Gasto Alimentación	\$9,23	1607,07	\$1.597,84	17311%
Gasto Gestion	\$935,39		-\$935,39	
Gasto Combustible	\$323,25	\$1.977,34	\$1.654,09	512%
Gasto Transporte		\$31.065,69	\$31.065,69	
Gasto Peaje		\$165,00	\$165,00	
Gasto Hospedaje		\$450,00	\$450,00	
GASTOS GENERALES	\$7.496,09	\$23.642,94	\$16.146,85	215%
Impuestos y Contribuciones	\$2,00	\$748,28	\$746,28	37314%
Suministros Materiales	\$387,06	\$742,06	\$355,00	92%
Gasto utiles de limpieza	\$280,00	\$900,00	\$620,00	221%
Gasto Adecuaciones	\$188,87		-\$188,87	-100%
Gasto Publicidad y Propaganda	\$137,16	\$245,45	\$108,29	79%
Gasto Servicios Básicos	\$13,40	\$708,38	\$694,98	5186%
Gasto Arriendo	\$3.500,00	\$7.700,00	\$4.200,00	120%
Gasto depreciacion activos fijos	\$565,96	\$1.606,96	\$1.041,00	184%
Gasto mante y rep equip cómputo		\$3.568,00	\$3.568,00	
Gasto mante y rep vehículo		\$3.454,34	\$3.454,34	
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	\$2.421,64	\$2.890,00	\$468,36	19%
Servicio de alarma y monitoreo		\$1.079,47	\$1.079,47	
GASTOS FINANCIEROS	\$399,28	\$4.302,12	\$3.902,84	977%
Gasto Comisiones Bancarios	\$40,94	\$45,60	\$4,66	11%
Gastos Servicios Bancarios	\$358,34	\$245,52	-\$112,82	-31%
Gastos Intereses Bancarios		\$4.011,00	\$4.011,00	
GASTOS NO OPERACIONALES	\$1.226,30	\$1.070,14	-\$156,16	-13%
Gastos no deducibles	\$1.226,30	\$1.070,14	-\$156,16	-13%
TOTAL GASTOS	\$34.925,10	\$109.397,01	\$74.471,91	213%
UTILIDAD OPERATIVA	\$14.070,67	\$84.120,65	\$70.049,98	498%
15% Participación Trabajadores	\$2.110,60	\$12.618,10	\$10.507,50	498%
Utilidad antes de Impuesto	\$11.960,07	\$71.502,55	\$59.542,48	498%
22% Impuesto Renta	\$2.631,22	\$15.730,56	\$13.099,35	498%
Utilidad del Ejercicio	\$9.328,85	\$55.771,99	\$46.443,14	498%
reservas	\$1.212,75	\$11.154,40	\$9.941,65	820%
UTILIDAD NETA	\$8.116,10	\$44.617,59	\$36.501,49	450%

Fuente: IMPORT-QUIVENSA Cía. Ltda.

Elaborado: Valeria Gutiérrez

Gráfico No. 8 Crecimiento en ventas 2013-2014.



Fuente: IMPORT-QUIVENSA Cía. Ltda.
Elaborado: Valeria Gutiérrez

El Estado de Resultados exhibe como la empresa ha llevado a cabo su actividad económica, por lo tanto, se puede comparar estos dos años resaltando las cuentas más importantes: Se observa que los ingresos por ventas en IMPORT-QUIVENSA aumentaron considerablemente del año 2013 al año 2014 en \$328.580,74 lo que simboliza un incremento porcentual de 72%, es relevante considerar que la empresa por su forma desordenada de dirección y control no está preparada para afrontar este crecimiento, tomando en cuenta que los costos para generar utilidad crecieron al igual que los gastos.

La utilidad operativa también presenta un crecimiento considerable de \$70.049,98 siendo un 4,97% lo que podría significar que los precios de los productos adquiridos se relacionan con el incremento en el costo de 45%. Además, esta utilidad podría ser mejorada si se controla los inventarios y se pueden hacer negociaciones con lotes económicos de pedidos. Cabe mencionar, que la empresa no ha fijado metas, por lo que, que no estima un crecimiento máximo ni un descenso mínimo de sus actividades ordinarias.

Uso Eficiente del Gasto:

Los gastos operativos y no operativos en los que incurre la empresa para su funcionamiento, no han crecido a la medida del ingreso. Se puede observar en el gráfico anterior que el ingreso creció en promedio un 72% y el gasto en un 213% aproximadamente, lo cual indica la falta de lineamiento y políticas para la ejecución


de gastos, reflejando una administración empírica y desordenada, en cuanto a la parte financiera.

Tomando esta relación gasto vs rentabilidad, se observa claramente que el gasto ha crecido en desproporción a la rentabilidad bruta de la organización.

Por lo mencionado, se denota una ineficiencia del uso de los recursos y la ejecución del gasto.

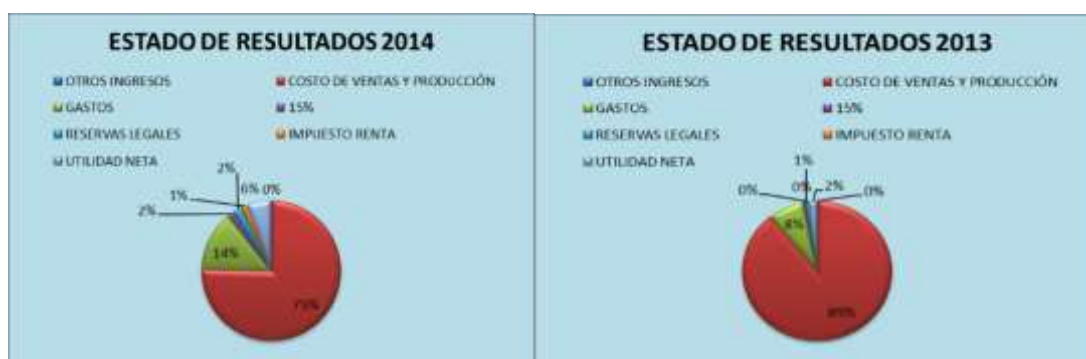
Análisis Vertical de Estado de Resultados:

Tabla No. 4 Análisis Vertical Estado de Resultados 2013-2014

	BALANCE DE RESULTADOS (A.VERTICAL)2013-2014			
	Valores Absolutos 2013	Porcentajes 2013	Valores Absolutos 2014	Porcentajes 2014
INGRESOS	\$455.718,81	100%	\$784.299,55	100%
OTROS INGRESOS	\$565,96	0,12%	\$114,65	0,01%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$407.289,00	89,26%	\$590.896,54	75,33%
GASTOS	\$34.925,10	7,65%	\$109.397,01	13,95%
15% P. TRABAJADORES	\$2.110,60	0,46%	\$12.618,10	1,61%
IMPUESTO RENTA	\$2.631,22	0,58%	\$15.730,56	2,01%
RESERVAS LEGALES	\$1.212,75	0,27%	\$11.154,40	1,42%
UTILIDAD NETA	\$8.116,10	1,78%	\$44.617,59	5,69%

Fuente: IMPORT-QUIVENSA Cía. Ltda.
Elaborado: Valeria Gutiérrez

Gráfico No. 9 Resultados 2013-2014



Fuente: IMPORT-QUIVENSA Cía. Ltda.
Elaborado: Valeria Gutiérrez

Se destacan las siguientes relaciones:

Relación Ingreso Costo:

En esta relación se puede mencionar que: los ingresos de la empresa (ventas) han crecido de forma considerable, y es notable en cuanto a los costos que mantiene la empresa, estos han descendido en valores netos con los siguientes porcentajes en la relación Costo/Ventas: en el año 2013 fue de 89% y en el año 2014 del 75%.

La mejora en el costo de adquisición de los productos se dio en el año 2014 por la transición de vendedores a distribuidores de varias de las líneas que la empresa comercializa, llegando a ser más rentable en la relación ingreso (Ventas) – Costo.

Rentabilidad de la Empresa:

En cuanto a rentabilidad la empresa tiene la capacidad de generar un margen adecuado en valores brutos, por factores como:

- Relación comercial como distribuidores directos en el centro del país.
- Importaciones de contenedores directos.
- Convenios internacionales que abaratan costos.

Cabe mencionar que la rentabilidad bruta que genera la empresa es muy buena y mejorada de un año a otro, sin embargo, a niveles netos la empresa está siendo ineficiente en la ejecución de gastos, por diversos factores como sobrecostos de importación (demoraje), que no están contemplados en el margen de costo para el establecimiento del precio.

Para mejorar la visión de lo mencionado en el párrafo anterior, se muestra a continuación las variaciones y los valores porcentuales de los dos tipos de rentabilidad:

Rentabilidad Bruta:

Los valores arrojados en el análisis a los valores brutos de rentabilidad de la organización, muestran que el año la empresa tuvo un 11% de rentabilidad bruta, sin embargo, en el año 2014 subió su margen al 25%, mostrando una notable mejora en el costo de ventas.

Analizando en valores brutos la empresa, el 2014 fue rentable y esto genera una holgura en cuanto a ventas, hay que recalcar que el costo de ventas no integra los valores incurridos por la empresa para poner en bodega los productos importado.

Rentabilidad Neta:

Al hablar de rentabilidad neta, la organización cruza por una dificultad, esta se debe a que no se está integrando en el costeo de importación un costo estándar, en cuanto a resultados numéricos de rentabilidad la empresa muestra en el año 2013 un 2% y en el 2014 un 6%.

Con los valores antes indicados se puede evidenciar el problema de rentabilidad por el que pasa la empresa, toda la inversión mantenida para que el negocio funcione esta simplemente llegando casi a un punto de equilibrio.

Relación Impuesto vs Gasto:

El impuesto que la empresa genera por su actividad económica es en proporción a sus ganancias, reflejando en ella todos los ingresos gravados y exentos, y así mismo todos los gastos deducibles y los que no los son.

En cuanto a la deducción de gastos para impuesto renta, podemos observar que una parte de los rubros del total de gastos no están siendo deducible, el Estado de Resultados indica que existe un decrecimiento entre el año 2013 de \$1226.30 a \$1070.14 en el año 2014 y que, sin embargo, este se acumula debido a la falta de educación tributaria por parte de los propietarios de la compañía y también la influencia de la escasez de asesoría en el ámbito tributario y fiscal.


1.1.9.2 Activos y Pasivos.

Análisis Horizontal del Balance General:

Los activos y pasivos representan la situación financiera de una empresa u organización. Es decir, es una radiografía del patrimonio con que la compañía cuenta para realizar sus operaciones normales. Sabiendo que el activo es el total de los recursos que tiene la empresa, simbolizado por bienes y derechos que son de pertenencia del negocio. (ÁVILA M. Juan, 2007)

Los pasivos son todas las obligaciones a corto y largo plazo contraídas por la entidad. (Internet).

Tabla No. 5 Balance General 2013-2014

	BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2013-2014			
	Análisis Horizontal			
	2013	2014	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	\$245.631,98	\$400.466,04	\$154.834,06	63%
DISPONIBLE				
CAJA	\$40,41	\$145,00	\$104,59	259%
Caja general	\$40,41	\$145,00	\$104,59	
BANCOS	\$30.557,91	\$70.200,01	\$39.642,10	130%
Banco Guayaquil	\$30.557,91	\$70.200,01	\$39.642,10	
REALIZABLE				
INVENTARIO	\$16.628,23	\$58.875,78	\$42.247,55	254%
Inventario	\$16.628,23	\$58.875,78	\$42.247,55	
EXIGIBLE				
Documentos y cuentas por cobrar	\$190.712,63	\$255.153,74	\$64.441,11	34%
Cuentas por cobrar clientes	\$160.918,68	\$236.385,32	\$75.466,64	47%
Cheques devueltos clientes	\$7.000,00	\$2.445,36	-\$4.554,64	-65%
Valores por efectivizarse	\$14.245,19	\$20.006,70	\$5.761,51	40%
(-) Provisión de ctas.Incobrables	-\$2.421,64	-\$5.435,00	-\$3.013,36	124%
Anticipo Proveedores	\$910,48	\$1.601,36	\$690,88	76%
Otras cuentas x cobrar	\$10.059,92	\$150,00	-\$9.909,92	-99%
OTROS ACTIVOS	\$7.692,80	\$16.091,51	\$8.398,71	109%
Crédito tributario retenciones	\$3.033,97	\$0,00	-\$3.033,97	-100%
Crédito tributario salida de divisas	\$4.658,83	\$16.091,51	\$11.432,68	245%
ACTIVO NO CORRIENTE				
ACTIVO FIJO	\$2.112,04	\$1.637,00	-\$475,04	-22%
Equipo de cómputo	\$1.278,00	\$1.278,00		
(-) depreciación	-\$425,96	-\$585,00	-\$159,04	37%
Muebles y enseres	\$1.400,00	\$1.400,00		
(-) depreciación	-\$140,00	-\$456,00	-\$316,00	226%
TOTAL ACTIVO	\$247.744,02	\$402.103,04	\$154.359,02	62%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE	\$106.385,48	\$333.211,92	\$226.826,44	213%
Proveedores Generales	\$93.001,48	\$274.103,42	\$181.101,94	195%
Préstamos Bancarios		\$22.000,00	\$22.000,00	
OBLIGACIONES LABORALES	\$12.457,37	\$25.948,13	\$13.490,76	108%
Sueldos y salarios x pagar	\$2.236,92	\$6.448,84	\$4.211,92	188%
XII Sueldo	\$2.114,05	\$3.598,27	\$1.484,22	70%
XIV Sueldo	\$1.019,73	\$295,00	-\$724,73	-71%
Vacaciones por pagar	\$1.689,38	\$1.301,14	-\$388,24	-23%
Aporte patronal por pagar	\$1.263,79	\$389,69	-\$874,10	-69%
Aporte personal por pagar	\$826,41	\$303,03	-\$523,38	-63%
Fondo de reserva	\$1.196,49	\$994,06	-\$202,43	-17%
15% Participación trabajadores	\$2.110,60	\$12.618,10	\$10.507,50	498%
OTROS PASIVOS	\$926,63	\$11.160,37	\$10.233,74	1104%
Impuesto a la renta		\$2.994,87	\$2.994,87	
Retencion fuente por pagar	\$572,13	\$737,05	\$164,92	29%
Retencion IVA por pagar	\$290,25	\$324,31	\$34,06	12%
IVA en ventas por pagar	\$64,25	\$7.104,14	\$7.039,89	10957%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$131.629,69	\$3.390,28	-\$128.239,41	-97%
Otras cuentas por pagar	\$131.629,69	\$3.390,28	-\$128.239,41	-97%
TOTAL PASIVO	\$238.015,17	\$336.602,20	\$98.587,03	41%
PATRIMONIO				
Capital	\$400,00	\$400,00	\$0,00	
Reserva Legal	\$1.212,75	\$12.367,15	\$11.154,40	920%
Utilidad del ejercicio	\$8.116,10	\$44.617,59	\$36.501,49	450%
Superávit acumulado	\$0,00	\$8.116,10	\$8.116,10	
TOTAL PATRIMONIO	\$9.728,85	\$65.500,84	\$55.771,99	573%
			\$0,00	
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$247.744,02	\$402.103,04	\$154.359,02	62%

Fuente: IMPORT-QUIVENSA Cía. Ltda.

Elaborado: Valeria Gutiérrez

A diciembre de 2014, los activos totales muestran un incremento de \$ 247.744,02 a \$

402.103,04, es decir, existió una notable expansión de la compañía en el mercado, pues se habla de un ascenso acelerado de \$ 154.359,02 que en términos porcentuales significa el 62% con respecto al año base 2013.

Los pasivos totales en el 2014 revelan un crecimiento del 41% con relación al 2013, debido a que el pasivo a corto plazo también crece por las deudas con proveedores siendo este del 94% (\$ 181.101,94), mientras que las no corrientes disminuyen en un 97% lo que podría significar que, los créditos en su mayoría no se establecieron para largos períodos.

En el Patrimonio se evidencian relevantes progresos en las cuentas de: Reserva Legal con un aumento de \$11.154,40 ya que en 2013 las reservas fueron de \$ 1.212,75 a diferencia de 2014 que fue de \$ 12.367,15 a razón que se reservó el 13% y 20% respectivamente, además la utilidad del ejercicio anterior pasó a ser un superávit acumulado para el 2014. Tomando en consideración que, para futuros períodos la compañía está en la capacidad de aumentar su capital suscrito ya que en ambos años se ha mantenido con el capital básico de una compañía.

Es importante también destacar lo siguiente en base a este Estado Financiero:

Reposición de inventarios:

La reposición de inventarios en IMPORT-QUIVENS A es afectada porque la empresa importa las materias primas, entonces, se debe tomar en cuenta que el tiempo y el costo de hacer negocio en el exterior, desaduanizar y transportarlas hasta las bodegas de la empresa para su registro, limitan que el inventario esté abastecido por completo, su rotación es afectada, mencionando que no es un consumo masivo, sino más bien se dedica a proveer específicamente al sector carrocero en un 80% y a los artesanos en un 20%.

En cuanto a maquinarias son vendidas bajo pedido, en otras palabras, no existe en stock para un cliente que necesite comprarla al momento.

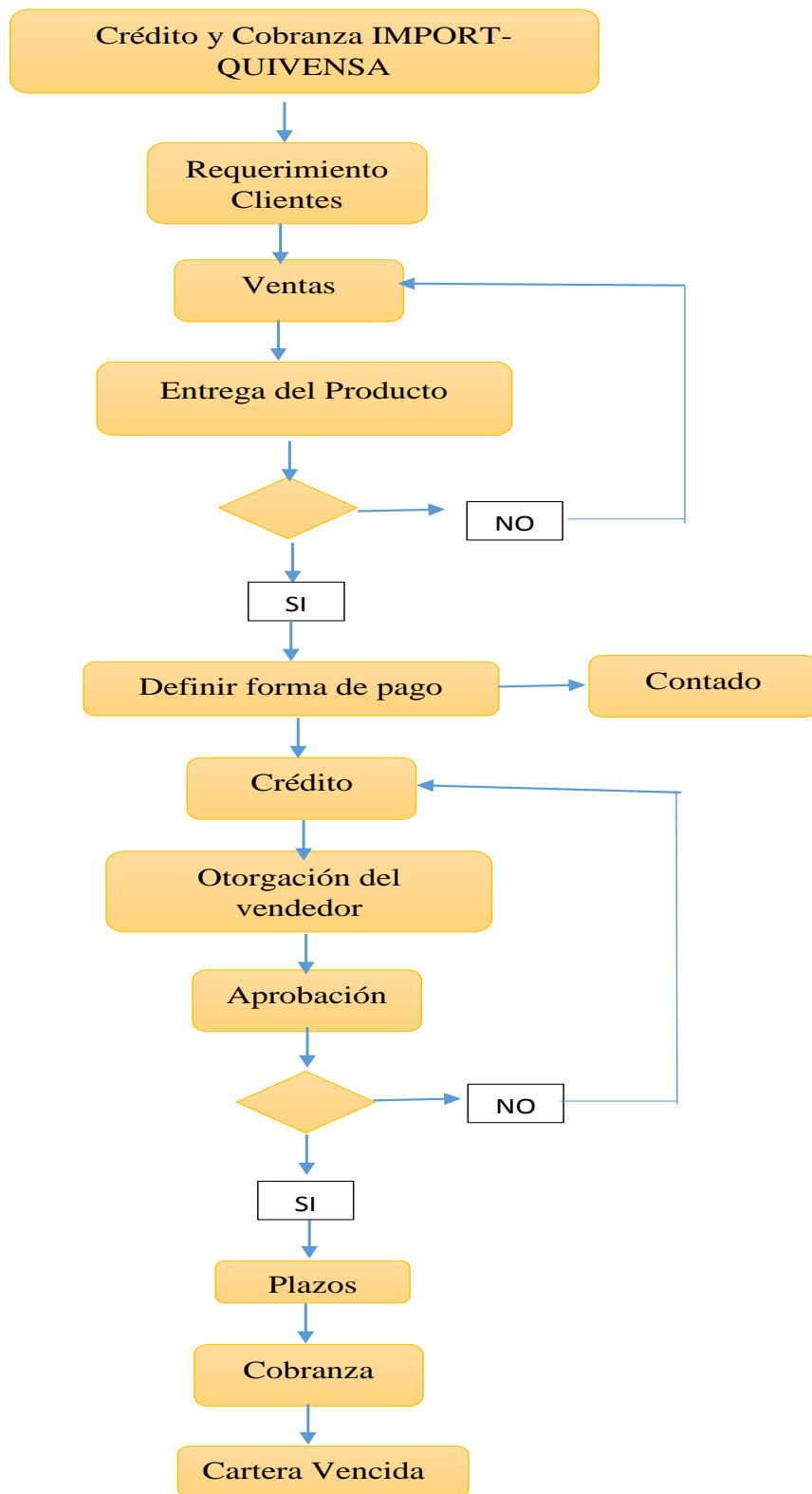
Recuperación de cartera:

La empresa no posee un adecuado control de su sistema de crédito, no se analiza al cliente que pide un crédito, el vendedor es el encargado de otorgar o negar un cupo. De igual forma, el cobro está ligado al crédito y en este caso se detectó que el vendedor es el encargado de la recaudación, así, se determina que las políticas de este proceso no tan definido deben ser mejoradas.

Por esta razón la empresa está enfrentando problemas para cubrir sus obligaciones en el exterior, a razón de que sus periodos de pago están siendo más cortos que sus periodos de cobro.

Proceso Actual de Crédito y Cobranza.

Gráfico No. 10 Crédito y Cobranza.



Elaborado: Valeria Gutiérrez

Períodos promedios de pago:

La empresa refleja algunos problemas para cubrir estas obligaciones con sus proveedores, el tiempo de recuperación de cartera es inferior a los días de pagos, por lo que, se trata de negociar con los proveedores para extender los días y así también trabajar con su dinero. Entonces, los pagos se han realizado de la siguiente forma:

- Pago total al término de la negociación.
- Pago del 50% al término de la negociación y el 50% restante a 30 días.
- Pago del 50% al término de la negociación y el 50% restante a 60, 90 y hasta 120 días. Estos proveedores son flexibles en este término pues, en su mayoría con importaciones exclusivas y dependen del tipo de producto.


Errores de inversión:

La empresa al no poseer una planificación de sus recursos financieros puede caer en errores de inversión, pues no basa su toma de decisiones en técnicas o estudios que le permitan elaborar una idea clara de que es la inversión de su dinero. Por lo tanto, el empresario sostiene que el dinero ganado solo puede sujetarse para futuras compras de materiales que serán utilizados para su venta, no provisiona dinero para una expansión, tampoco provisiona un porcentaje más alto para cuentas incobrables y no provisiona para realizar mejoras dentro de la empresa, como es contar con un sistema contable integral que le permita obtener mejor información de todas sus actividades.

Además, por incursionar en ventas temporales (compras públicas), no maneja su nivel de apalancamiento temporal y eso se reflejará en sus flujos, pues al no tener esa proyección, se actúa de forma táctica.

Análisis vertical del Balance General:

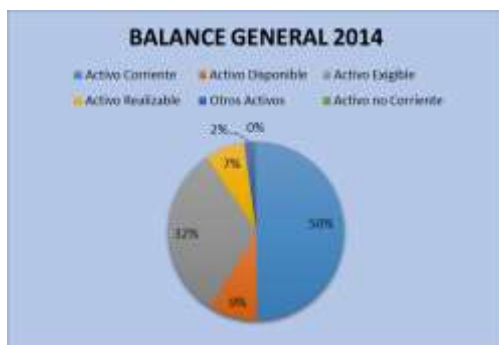
Tabla No. 6 Análisis Vertical Balance General 2013-2014

	BALANCE GENERAL (VERTICAL) 2013-2014			
	Análisis Vertical			
	2013	2014	VALOR RELATIVO 2013	VALOR RELATIVO 2014
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	\$245.631,98	\$400.466,04	99,15%	99,59%
DISPONIBLE	\$30.598,32	\$70.345,01	12,35%	17,49%
CAJA	\$40,41	\$145,00	0,02%	0,04%
Caja general	\$40,41	\$145,00		
BANCOS	\$30.557,91	\$70.200,01	12,33%	17,46%
Banco Guayaquil	\$30.557,91	\$70.200,01		
REALIZABLE	\$16.628,23	\$58.875,78	6,71%	14,64%
INVENTARIO	\$16.628,23	\$58.875,78	6,71%	14,64%
Inventario	\$16.628,23	\$58.875,78		
EXIGIBLE	\$190.712,63	\$255.153,74	76,98%	63,45%
Documentos y cuentas por cobrar	\$190.712,63	\$255.153,74	76,98%	63,45%
Cuentas por cobrar clientes	\$160.918,68	\$236.385,32	64,95%	58,79%
Cheques devueltos clientes	\$7.000,00	\$2.445,36	2,83%	0,61%
Valores por efectivizarse	\$14.245,19	\$20.006,70	5,75%	4,98%
(-) Provisión de ctas.Incobrables	-\$2.421,64	-\$5.435,00	-0,98%	-1,35%
Anticipo Proveedores	\$910,48	\$1.601,36	0,37%	0,40%
Otras cuentas x cobrar	\$10.059,92	\$150,00	4,06%	0,04%
OTROS ACTIVOS	\$7.692,80	\$16.091,51	3,11%	4,00%
Crédito tributario retenciones	\$3.033,97	\$0,00	1,22%	
Crédito tributario salida de divisas	\$4.658,83	\$16.091,51	1,88%	4,00%
ACTIVO NO CORRIENTE				
ACTIVO FIJO	\$2.112,04	\$1.637,00	0,85%	0,41%
Equipo de cómputo	\$1.278,00	\$1.278,00	0,52%	0,32%
(-) depreciación	-\$425,96	-\$585,00	-0,17%	-0,15%
Muebles y enseres	\$1.400,00	\$1.400,00	0,57%	0,35%
(-) depreciación	-\$140,00	-\$456,00	-0,06%	-0,11%
TOTAL ACTIVO	\$247.744,02	\$402.103,04	100%	100%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE	\$106.385,48	\$333.211,92	42,94%	82,87%
OBLIGACIONES	\$93.001,48	\$296.103,42	37,54%	73,64%
Proveedores Generales	\$93.001,48	\$274.103,42	37,54%	68,17%
Préstamos Bancarios		\$22.000,00	0,00%	5,47%
OBLIGACIONES LABORALES	\$12.457,37	\$25.948,13	5,03%	6,45%
Sueldos y salarios x pagar	\$2.236,92	\$6.448,84	0,90%	1,60%
XII Sueldo	\$2.114,05	\$3.598,27	0,85%	0,89%
XIV Sueldo	\$1.019,73	\$295,00	0,41%	0,07%
Vacaciones por pagar	\$1.689,38	\$1.301,14	0,68%	0,32%
Aporte patronal por pagar	\$1.263,79	\$389,69	0,51%	0,10%
Aporte personal por pagar	\$826,41	\$303,03	0,33%	0,08%
Fondo de reserva	\$1.196,49	\$994,06	0,48%	0,25%
15% Participación trabajadores	\$2.110,60	\$12.618,10	0,85%	3,14%
OTROS PASIVOS	\$926,63	\$11.160,37	0,37%	2,78%
Impuesto a la renta		\$2.994,87	0,00%	0,74%
Retencion fuente por pagar	\$572,13	\$737,05	0,23%	0,18%
Retencion IVA por pagar	\$290,25	\$324,31	0,12%	0,08%
IVA en ventas por pagar	\$64,25	\$7.104,14	0,03%	1,77%
PASIVOS NO CORRIENTES	\$131.629,69	\$3.390,28	53,13%	0,84%
Otras cuentas por pagar	\$131.629,69	\$3.390,28	53,13%	0,84%
TOTAL PASIVO	\$238.015,17	\$336.602,20	96,07%	83,71%
PATRIMONIO				
Capital	\$400,00	\$400,00	0,16%	0,10%
Reserva Legal	\$1.212,75	\$12.367,15	0,49%	3,08%
Utilidad del ejercicio	\$8.116,10	\$44.617,59	3,28%	11,10%
Superávit acumulado	\$0,00	\$8.116,10	0,00%	2,02%
TOTAL PATRIMONIO	\$9.728,85	\$65.500,84	3,93%	16,29%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$247.744,02	\$402.103,04	100%	100%

Fuente: IMPORT-QUIVENS A Cía. Ltda.

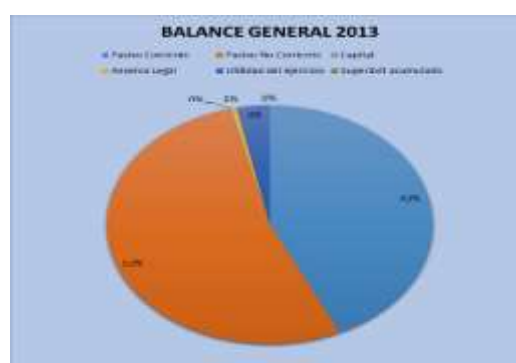
Elaborado: Valeria Gutiérrez

Gráfico No. 11 Composición del Activo.



Fuente: IMPORT-QUIVENSА Cía. Ltda.
Elaborado: Valeria Gutiérrez

Gráfico No. 12 Composición del Pasivo y Patrimonio.



Fuente: IMPORT-QUIVENSА Cía. Ltda.
Elaborado: Valeria Gutiérrez

Mediante este análisis vertical se pueden determinar que, en ambos años el activo exigible compuesto por documentos y cuentas pendientes de cobro ocupan alrededor del 77% y 63% en los años 2013 y 2014; es notable que, el mayor cuello de botella que la compañía tiene está presente en esta cuenta, resaltando que ésta le quita capital de trabajo a la organización y por ende también aumentan los días de ciclos de operaciones y ciclos de efectivo que son importantes para que las empresas lleven a cabo con normalidad las actividades comerciales en este caso.

Observando el comportamiento de composición del pasivo se enfatiza en el pago a proveedores, pues en el año 2013 es de 37% a comparación del 2014 que es del 68%, por lo tanto, se determina que en el primer periodo los pagos son buenos, casi al día, mientras que, para el siguiente periodo este porcentaje crece en constitución total, siendo que los pagos tienen retrasos a causa del ausente equilibrio entre promedios de cobro y de pago.

Finalmente, la utilidad del ejercicio compone el 3% del total del balance general en el

2013 y que para el 2014 este registra un aumento y lo complementa con un 11%; se debe tomar en cuenta que, esta composición debería ser alrededor de al menos un 30% en cada año, así se muestra que la empresa en su forma estructural del 100% no presenta mayor porcentaje en la utilidad neta.

Tasa Impositiva Fiscal:

Como todas las empresas con domicilio fiscal en el Ecuador, IMPORT-QUIVENSA contribuye con el 12% de IVA gravado en los bienes que se comercializa, sin embargo, la empresa no tiene mayor afectación en cuanto a pagos de este impuesto porque su volumen de importaciones siempre es mayor al volumen de ventas.

A más de esto, tiene una contribución por el Impuesto a la Salida de Divisas por sus pagos al exterior, esto implica que la organización debe tener una provisión del 5% adicional para los pagos a sus proveedores, esto implica un incremento del 5% en sus costos de importación.

Luego del análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la compañía, se puede llegar a la conclusión:

Que IMPORT-QUIVENSA no cuenta con un plan financiero, lo que significa que no posee un proceso que le permita saber su disponibilidad de recursos, tomar decisiones, y, por ende, no podrá asumir las consecuencias del manejo de estos en un futuro.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad el cambio económico que sufren las empresas importadoras-comerciales es continuo, las medidas económicas implantadas por el gobierno, como: las salvaguardias, la propia desaduanización (0,5 del valor del CIF: Coste, seguro y flete) y el pago de aranceles, afectan a las microempresas, dichos problemas impactan a las pymes importadoras, las cuales al no contar con una planificación financiera se muestran vulnerables a los cambios no solo político y económico, sino también los cambios sociales que influyen en las ventas y por supuesto en los

resultados de la actividad económica que éstas ejecutan.

Por lo tanto, se incurren en muchos gastos operativos los que, posteriormente influyen en la rentabilidad y posibles inversiones. Destacando que, a mayor fluctuación del mercado, mayor será el riesgo que se origine.

La presente investigación procura establecer mecanismos que planteen soluciones al problema determinado, que reconozca que, con un adecuado manejo de los recursos financieros y políticas administrativas, se puede cumplir con sus actividades, obligaciones, financiamiento o inversión que dependerán de los escenarios de ese momento.

Entonces, el diseñar un plan financiero es primordial, porque mediante éste los recursos financieros, humanos y materiales serán optimizados, es decir, las transacciones reflejarán la información correcta en cuanto a costos, convirtiendo a la información financiera en una herramienta poderosa para la toma de decisiones, dando certeza a la administración de una información financiera eficiente, veráz y oportuna.

Éste tema permitirá que la empresa brinde confianza y seguridad hacia sus directivos, clientes, proveedores y colaboradores.

Razón por la cual, las empresas deben apoderarse de nuevas estrategias que encaminen sólidos negocios generando rentabilidad, capacitando a su capital humano y así lograr un fuerte posicionamiento económico.

La factibilidad de este trabajo se expresa porque se cuenta con datos históricos, información oportuna, necesaria, suficiente, la misma que es brindada por IMPORT-QUIVENSA. Asimismo, se tienen fuentes bibliográficas, recurso económico y tecnológico.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Estudiar la relación del manejo de los recursos financieros en las políticas administrativas, y la mitigación del riesgo de inversión y el manejo económico de la empresa IMPORT-QUIVENSÁ en la ciudad de Ambato en el año 2014.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Diagnosticar la situación financiera de la empresa.

Evaluar la tendencia de los indicadores de desempeño empresarial.

Proponer un modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de los recursos financieros y las políticas administrativas como herramienta de control de la gestión.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

En el presente trabajo es importante examinar distintas fuentes sobre definiciones y formas de gestión de los recursos financieros, políticas administrativas y por ende su planificación financiera, por lo cual, se ha buscado un punto de partida que guíe las fases del proceso de investigación.

Según Víctor José Camalli Jami (2014) de la Universidad Técnica de Ambato en su trabajo de graduación la Planeación Financiera y su incidencia en los márgenes de comercialización en la empresa Textiles Flower Jeans del cantón Pelileo” concluyó:

- a) *“En la empresa Textiles “Flower Jeans” no se cuenta con una planificación financiera que permita cumplir con los objetivos planteados por la empresa pues tiene un control de los recursos financieros de una manera empírica, no pudiendo minimizar el riesgo, aprovechar oportunidades y los recursos financieros.*
- b) *La empresa no maneja una estructura adecuada sobre la situación financiera real, ya que no permite mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la empresa, no pudiendo conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la empresa.*
- c) *No se cuenta con un estudio y análisis de mercado que permita establecer estrategias de venta para definir el tipo de clientes al que están vendiendo el producto, establecer precios acordes al mercado es decir no permite ubicar e identificar con efectividad cuál es y dónde se encuentra nuestro mercado potencial.*
- d) *Después del análisis realizado a toda la información contable y financiera proporcionada por los colaboradores de la empresa se puede concluir que la aplicación de un modelo de planificación financiera ayudará a realizar de mejor manera sus operaciones financieras de modo que se pueda conocer la situación financiera real de la empresa esto servirá para tomar*

decisiones oportunas que ayuden a incrementar los márgenes de comercialización.”.

Para Verónica Delgado Teneda (20011) de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Contabilidad y Auditoría en su proyecto de titulación: “La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la Distribuidora Skandinavo en el año 2010, concluyó:

- *“En la distribuidora Skandinavo la administración es empírica, no se ha establecido una planificación estructurada en base a metas y objetivos previamente definidos, no se toma en cuenta las variables del entorno y la competencia para determinar estrategias que guíen a la consecución de los objetivos de la organización.*
- *En la empresa no se ha fijado un sistema apropiado para realizar presupuestos, las compras se realizan de forma rutinaria basándose en el comportamiento de las ventas en años anteriores por lo que en ocasiones ha faltado mercadería para abastecer la demanda de los clientes o por el contrario habido productos que permanecen demasiado tiempo en bodega antes de ser vendidos, esto hace necesario establecer políticas presupuestarias donde se tomen en cuenta las variaciones existentes y las metas de la organización con la finalidad de brindar un mejor servicio.*
- *La empresa no cuenta con una propia planeación financiera que permita optimizar el uso y distribución de los recursos, y ayude a maximizar la rentabilidad de la misma.”.*

Según Andrea Terán Machuca (2010) de la Escuela Politécnica del Ejército previo a la obtención de Ingeniera En Finanzas, Contadora Pública- Auditora con el tema: “Diseño de un modelo de planificación Financiera para la empresa SAFETYMAX cía. Ltda. con el fin de maximizar utilidades” concluyó lo siguiente:

1. *“Mediante la elaboración de este trabajo se encontró una herramienta aplicable para realizar planes financieros en la empresa SAFETYMAX*

CÍA. LTDA., que permita cumplir con el objetivo principal de la administración financiera que es “Maximizar la riqueza de los propietarios”. A través de un análisis referente a direccionamiento estratégico, áreas funcionales y situación financiera se propone un modelo de planificación financiera que se ajusta a la realidad de la compañía, tomando en consideración su perfil competitivo, el mercado en el que se desarrolla, el riesgo del negocio y otros factores que determinan el éxito de la compañía, permitiendo que este modelo sea una herramienta viable y aceptable para la toma de decisiones referentes a inversión y financiamiento.

- 2. Todo plan financiero parte del desarrollo de la planificación estratégica, el presente trabajo no tiene como objetivo primordial el diseño estratégico, sin embargo, se propone un modelo para definir claramente los objetivos y estrategias del negocio, permitiendo así la estructuración de Políticas de Gestión para orientar el trabajo del personal hacia la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la ejecución de sus actividades. Este modelo aporta con técnicas para diseñar estrategias que estarán orientadas a alcanzar los objetivos planteados, a perfeccionar áreas donde se encuentre debilidades y optimizar la gestión financiera de la empresa, con el fin de mejorar los resultados existentes.*
- 3. Para la ejecución de la planificación operativa, se ha propuesto una herramienta que permita obtener una estructura organizacional definida que aproveche todos los recursos disponibles en especial el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la empresa en el tiempo.”.*

De igual forma, para cimentar la investigación del presente trabajo se utilizaron fuentes bibliográficas que contribuyen al tema de estudio:

Para F. Maqueda Lafuente (1992)

“El objetivo financiero de la empresa se centra, en la mayoría de los casos, en la maximización de los beneficios, en base a las estrategias

desarrolladas en cada situación. Nosotros consideramos que, además de planificar el beneficio, la función financiera deberá tomar decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. Se trata de alcanzar la máxima eficacia en el empleo de los fondos manejados”. (pág.128)

La planeación financiera incluye el manejo eficiente de los recursos, no puede ser posible si no existen políticas y Haime Levy (2005) indica que: *Las políticas son las directrices del acontecer diario... son las reglas de actuación en cada caso y hecho predefinido, que normará cada acto de los individuos conforme a decisiones y procedimientos predefinidos, con el fin de unificar las formas que han de seguirse para alcanzar los objetivos comunes.*

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

El análisis de la empresa IMPORT-QUIVENSA se fundamenta en el paradigma crítico- positivista, la relación de ambas es buscar la verdad por medio de interrogantes e interpretarla a los hechos reales con un fin objetivo.

Este paradigma es mencionado por (CEDEÑO Rody, 2010):

El paradigma es crítico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación comprometida con la “lógica instrumental del poder” e impugna las explicaciones de la casualidad lineal; y es propositiva, porque la investigación no se detiene en lamentaciones diagnóstica de las necesidades y/o de los fenómenos, si no que plantea propuestas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad. (pág. 16).

Por medio de este método, se considera un mejoramiento económico-financiero para la empresa, la sociedad y por ende en favor de los propietarios a través de la propuesta que originará alternativa de cambio.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

IMPORT-QUIVENSA fue legalmente constituida en el cantón de Ambato, provincia de Tungurahua en el año 2013 como Compañía y consecuentemente, está obligada a llevar registros contables de todas las actividades y transacciones realizadas, por ende,

se rige de las siguientes normativas:

Según las Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Contabilidad.

NIIF 1 Presentación de los Estados Financieros

Características generales

Presentación razonable y cumplimiento de las NIIF.

Características generales

Presentación razonable y cumplimiento de las NIIF.

“15. Los estados financieros deberán presentar razonablemente la situación financiera y el rendimiento financiero, así como los flujos de efectivo de una entidad. Esta presentación razonable requiere la presentación fidedigna de los efectos de las transacciones, así como de otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en el Marco Conceptual

16.- Una entidad cuyos estados financieros cumplan las NIIF efectuará, en las notas, una declaración, explícita y sin reservas, de dicho cumplimiento. Una entidad no señalará que sus estados financieros cumplen con las NIIF a menos que satisfagan todos los requerimientos de éstas. Se presume que la aplicación de las NIIF, acompañada de información adicional cuando sea preciso, dará lugar a estados financieros que proporcionen una presentación razonable.

17.- En la práctica totalidad de las circunstancias, una entidad logrará una presentación razonable cumpliendo con las NIIF aplicables. Una presentación razonable también requiere que una entidad:

(a) Seleccione y aplique las políticas contables de acuerdo con la NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores

(b) Presente información, que incluya a las políticas contables, de una forma que sea relevante, fiable, comparable y comprensible. . La NIC 8 establece una jerarquía normativa, a considerar por la gerencia en ausencia de una NIIF que sea aplicable

específicamente a una partida.

(c) Suministre información adicional, siempre que los requerimientos exigidos por las NIIF resulten insuficientes para permitir a los usuarios comprender el impacto de determinadas transacciones, de otros sucesos o condiciones, sobre la situación financiera y el rendimiento financiero de la entidad.”. (NIIF 1. Presentación de los Estados Financieros, 2009)

Toda empresa que se haya constituido legalmente en el Ecuador deberá regirse a ley de Régimen Tributario Interno publicada en el Registro Oficial Suplemento 463 de 17 de noviembre de 2004 que serán de base para los fines tributarios pertinentes:

Ley de Régimen Tributario Interno

Capítulo VI

CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS.

“Art. 20.- Principios generales. - (Reformado por el Art. 80 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII- 2007).- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21.- Estados financieros. - Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras, así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.”. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2008, Internet).

Al ser una compañía de responsabilidad limitada e inscrita en la Superintendencia de Compañías del Ecuador debe sujetarse a la siguiente a la Ley de compañías publicada

en el registro oficial N° 312 de 5 de noviembre de 1999:

Ley de Compañías del Ecuador.

IMPORT-QUIVENSА por ser una compañía limitada, se rige a esta ley, tomando en cuenta, los artículos principales de la misma.

SECCION I

DISPOSICIONES GENERALES

“Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 13.- Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento, con la razón de su aceptación, en el Registro Mercantil, dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones.

Sin embargo, la falta de inscripción no podrá oponerse a terceros, por quien hubiere obrado en calidad de administrador.

En el contrato social se estipulará el plazo para la duración del cargo de administrador que, con excepción de lo que se refiere a las compañías en nombre colectivo y en comandita simple, no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido o removido por las causas legales. (Ley de compañías del Ecuador, 1999, Internet)

Debido a este artículo las compañías ecuatorianas deben rendir informes, tal como se indica a continuación:

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

b) La nómina de los administradores, representantes regales y socios o accionistas; y,

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Art. 21.- Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías, serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

Art. 26.- El ejercicio económico de las compañías terminará cada treinta y uno de diciembre. “.

Sección V

DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1 DISPOSICIONES GENERALES

“La compañía se constituirá de conformidad a las disposiciones de la presente

Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar.”.

3. DEL CAPITAL

“Art. 102.- (Reformado por el lit. g) del Art. 99 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000).- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o

inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 105.- La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Art. 106.- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

Art. 108.- No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social.”.

5. DE LA ADMINISTRACIÓN

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

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

De igual forma la junta General tiene la potestad de designar los administradores y gerentes, aprobar los balances, todo lo que implica utilidades y repartición, la admisión de nuevos socios y el aumento de capital mediante escritura pública. En el siguiente artículo se describen las Reuniones realizadas por la junta:

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

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía; las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato.

Art. 121.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

Art. 122.- El acta de las deliberaciones y acuerdo de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo

ejercicio económico; deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.”.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Todas las compañías registradas en las Superintendencia, deberán contar con un comisario revisor que se encargue del buen funcionamiento de la empresa y que cumpla con lo siguiente:

“Art. 279.- Es atribución y obligación de los comisarios fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no sólo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.

El contrato social y la junta general podrán determinar atribuciones y obligaciones especiales para los comisarios, a más de las siguientes:

- 1. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas;*
- 2. Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación;*
- 3. Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;*

4. *Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;*
5. *Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en esta Ley;*
6. *Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean conveniente;*
7. *Asistir con voz informativa a las juntas generales;*
8. *Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía;*
9. *Pedir informes a los administradores;*
10. *Proponer motivadamente la remoción de los administradores; y,*
11. *Presentar a la junta general las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores.*

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en los numerales 1, 2, 3 y 4 de este artículo será motivo para que la junta general o el Superintendente de Compañías resuelvan la remoción de los comisarios, sin perjuicio de que se hagan efectivas las responsabilidades en que hubieren incurrido.”.

Dentro de esta ley, la compañía se sujeta y obedece a ser sometida a auditorías externas, por parte de la Superintendencia de Compañías, por lo cual se destaca el siguientes artículos:

Sección IX

DE LA AUDITORÍA EXTERNA

“Art. 318.- Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas

extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.”

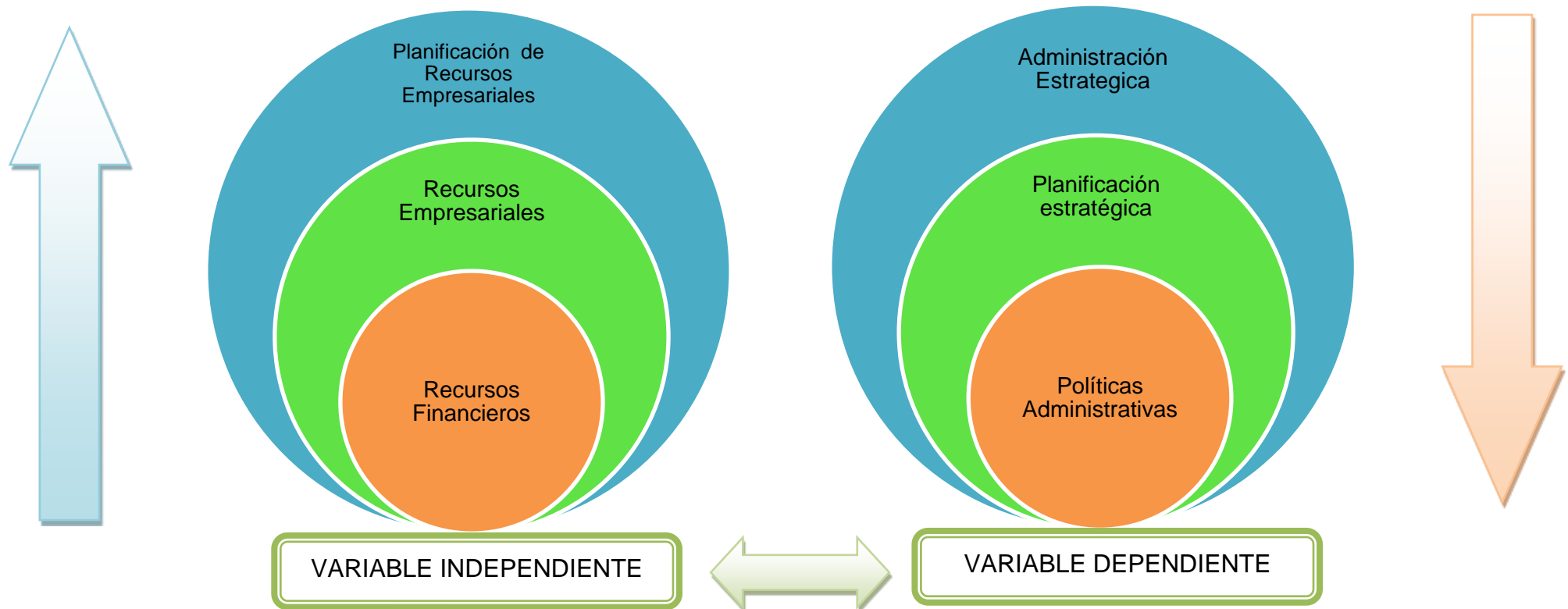
La empresa por contar personal a cargo de distintas operaciones y funciones de las compañías también se rige al código de trabajo, pues así garantiza los deberes y derechos de sus empleados.

Código de Trabajo. - Regulará todas las situaciones laborales dentro de la empresa, abarcando el ingreso, relación de dependencia del colaborador y la salida del mismo.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

2.4.1 Supraordinación Conceptual.

Gráfico No. 13 Categorías Fundamentales



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

2.4.1.1 Descripción de la variable Independiente.

2.4.1.1.1 Planeación Empresarial o ERP.

- **Historia.**

Para (DÍAS, A. GONZALES, Juan y RUIZ, Maria, 2005): El sistema ERP o Planificación de los recursos empresariales, tiene sus inicios con Joe Orlicky, en el año de 1958, quien desarrolla y pone en circulación el concepto de MRP que significa Planificación de requerimientos de Materiales.

Más tarde, para finales de 1970 Oliver Wight junto con otros autores desarrolla MRP II, Planificación de los Recursos de Manufactura, que no es otra cosa que el análisis de demanda y logística.

Mientras que, el ERP aparece como una integración del área financiera.

Gráfico No. 14 Evolución del Sistema de Planeación de Recursos Empresariales.



Fuente: Implantación de un Sistema ERP en una organización (2005)

- **Concepto.**

La planeación empresarial permite organizar las empresas conforme a sus necesidades con la disminución de costos, mejorando la relación departamental y de este modo, siendo más competitiva en el mercado.

Según (BRENES, Pedro, 2015):

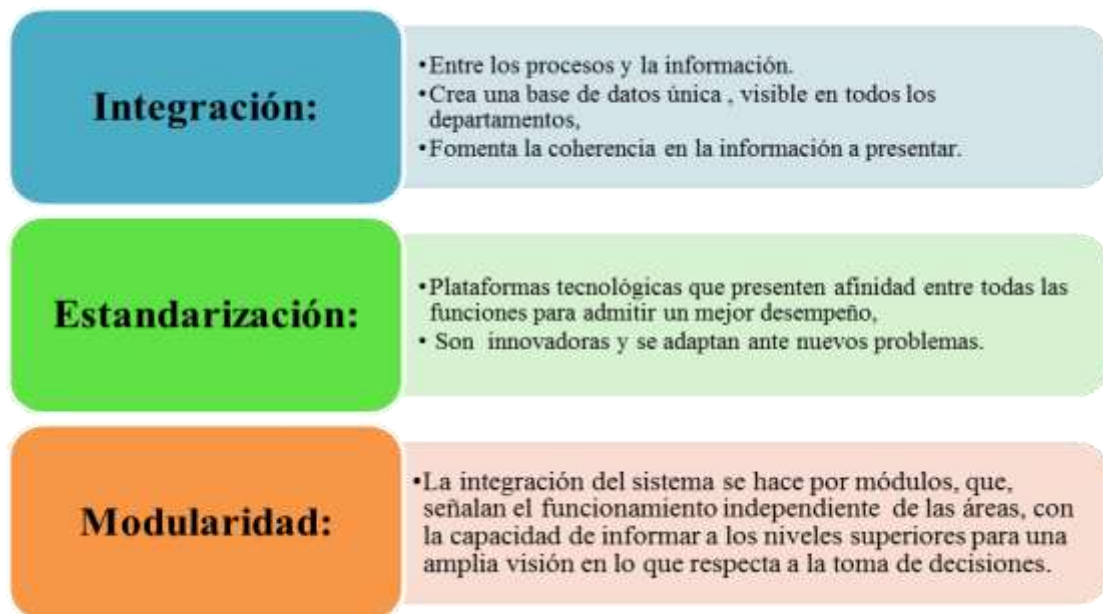
” Los sistemas de planificación de recursos empresariales ERP (Enterprise Resource Planning) son una solución para la gestión integral de una organización, con el fin de automatizar la mayoría de los procesos en la empresa en áreas como contabilidad, ventas, compras, almacén, producción y recursos humanos.”. (pág.225)

De igual forma, para (VALDIVIA, Juan, 2015) éste se origina por el empleo de la gestión empresarial que conecta a todos los departamentos mediante herramientas gestión o software.

- **Características**

Para (DE PABLOS HEREDEROS, Carmen y otros, 2006): Existen dos elementos que permiten saber si la Planeación de Recursos Empresariales es posible, estas son:

Gráfico No. 15 Características de un Sistema ERP.

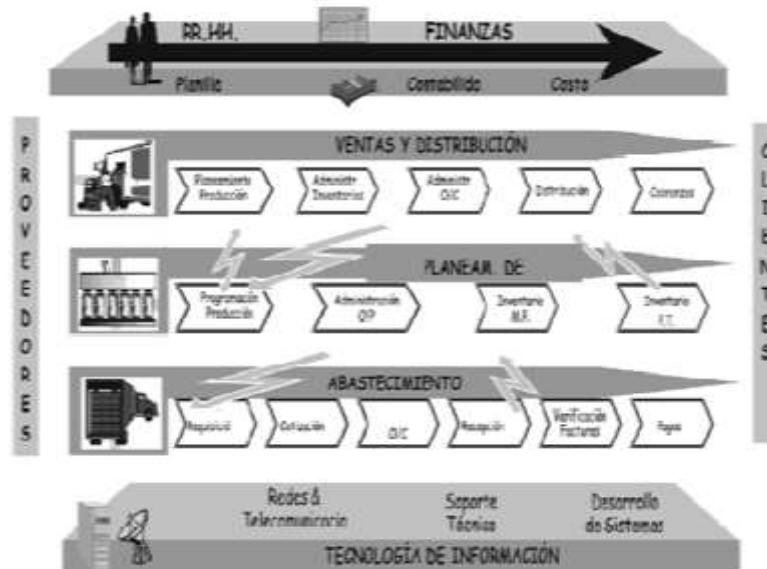


Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Es necesario recordar que este tipo de funcionalidad entre software y personalización, resulta un tanto complejo en tema de costos, es necesario mantenerse al día en cuanto a tecnología y variaciones del mercado.

- **Proceso de Planeación de recursos empresariales:**

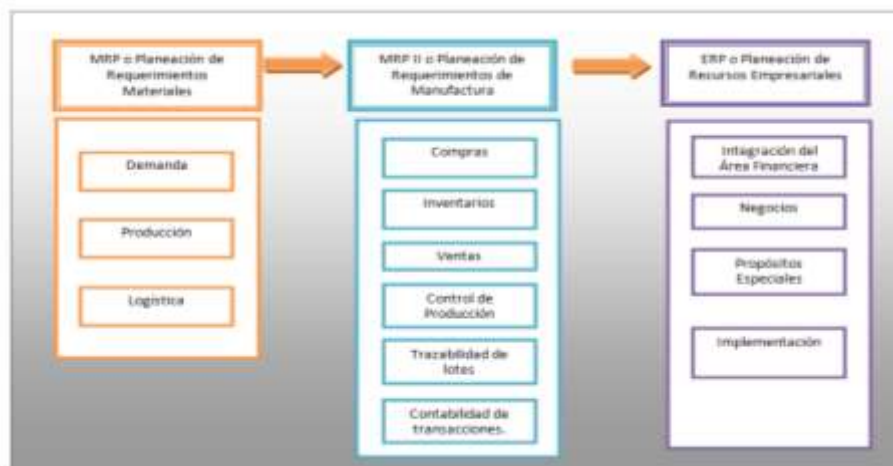
Gráfico No. 16 Mapa de procesos de una empresa en general.



Fuente: Implantación de un Sistema ERP en una organización (2005)

El proceso de planeación de los recursos empresariales en base al gráfico de (DÍAS, A. GONZALES, Juan y RUIZ, Maria, 2005) tomado del libro de An ERP Lifecycle-based Research Agenda con autoría de Esteves J., Pastor J. (1999) menciona que el proceso comprende tres etapas que han evolucionado según las necesidades de las empresas modernas y que, a su vez, abarcan distintos procesos:

Gráfico No. 17 Etapas de la Planeación de Recursos Empresariales

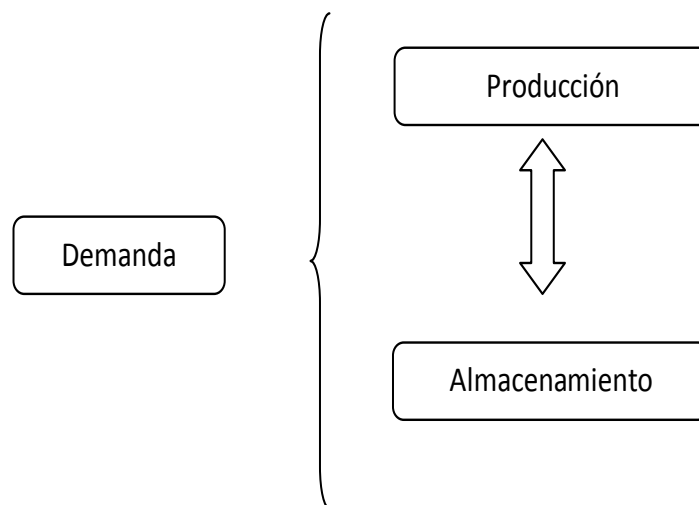


Elaborado por: Valeria Gutiérrez

a. Planificación de Requerimientos de Materiales:

Se origina como un modelo que notifica sobre la demanda, con relación al requerimiento de materiales, de forma dependiente este nivel es de producción y almacenamiento.

Gráfico No. 18 Planificación de Requerimiento de Materiales



Fuente: Implantación de un Sistema ERP en una organización (2005)

b. Planificación de los Recursos de Manufactura:

Es una versión avanzada a la anterior, pues en esta versión, se añaden a los materiales y recursos, es decir, capacidad de maquinaria y de personal. Alcanza un mayor dinamismo entre compras y venta, administración de inventarios, control de la producción, distribución, trazabilidad de lotes y por último una parte básica contable para el registro de transacciones que permita revisar los requerimientos de mencionadas áreas.

c. Planeación de Recursos Empresariales.

- La integración de las finanzas: permite una gestión eficiente, un control de actividades, proyectos y evaluación de los activos de los activos fijos.
- Negocios: se refiere a la parte comercial, a la producción, calidad y

mantenimiento de los procesos.

- Propósitos Especiales: enfocado al área de recursos humanos, flujo de trabajo y mediación de conflictos mediante soluciones sectoriales.
- Por último, la fase de implementación consiste en:

Gráfico No. 19 Características de la fase de implementación



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

- **Flexibilidad:** admite nuevos planes y mantiene los ya establecidos para crear ventaja competitiva.
- **Alcance:** abarca a toda la organización.
- **Infraestructura organizacional:** implica cambios en los procesos de trabajo, en sus políticas y en los intercambios de información. Una vez puesta en marcha la Planeación de los recursos empresariales se debe expandir a todas las que forman parte de la empresa para que no se genere controversias, sino más bien, un cambio exitoso y con la colaboración de todos.
- **Involucramiento de los colaboradores:** es importante destacar que los involucrados no son solo los empleados, sino también, los clientes a quienes se satisface y los proveedores de quienes se obtiene los materiales.

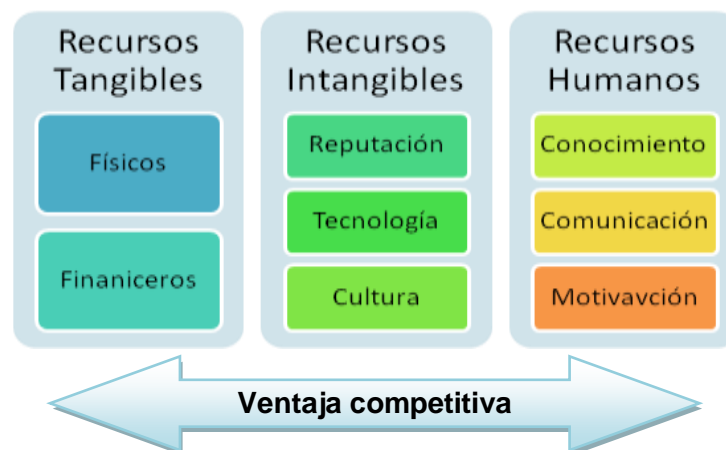
2.4.1.1.2 Recursos Empresariales.

Los recursos que una empresa posee son dinámicos, indispensables entre sí, se dividen en tres: recursos materiales, recursos humanos y recursos financieros. Su objetivo principal es alcanzar objetivos propuestos en la planificación, ya sea esta, estratégica u operativa. La planificación de los recursos debe ser flexible, debe estar guiada por parte del recurso humano, a quién se asigna autoridad y responsabilidad. (DE LA PEÑA, Alberto, 2012).

Según (AMAURI MAXIMIANO, Antonio, 2009, pág. 151) “Las personas son el principal recurso de las organizaciones, que, en esencia, son grupos de personas que utilizan recursos materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.”

(CARRIÓN, Juan, 2007) en cambio, cita a Robert Grant (2004) e indica que los recursos se dividen en tres categorías, a saberse:

Gráfico No. 20 Clasificación de los Recursos de la Empresa



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Estrategia: de la visión a la acción (2007)

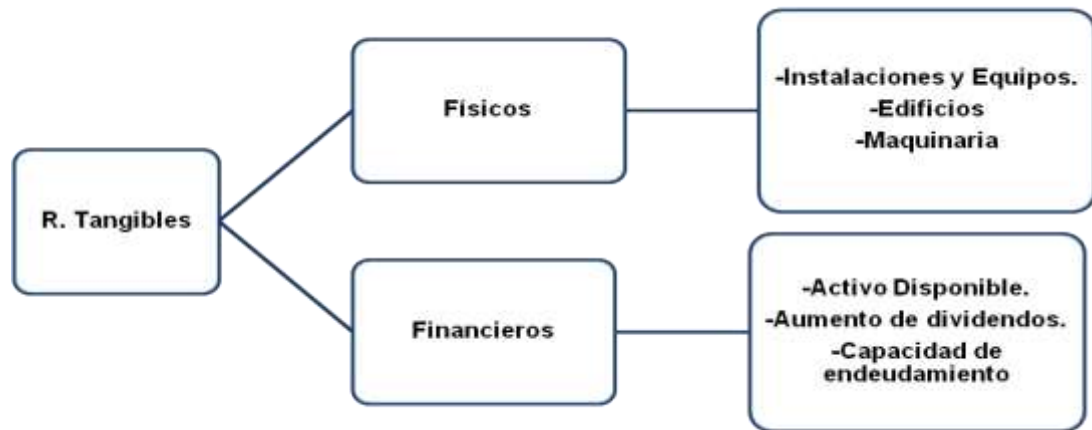
a. Recursos tangibles:

Se identifican por medio del análisis financiero y sirve para aumentar el nivel de la actividad o del negocio.

Así, (MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Artemio, 2012) describe la ramificación de los

recursos intangibles.

Gráfico No. 21 División de los Recursos intangibles.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

b. Recursos Intangibles:

Son de difícil imitación, pues la mayoría de ellos son hábitos de los empleados. (CARRIÓN, Juan, 2007).

Están ocultos al área de contabilización y (MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Artemio, 2012) los divide de la siguiente forma:

La reputación consta de:

- Imagen de marca.
- Calidad y confianza por los clientes.
- Procesos claros ante los proveedores con el fin de mantener la relación.

Mientras que los recursos intangibles en tecnología se refieren a programas de computación como:

- Microsoft.
- Oracle.

c. Recursos Humanos:

Parafraseando a (CARRIÓN, Juan, 2007) son los conocimientos, destrezas y talento que los empleados ofrecen a las empresas. Motivo por el cual, se debe prestar atención en el trabajo personalizado y en equipo.

Además, los recursos humanos según, (AMAURI MAXIMIANO, Antonio, 2009) se encargan de captar personal y mantenerlo, inician desde su reclutamiento hasta que los colaboradores deciden dejar la empresa, se integra de planes de evaluación, capacitación y entrenamiento, así como de su salario dependiendo de su desempeño.

Gráfico No. 22 División de los Recursos humanos.



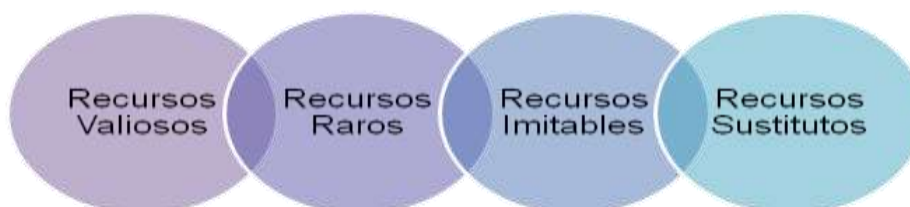
Elaborado por: Valeria Gutiérrez

- **Ventaja competitiva de los recursos.**

La unión de estos tres recursos descritos, generan una ventaja competitiva.

Resumiendo, a (CARRIÓN, Juan, 2007) La ventaja competitiva no es otra cosa que poseer un adelanto sobre otra empresa y, para que este se genere sosteniblemente debe poseer cuatro atributos importantes:

Gráfico No. 23 Atributos de la ventaja competitiva.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

- R. Valiosos: formulan y desarrollan estrategias que mejoren su efectividad.

- R. Raros: si todas las empresas conservan los mismos recursos, será fácil utilizar los mismos canales.
- R. Imitables: al no ser de copia fácil, se puede reducir la competencia de forma notable, entonces se puede lograr una ventaja sostenible en el tiempo.
- R. Sustitutos: han de ser únicos con la meta de usar una única y original estrategia.

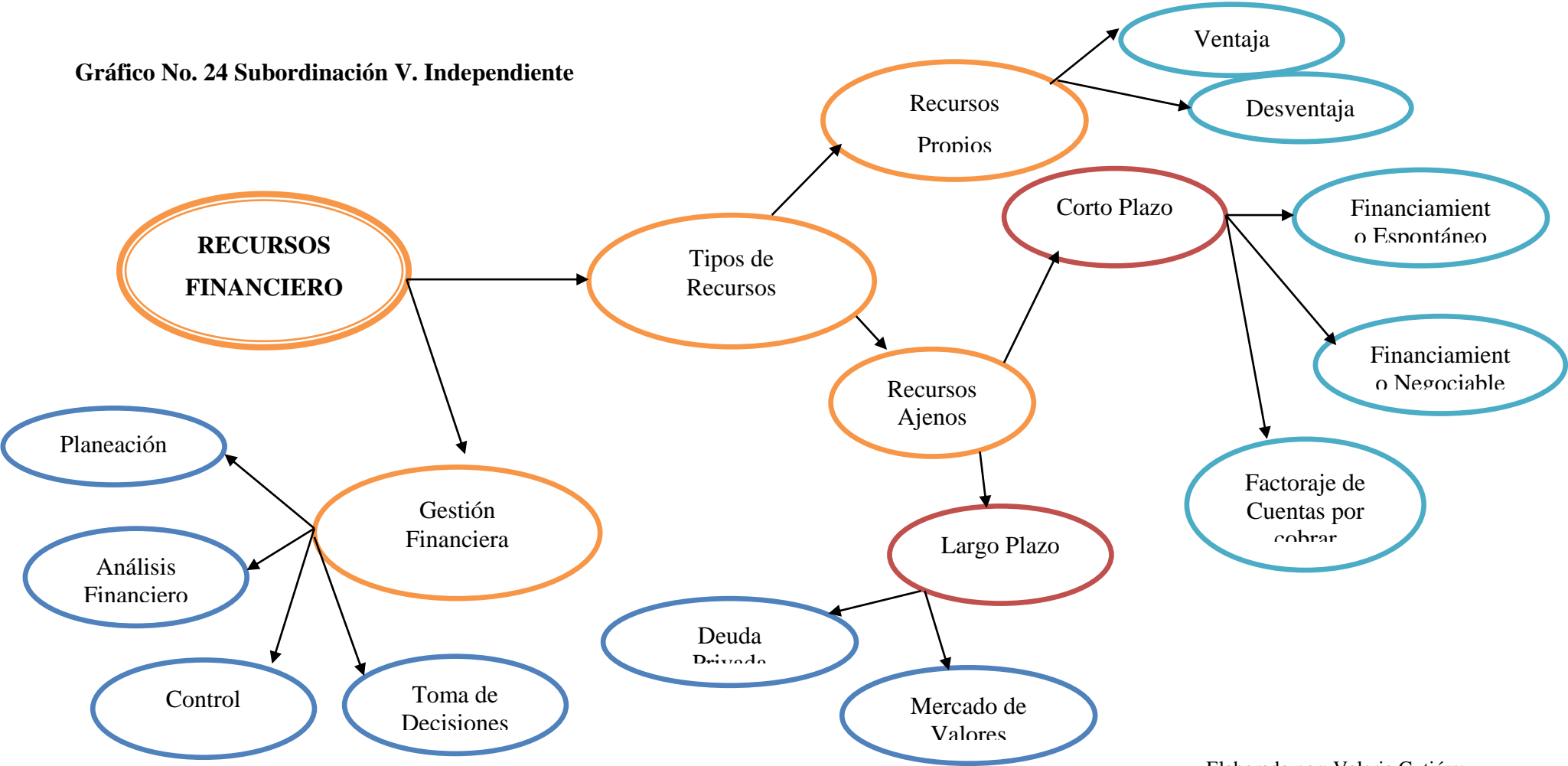
2.4.1.1.3 Recursos Financieros:

Los recursos financieros permiten saber si el manejo, empleo o el control del efectivo está encaminado hacia metas de carácter financiero, consecuentemente, extender al máximo la valoración de los accionistas.

Según (MARTINEZ, Rafael, 2010, pág. 15) los recursos financieros de la empresa: “están determinados en su balance, concretamente en el pasivo. El pasivo detalla los recursos financieros obtenidos por la empresa, mientras que el activo refleja el uso o destino que se le ha dado a esos recursos.”.

2.4.1.2 Subordinación Variable Independiente.

Gráfico No. 24 Subordinación V. Independiente



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

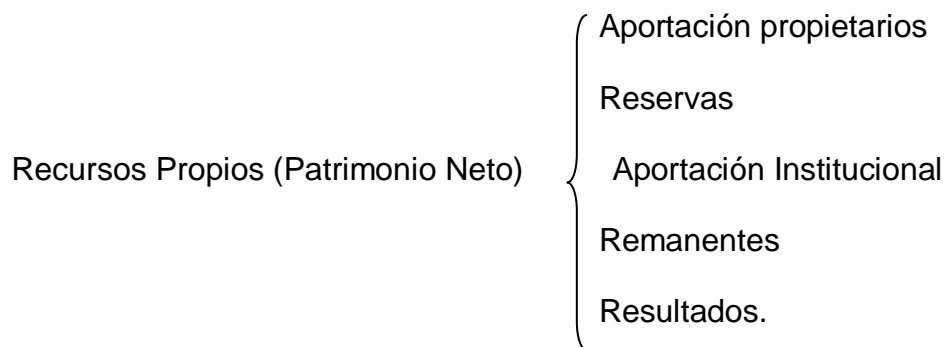
2.4.1.2.1 Tipos de Recursos

a) Recursos propios:

Pueden ser limitados, éstos no forman parte del pasivo, sino que son parte del patrimonio.

Según (MARTINEZ, Rafael, 2010) los Recursos Propios se forman de la siguiente manera:

Gráfico No. 25 Recursos propios



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Los recursos propios por su parte tienen ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Mantiene su autonomía, lo que significa que las utilidades no son repartidas, sino que, se invierten de nuevo. Este proceso está a cargo de la misma entidad.
- Se puede provisionar para cubrir requerimientos extras.

Desventaja:

- Al no repartirse los beneficios entre los socios, estos pierden el interés ya que, no se genera una rentabilidad. (RODRIGUEZ. I y AZNART. H, 2011).

b) Recursos Ajenos:

Mientras que (FERNANDEZ, José y CASADO, Manuel, 2011) dice que los recursos ajenos tienen un tiempo de duración, o sea:

Gráfico No. 26 Clasificación de los recursos ajenos



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Ambas generan una tasa de interés que la empresa debe asumir y que debe ser pagada junto con una parte del capital.

- **Corto Plazo:**

El financiamiento a corto plazo según (VAN HORNE, J y WACHOWICZ, J, 2010) se clasifica de la siguiente forma:

Gráfico No. 27 Financiamiento corto plazo.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

1. Financiamiento espontáneo:

Surgen por las actividades diarias de la organización, es decir, pertenecen al nivel operativo.

- Cuentas por pagar: también llamadas crédito comercial con proveedores, pues de manera general se utiliza este tipo de financiamiento, pues no se cancela al recibir el producto o material si no que se aplazan los pagos.

Los planes de compra dependen de los ciclos de producción, entonces, si la producción aumenta, las cuentas por pagar aumentarán ya que se realizarán mayores compras. De igual forma, si la producción disminuye las cuentas por pagar también lo harán.

- Gastos Acumulados: son gastos aún no pagados, que se reflejan en los salarios e impuestos.

Los salarios por su parte, dependen de la aceptación de los empleados, por otro lado, los impuestos son cobrados por el estado y al aplazarlos existirán cargos de interés por mora.

2. Financiamiento Negociable:

- Préstamos no garantizados: este se utiliza en gran medida para financiar acumulaciones estacionales con los inventarios y las cuentas por cobrar extendiéndose como línea de crédito.

➤ Línea de crédito: es un contrato informal entre el banco con el cliente, en el cual se determina una cantidad máxima a entregarse al cliente y que debe ser pagada en un lapso menor a un año. El banco para establecer esta línea, se basa en la solvencia y necesidades de crédito de las empresas.

- **Préstamos Garantizados:** es el compromiso de los activos por la deuda. En otras palabras, existe un colateral.
 - **Colateral:** bien que cubre la deuda. Los prestamistas buscan que este bien sea sobrevalorado a la obligación, tomando en cuenta su vida útil o flujos de efectivo que pueda crear.

En cuanto a los préstamos a corto plazo con garantía, es común que se utilicen las cuentas por pagar en inventarios.

3. Factoraje de cuentas por cobrar:

Es la venta de las cuentas por cobrar, en otras palabras, la venta de cartera.

De este modo, la empresa no se responsabiliza por las cuentas no cobradas, sino que esta responsabilidad pasa a los agentes.

Es responsabilidad de estos evaluar el nivel de riesgo de no pago de algunos clientes en este grupo.

El factoraje de esta cuenta, se pacta por medio de un documento formal que tiene vigencia a un año, pudiendo ser renovado al final del período.

Así, se evita mantener un departamento dedicado a la cobranza, todo éste proceso se transfiere al agente, ocultando en muchos de los casos que el cliente conozca de ello. Siendo la práctica más frecuente, el uso de tarjetas de crédito.

- **Largo Plazo:**

Son préstamos que sirven para financiar bienes duraderos y se clasifica a continuación:

Gráfico No. 28 Financiamiento a largo plazo.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

1. Deuda Privada:

La deuda privada según (BERK, J. DEMARZO, P y HARDFORD, J, 2010) se clasifica en:

- **Préstamo bancario:**

Es un contrato, en donde se pacta un interés, pagos mensuales y una fecha de vencimiento a un largo período de tiempo. Existiendo dentro de esta:

- Línea de crédito renovable: con vigencia de dos a tres años, que puede ser utilizada dependiendo de la necesidad de la empresa; con posibilidades de ampliación, si se respalda con un activo que sirva de aval.

- **Colocación Privada:**

Emisión de bonos que no se pretende valorizar en el mercado público, su venta es a un limitado conjunto de inversores y estas colocaciones no se deben registrar en la Bolsa de Valores, pero mantiene las mismas obligaciones.

2. Mercado de valores:

El mercado de valores permite cotizar en Bolsa con algunos instrumentos que se detallan a continuación según la Bolsa de Valores de Quito:

- Obligaciones: valores específicos de una deuda. El emisor reconoce su exigibilidad de acuerdo a lo pactado en la emisión. También se reconoce el derecho para cobrar los intereses y reembolso de capital y para ello se entrega cupones.
- Acciones: de gran utilidad en las sociedades y constituye una fracción del capital social. Estas acciones dependiendo de su naturaleza tienen derecho a voto.
 - Acciones preferenciales: según (VAN HORNE, J y WACHOWICZ, J, 2010, pág. 534) son: “un tipo de acción que promete un dividendo fijo (por lo general), pero a la discreción del consejo de directores. Tiene preferencia sobre las acciones ordinarias en el pago de dividendos y los derechos sobre los bienes.”.
 - Acciones ordinarias: tomando en cuenta al mismo (VAN HORNE, J y WACHOWICZ, J, 2010, pág. 538) son: “Valores que representan la posición final de propiedad (y riesgo) en una corporación.”.
- Papel Comercial: compromete los flujos futuros en negociaciones actuales.

Este tipo de financiamiento deja una puerta abierta para que los recursos no líquidos en este momento, puedan ser gestionados por medio de la venta de Títulos que los simbolizan.

Para (MARTINEZ, Rafael, 2010) Elegir con qué fuente financiar un proyecto obedece a:

- La actividad que se desarrollará con ese dinero.

- Beneficios mayores a la financiación
- Condiciones del mercado.

La optimización de los recursos financieros se debe a los acuerdos y combinaciones entre recursos propios y ajenos, debido a que se desconocen los riesgos o beneficios futuros generados por la operación comercial de la empresa. La misión financiera principal es maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, accionistas o inversionistas, con lo cual se refleja también una buena imagen corporativa hacia los clientes.

2.4.1.2.2 Gestión Financiera

La gestión financiera moderna integra a todos los departamentos de la empresa, aquí se coordinan y copera las actividades, dando resultados monetarios que interviene en el posicionamiento de la organización. Todos los cambios o decisiones tomadas en la entidad influyen de forma financiera.

Anteriormente se cría que a mayor abundancia financiera mayor rentabilidad, en los tiempos actuales se cree que la optimización de los recursos genera mayor rentabilidad, ajustando todo lo necesario y con el apoyo de un jefe responsable. (MARTINEZ, José, 2011).

Según (PEREZ-CARVALLO, Juan, 2015) en su libro Gestión Financiera de las empresas revela lo siguiente:

Las finanzas gestionan la inversión, la financiación, la información económico-financiera y, con frecuencia los procesos administrativos de las operaciones. Si bien las finanzas se preocupan de la rentabilidad y el riesgo, se ocupan directamente del dinero y de la información. Todas las decisiones adoptadas en la empresa, en cualquiera de sus áreas o niveles de responsabilidad, se manifiestan con mayor o menos intensidad en términos monetarios y repercuten antes o después sobre su situación financiera. (pág.25)

- **Objetivos de la Gestión Financiera.**

La Gestión financiera cumple, planes de crecimiento con sus respectivas ejecuciones, éstos sirven para llegar a metas financieras propuestas. Y según José Pérez Moya (1996).

Gráfico No. 29 Objetivos de la Gestión Financiera.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

- Apoya a la gestión. Es el soporte en cuanto a precios, líneas de producción y puede mostrar problemas en lo que concierne a la gestión económica global de la empresa.
- Proporciona información. Por medio de la elaboración de presupuestos y estados proyectados.
- Valora las existencias. Señala el beneficio que la empresa obtiene por las existencias de las mercancías compradas (empresas comerciales) y por las materias primas más los costos de producción en las empresas industriales.

a) Planeación

Planificación Financiera:

La planificación financiera está ligada con la planeación estratégica de la empresa, en la cual, se definen objetivos, tácticas y estrategias para poder alcanzarlos. Ambas se manejan por medio de indicadores para cuantificar y medir la gestión realizada; el caso de la planificación financiera se miden las inversiones, financiamiento (deudas /

obligaciones) y hasta la misma valoración de la organización.

Tomando en cuenta a (MAQUEDA LAFUENTE F., 1992) manifiesta que:

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

La creciente complejidad empresarial y la eliminación de las diferentes barreras exigirán un esfuerzo adicional a todas nuestras empresas, independientemente de cuál sea su tamaño, para lograr un adecuado nivel de competitividad. En este sentido, pensamos en una adecuada planificación financiera de todas las actividades y áreas de la empresa contribuirá sin duda al éxito de la estrategia empresarial deseada. (pág. 117)

Resumiendo, a (RODRIGUEZ. A e ITURRALDE T., 2008): La planificación financiera y su respectiva modelización se puede aplicar para el desarrollo de un nuevo negocio o una nueva área/ departamento en las empresas, ésta última se proyecta en las empresas que ya están en marcha; en cuanto al tiempo, puede ampliarse desde el corto plazo al largo plazo. Los modelos de planificación financiera se utilizan en estas circunstancias:

- a) Decisiones de inversión.
- b) Adquisiciones.
- c) Reestructuración.
- d) Soporte de la planeación estratégica.
- e) Apalancamiento.

La planificación financiera también tiene un proceso y (CHAVEZ J., 2003) en su libro Finanzas Teoría Aplicada Para Empresas dice que:

Se comienza con el análisis de los estados financieros, por el intermedio de razones características que se seleccionan, se miden las oportunidades que se presentan y se escoger la mejor opción que se

adapte a los propósitos que se fijan.

La planificación recoge las intenciones, los planes a corto plazo y largo plazo, las reglas de juego, los programas de acciones, las políticas, los procedimientos, los presupuestos, para, por intermedio de la combinación óptima, determinar el camino a seguir. Una vez que se elabora un diagnóstico de “salud” de la empresa (contabilidad traducida en datos financieros), se estudia las diferentes alternativas que se adaptan y se las evalúa independientemente para, al compararlas, escoger la que conviene. (pág. 58).

Según la opinión de estos autores la planificación Financiera se clasifica en:

Gráfico No. 30 Clasificación de la Planeación Financiera.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

- **Planificación Financiera a largo plazo:**

La planeación financiera a largo plazo determina acciones para períodos futuros, siendo el comúnmente usado de 5 años, este sufre una revisión minuciosa cuando surge la información y cuando se cumple el tiempo, es decir, que se realizan la retroalimentación pertinente, ésta planeación a largo plazo forman parte de una planeación integral, ya sea de planes operativos de ventas, producción o marketing. (LAWRENCE, Gitman, 2010).

- **Planificación Financiera a corto plazo:**

La planificación financiera a corto plazo se determina en un tiempo de 1 a 2 años. Este tipo de planeación empieza con el pronóstico de ventas que reflejan las entradas, para con ello elaborar los planes de producción con todo lo que esto implica: pago a proveedores, compra de materia prima, tiempos de producción y entrega, necesidad de

- Balance Simplificado.
- Eliminación de las operaciones intragrupo.

La consolidación presupuestaria podrá también cuestionar algunas inversiones industriales. (pág. 31).

Por otro lado, existe la holgura presupuestal y (HILTON, W y RIVERA, G, 2005) menciona que es la consecuencia normal de un hecho circular por lógica de subestimar los ingresos y sobrestimar ligeramente los egresos, incluyendo presupuestos departamentales para delimitar el gasto interno.

Los presupuestos sufren de una clasificación:

Gráfico No. 32 Clasificación de los presupuestos



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.
Fuente: Contabilidad Administrativa (2007).

1. Presupuesto de gastos de operación.

El presupuesto de operación permite proyectar operaciones propias de la empresa para así poder preparar el estado de resultados.

Por lo tanto, El presupuesto de operaciones es el conjunto de presupuesto de inventarios, compras y ventas. Para poder determinarlo es obligatorio conocer de qué manera se comportaron estas partidas en años anteriores. Se debe concluir ajustes

contables ya sea por depreciación o su vez amortización. (SINISTERRA, G y POLANCO, Luis , 2007).

Los autores (HORNGREN, C. SUNDEM, G y STRATTON, W, 2007, pág. 300) manifiestan que el presupuesto de gastos de operación está compuesto por:

1.1 Presupuesto de ventas:

Es el punto de partida del presupuesto en general, mide los niveles de inventario, compras y gastos operativos que se originarán para el volumen de ventas deseado y de igual forma los beneficios que se esperan de ello.

Existen cinco métodos para presupuestar las ventas según (Publicaciones Vértice, 2008):

- Gasto por unidad de venta.
- Porcentaje sobre el total de ventas.
- Gastar igual que los competidores.
- Gatos históricos.
- Método del coste estimado.

1.2 Presupuesto de compras:

Entonces, el presupuesto de compras no es otra cosa que, anticiparse a la compra de mercaderías que satisface a la demanda de lo ya presupuestado en ventas. Y se calcula de la siguiente forma:

Compras presupuestadas= Inventario Final deseado

+ Costo de Ventas

- Inventario Inicial

1.3 Presupuesto Operativo:

El gasto operativo varía según el volumen de ventas presupuestado y de otros costos que se pronostican en los meses del año. Este presupuesto se completa cuando se calculan los intereses del presupuesto financiero.

2. Presupuesto financiero:

Para (GONZALEZ, María, 2002) el presupuesto financiero es el lugar en el cual la alta dirección quiere posicionar la empresa con cada área de la misma, estos serán cimentados en los objetivos fijados.

El presupuesto financiero, es el resultado de los efectos a consecuencia del presupuesto de operaciones. (HORNGREN, C. SUNDEM, G y STRATTON, W, 2007, pág. 300)

Según el mismo autor este presupuesto está integrado por:

2.1 Presupuesto de capital:

Se representa por medio de una memoria o documento que plasma las posibles adquisiciones de activos. De tal modo que, se incurre en salidas del dinero que hoy se tiene, para esperar por beneficios a favor dentro de un periodo de tiempo. (ALMEIDA, Carlos, 2004).

2.2 Presupuesto de efectivo:

Es un estado que prevé las entradas y salidas dentro de un periodo determinado.

Que obliga a la recuperación del dinero que falte o puede obligar a invertir el dinero que sobre, para que este no sea un efectivo ocioso.

Para Arnoldo Araya:

“El presupuesto de efectivo se ha convertido en una herramienta fundamental en vista de que el dinero es una mercancía cara, cuya tasa y disponibilidad fluctúan con más rapidez de la que el administrador financiero había conocido antes, de modo que la actuación estratégica y la capacidad del empresario y los gerentes serán vitales para una buena liquidez.”. (Internet)

- **Estados Financieros Proyectados.**

- 1. Estado de resultados presupuestado:**

El Estado de Resultados Presupuestado es la etapa final del presupuesto operacional y que según (BACA, Gabriel, 2007) afirma: que en este estado se consideran los posibles resultados, que apoyan a la valoración de actividades de inversión o de financiamiento.

El estado de resultados se debe presentar con el siguiente formato:

Gráfico No. 33 Esquema de Estado de Resultados.

Estado de resultados
+ Ingresos totales
<u>- Costos totales</u>
= Utilidad antes de impuestos
<u>- Pago de impuestos y reparto de utilidades</u>
= Utilidad después de impuestos
<u>+ Depreciación y amortización</u>
= Flujo neto de efectivo (FNE)

Fuente: Fundamentos de Ingeniería Económica (2007)

Cabe recordar que este Estado dará paso a los Flujos Netos de Efectivo, así como muestra la figura.

Esta proforma sirve de guía para estimar o mejorar los gastos y costos.

- 2. Flujos de efectivo:**

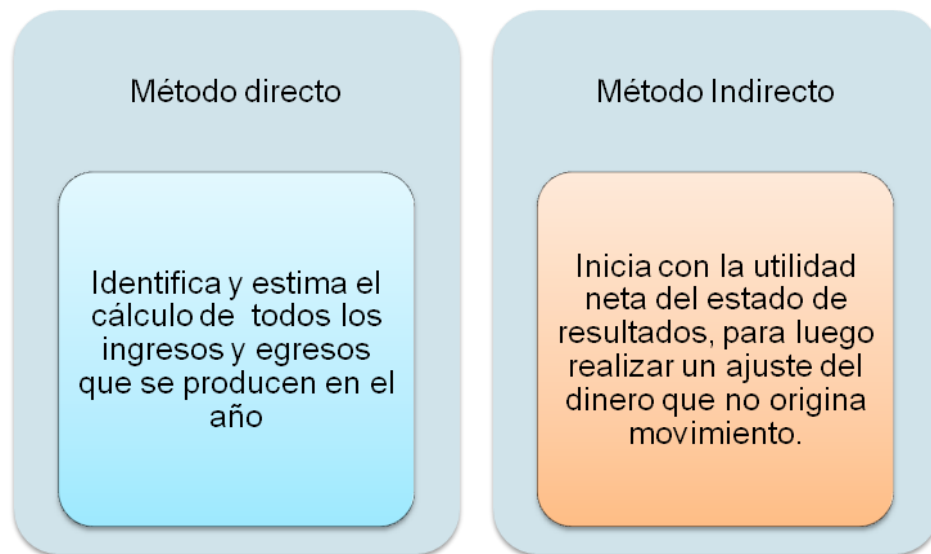
Luego del estado de resultados proyectado, para (MORÓN, Alfonso, 2003) se debe

realizar el flujo de efectivo (pronosticado), que no es más que, la proyección de ingresos y egresos que depende de la planificación operativa y financiera. Está compuesta de:

- Ingresos
- Egresos
- Saldo inicial de caja
- Financiamientos
- Saldo final de caja

Y para la elaboración de este flujo es válido utilizar uno de estos métodos:

Gráfico No. 34 Métodos para elaborar el flujo de efectivo.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Fuente: Importancia de los presupuestos en la estrategia de la empresa (2013)

3. Balance general presupuestado:

Según (MORÓN, Alfonso, 2003) este estado tiene la misión de informar sobre la situación financiera a un futuro.

Nace a partir de los dos estados descritos anteriormente, y (RIVADENEIRA, Milton, 2014) manifiesta que:

“En la elaboración de presupuestos, el balance de situación proforma se utiliza para mostrar el efecto de las operaciones planeadas de la firma sobre la situación financiera de la misma. Además, es útil como medio para reunir las cifras presupuestadas con el fin de revisar su consistencia.”. (Internet)

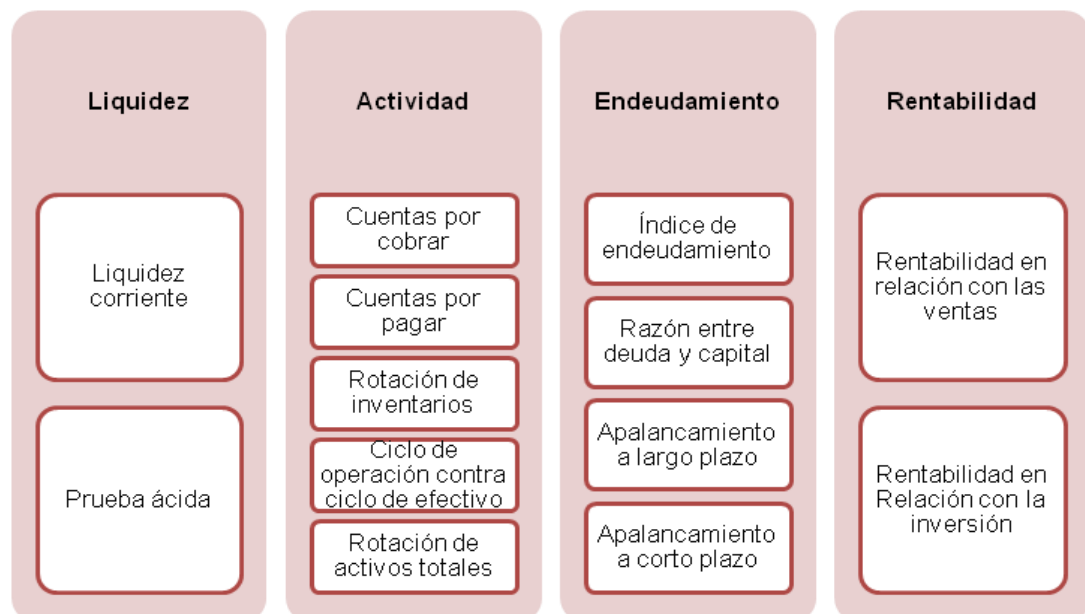
b) Análisis Financiero

Una vez obtenidos estos estados se procede a la razonabilidad de los mismos por medio de indicadores.

Los indicadores miden la situación de cuentas individuales para desde un punto de vista comparativo analizarlo frente a otras empresas dedicadas a la misma actividad económica, o simplemente para, estudiar tendencias de las cuentas, con el propósito de una adecuada toma de decisiones.

Los indicadores del análisis financiero se clasifican en cuatro grupos

Gráfico No. 35 Clasificación de Indicadores.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Indicadores:

1. Liquidez:

La liquidez es una de las razones financieras importantes que las empresas deben tener en cuentas, así(LAWRENCE, Gitman, 2010) afirma que: Evalúa la capacidad de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, la disposición que tiene para pagar sus deudas; informa tempranamente de problemas en los flujos de efectivo y por tanto de ruinas financieras.

Existen medidas básicas de medir la liquidez, a saberse:

1.1 Liquidez corriente: mide las obligaciones a pagarse en el corto plazo.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La liquidez corriente al ser mayor, significa mayor capacidad de pago, es decir, el resultado expresa que porcentaje de la deuda se puede cubrir con los activos corrientes.

1.2 Prueba ácida: es similar a la liquidez corriente con la diferencia de que se deben disminuir los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La reducción de liquidez del inventario puede ser por las ventas a crédito generadas, se debe esperar a que esa cuenta sea cancelada y esperar vender toda la mercadería.

Este indicador es recomendable usarlo cuando aparecen problemas con el inventario.

2. Actividad:

Según (VAN HORNE, J y WACHOWICZ, J, 2010) en su libro Fundamentos de la Administración Financiera los indicadores de actividad o rotación, valoran la

efectividad de la utilización de los activos y va de la mano con la liquidez y se calculan los siguientes índices:

2.1 Cuentas por cobrar: mide la eficacia de las cobranzas.

$$\begin{aligned} & \textit{Rotación de cuentas por cobrar} \\ & = \frac{\textit{Ventas netas a crédito anuales}}{\textit{Cuentas por cobrar}} \end{aligned}$$

El resultado señala dentro del año el número de veces en que las cuentas por cobrar se han transformado en efectivo.

2.2 Cuentas por pagar: evalúa la capacidad de pago a proveedores u otros acreedores.

$$\begin{aligned} & \textit{Rotación de cuentas por pagar} \\ & = \frac{\textit{Cuentas por pagar * días en el año}}{\textit{Compras a crédito anuales}} \end{aligned}$$

Es necesario calcular los días promedios en que se realizan los pagos a los proveedores.

2.3 Rotación de inventarios: sirve para la estimar la efectividad de la administración de los inventarios.

$$\textit{Rotación de inventarios} = \frac{\textit{Costo de bienes vendidos}}{\textit{inventario.}}$$

El resultado determina el número de veces en el año en que este se convierte en cuentas por cobrar a razón de las ventas a crédito. Cuanto más alto el resultado, mayor eficiencia del manejo; cuanto más bajo el resultado menor eficiencia del proceso y eso repercute en que hay inventario obsoleto o lento en su venta.

2.4 Ciclo de operación contra ciclo de efectivo: El ciclo de operación es el tiempo medido desde la compra de materiales hasta la venta de los

productos ya sea a crédito o en efectivo:

Ciclo de Operación

= *Rotación de inventarios en días*

+ *Rotación de cuentas por cobrar*

El ciclo de efectivo en cambio el tiempo en que se tarda la empresa en hacer efectivos sus pagos y recibir lo de las cuentas por cobrar.

Ciclo del efectivo

= *Ciclo de Operación*

– *Rotación de cuentas por pagar(días)*

2.5 Rotación de activos totales: indica la eficiencia del uso de los activos para la venta.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

El resultado muestra que por cada dólar invertido en activos las ventas generan cierto valor, este valor puede verse afectado por el exceso en cuentas por cobras e inventarios.

3. Endeudamiento:

Según (LAWRENCE, Gitman, 2010) este indicador financiero se le conoce como índice de apalancamiento, sirve para identificar con cuánto dinero externo la empresa está generando utilidad. Las deudas a largo plazo son las de mayor atención, pues, en estas se comprometen a los flujos y existe el riesgo de no pagar.

3.1 Índice de endeudamiento: calcula como los acreedores financian parte de los activos totales, significando que, cuanto mayor es el índice mayor cantidad de dinero de otras personas es utilizado.

$$\text{Índice de endudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos.}}$$

3.2 Razón entre deuda y capital: para (VAN HORNE, J y WACHOWICZ, J, 2010).valora el aporte de los accionistas para el financiamiento de las obligaciones.

$$\text{Razón entre Deuda y Capital} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital de Accionistas}}$$

Conviene que éste indicador sea menor, en caso de pérdida o disminución de los activos el colchón de los acreedores será mayor.

Además, este indicador revela si la compañía puede acceder a créditos, o si posee riesgo financiero.

3.3 Apalancamiento a largo plazo: es el respaldo que los propietarios para cubrir las deudas con los acreedores en el largo plazo. (RODRIGUEZ Martín y otros, 2013).

$$\text{Aplancamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

3.4 Apalancamiento a corto plazo: muestra como los accionistas cubren las deudas en el corto plazo. (RODRIGUEZ Martín y otros, 2013).

$$\text{Apalancamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

4. Rentabilidad:

Este indicador presenta el beneficio y ganancia que se obtiene por la actividad económica sobre la inversión que se ha realizado, así lo afirma (VAN HORNE, J y WACHOWICZ, J, 2010), pues existe dos principales medidores: en relación con las ventas y en relación con la inversión.

4.1 Rentabilidad en relación con las ventas: también conocido como margen de ganancias brutas:

$$\begin{aligned} & \textit{Margen de ganancias brutas} \\ & = \frac{\textit{Ventas netas} - \textit{Costo de bienes vendidos}}{\textit{Ventas netas}.} \end{aligned}$$

Este indicador permite saber la eficiencia en la operación de la empresa, así, con esta respuesta se puede asignar el precio de los productos, es decir que, este porcentaje se suma al costo.

$$\begin{aligned} & \textit{Margen de ganancias netas} \\ & = \frac{\textit{Ganancia neta después de impuestos}}{\textit{Ventas netas}.} \end{aligned}$$

Mientras que, el margen de ganancias netas ya excluye el pago de impuestos y expone el valor que se obtiene por cada dólar vendido.

4.2 Rentabilidad en Relación con la inversión: Son las ganancias porcentuales en relación con la inversión.

$$\begin{aligned} & \textit{Rendimiento sobre activos} \\ & = \frac{\textit{Ganancia netas después de impuestos}}{\textit{Activos totales}.} \end{aligned}$$

Es la capacidad de los activos para generar ganancia neta.

c) Control

1. Control Interno.

Según (Coopers & Lybrand, 1997, pág. 17): “El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extiende

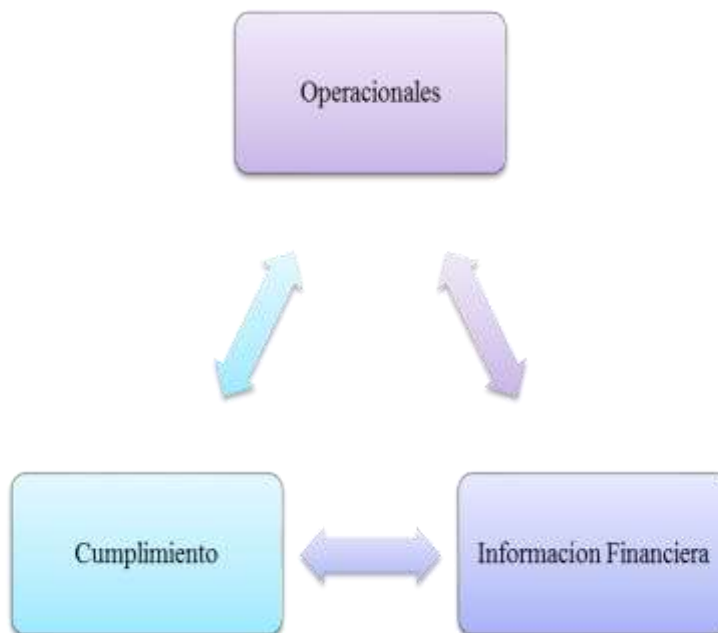
por todas las actividades de una entidad.”.

Mientras que para (BAQUERO, Miguel, 2013) que cita a las Normas Técnicas de Auditoría Española (1991):

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección.”: (Internet)

- **Objetivos del control interno:**

Gráfico No. 36 Objetivos del control interno



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Los objetivos según (Coopers & Lybrand, 1997):

Operacionales: vigila que los activos y recursos de la empresa sean usados eficiente y eficazmente.

Información Financiera: información transparente que sirva esencialmente para la toma de decisiones.

Cumplimiento: todo lo propuesto debe ser llevado a cabo respetando las y normas y reglas que se apliquen en la entidad.

- **Componentes del Control internos**

El control interno se compone de lo siguiente:

Gráfico No. 37 Componentes del Control Interno.

COSO® que se muestra a continuación:



Fuente: Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación práctica.

1. Entorno de control: considerado como pilar fundamental ya que, un control del entorno es adecuado porque brinda seguridad sobre el funcionamiento de la entidad. Este no es sujeto a un proceso estricto sino más bien. Interviene en todas las actividades y tareas de una empresa. (BAQUERO, Miguel, 2013)
2. Evaluación de riesgos: para que la empresa funcione de manera ordenada es indispensable conocer los riesgos que son latentes, para dar una solución a esta problemática. (Coopers & Lybrand, 1997)
3. Actividades de Control: se especifican mediante políticas y procedimientos, que permiten conocer si las mismas, para determinar su nivel de cumplimiento. (Coopers & Lybrand, 1997)
4. Información y comunicación: esta dupla es un eje transversal en la entidad,

pues la información es la combinación de datos, siendo que el ERP usado en la modernidad es un arma muy potente en cuanto a este componente interno de control (BAQUERO, Miguel, 2013)

5. Actividades de seguimiento: las actividades de supervisión del control interno incluyen mejoras, son de carácter elástico, es decir, cambian según la situación actual. (Coopers & Lybrand, 1997)

2. Control Externo.

El control llamado también como auditoría externa para (MADARIAGA, Juan, 2004, pág. 18) se define como: “los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa. Se trata de carácter público, *mediante la revisión*, a unos estados financieros que en principio eran privados.”.

La auditoría externa de estados financieros verifica que los estos sean íntegros, de esta forma la auditoría externa emite un criterio de aceptación o rechazo de la transparencia y realización de los cálculos.

• Objetivos del control externo:

1. Que los estados financieros sean Certificados por un ente exterior.
2. Asesoramiento en todos los niveles de la organización en cuanto, a la parte contable y financiera.
3. Emisión de criterios fiables ante entidades del sistema financiero.
4. Premisa para negociaciones en la Bolsa de Valores.
5. Mitigación de riesgos como estafa y labores poco usuales.
6. Informe que se utiliza por la parte tributaria para comprobar el gravamen de impuestos. (MADARIAGA, Juan, 2004)

• Presentación de Estados Financieros por la auditoría externa.

Para presentar los Estados Financieros por medio de una firma externa, ellos deben

cumplir con las Normas de Contabilidad Generalmente aceptadas, así lo asevera (MADARIAGA, Juan, 2004), que deben poseer cuatro ejes fundamentales:

Gráfico No. 38 Estados Financieros por la Auditoría Externa.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

d) Toma de Decisiones.

- **Concepto.**

Según (MUÑOZ, José, 2008):

La información cuantitativa y cualitativa sintetizada en los estados contables o estados financieros, que se obtienen al final del proceso contable, tienen como destinatarios finales a unos usuarios potenciales que la utilizarán para permitirles juicios y toma de decisiones documentadas. De esta forma, la información procedente de la empresa puede ser utilizada, por ejemplo, por los gestores, los inversores o los acreedores, para tomar decisiones de gestión, inversión o financiamiento. (pág. 30)

Tomando en cuenta la idea del autor (BOSON, E. CORTIJO, V. FLORES, F, 2009): la toma de decisiones depende mucho de la información real y fiable que se maneje, por lo que, se deben evaluar los sucesos pasados, presentes y proyecciones, destacando que esta información debe ser a la vista, antes de que pueda perder su capacidad de influir en las decisiones como un aspecto clave de relevancia y crecimiento.

La toma de decisiones es la meta final de una empresa, en ella se resuelve que camino

se debe tomar, depende de la información que se maneje para predecir operaciones futuras y tratar de solventar el presente en base a datos históricos destacando que la información debe ser oportuna e influyente en el momento de aceptar o negar un acuerdo.

- **Decisiones de Inversión**

Las decisiones de inversión deben analizar el máximo provecho, es decir, que se debe sacar el mayor beneficio posible sobre el costo de la inversión, de las distintas alternativas. Se toma en cuenta que las inversiones contribuyen al que hacer de la empresa y dan una valoración positiva a los socios. (BERK, J. DEMARZO, P y HARDFORD, J, 2010)

- **Decisiones de financiamiento**

Una vez que se decide optar por financiamiento, se debe resolver como se va a pagar y se presentan tres opciones: que el dinero sea de los mismos propietarios, cotización en bolsa o endeudarse. (BERK, J. DEMARZO, P y HARDFORD, J, 2010)

2.4.1.3 Descripción de la variable Dependiente.

2.4.1.3.1 Administración Estratégica.

Su misión es crear oportunidades para aprovecharlas en un futuro, de manera que permita llegar a las metas establecidas por las organizaciones. El libro administración estratégica de (FRED, David, 2013) se define a la misma como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización. (pág. 5)

Mientras que (D´ALESSIO IPINZA, Fernando, 2008) cita a los autores Rowe, Manson, Dickel, Mann y Mocker (1994, pág. 31):

La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas. (pág. 15)

- **Características de la Administración Estratégica:**

Características de la administración estratégica según (ORTEGA, Alfonso, 2008):

Gráfico No. 39 Características de la Administración Estratégica.

Largo Plazo	•Con una determinación de tres a cinco años.
Líderes	•Se toman la desiciones con las respectivas jefaturas
Control	•Vigilancia de todo el procesos
Entorno	•Estudia las relaciones con el entorno
Determinación	•Fija la acciones y asigna recursos.

Elaborado por: Valeria Gutiérrez.
Fuente Planeación Estratégica Financiera (2008)

- **Cambios del entorno.**

Los cambios en el entorno para el autor (D´ALESSIO IPINZA, Fernando, 2008): la administración estratégica está pendiente de cambios del entorno como:

- La competencia: productos sustitutos o suplementarios de otros, que le harán dudar a la organización.
- Entorno: Capacidad de reacción ante los distintos escenarios.
- Demanda: los requerimientos de los clientes sean satisfacción de los mismos.

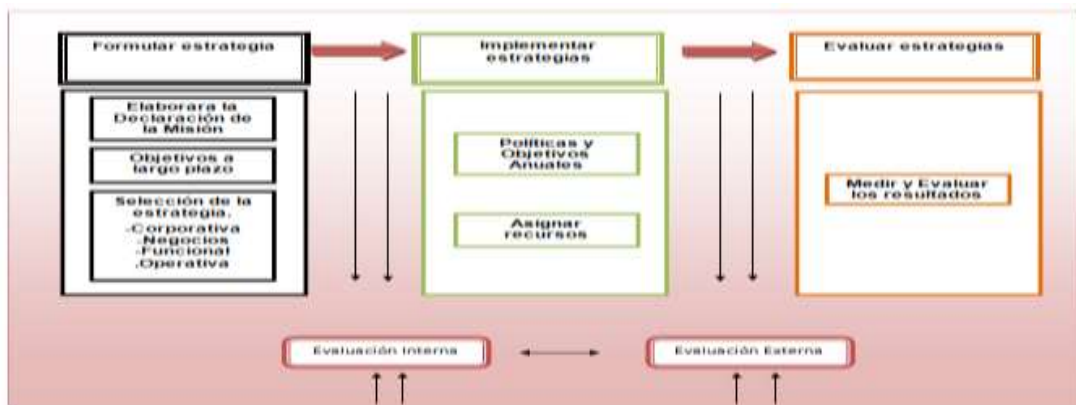
- Nuevas tecnologías.
 - Políticas de estado.
- **Etapas de la administración estratégica:**

El proceso de la administración estratégica está enfocado a la generación de estrategias, con el objetivo de que el gerente amplíe su gama de herramientas y de éste modo, la empresa llegue al futuro deseado. Éste proceso debe ser innovador y original para que pueda crecer rentablemente y sobrevivir frente a los competidores.

Además, es importante resaltar que este proceso es dinámico, razón por la cual, las estrategias deben adaptarse a los cambios. (D´ALESSIO IPINZA, Fernando, 2008).

Resumiendo, a (FRED, David, 2013) la administración estratégica consta de tres etapas:

Gráfico No. 40 Etapas de la planeación estratégica.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

1. Formulación de la estrategia:

Establecer objetivos a largo plazo, asignando recursos para las todas las operaciones, diversificar los mercados, tomando adquisiciones con la finalidad de reportar más beneficios.

1.1 Elaboración de la declaración de la visión: es el primer escalón en la

formación d estrategias, pues enmarca lo que se desea ser o hacer en el futuro.

1.2 Elaboración de la declaración de la misión: describe las prioridades y el qué hacer de la organización, también la distingue de otras empresas en la misma actividad.

1.3 Objetivos a largo plazo: objetivos predefinidos con tiempo de duración mayor a un año, basados en la misión. Se caracterizan por ser desafiantes y a la vez alcanzables, medibles.

Se representan de manera general para la empresa y en forma específica para cada área.

1.4 Selección de estrategia: las estrategias son herramientas que se elaboran para llegar a los objetivos de largo plazo, según (ORTEGA, Alfonso, 2008) se dividen en:

Gráfico No. 41 Tipos de Estrategias



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

2. Implementación de la estrategia:

Requiere plantear objetivos anuales, políticas y la creación de un ambiente en que los colaboradores se sientan motivados y apoyen a la ejecución de las estrategias. Ésta implementación está a cargo de las autoridades superiores que, pone de manifiesto sus habilidades para incentivar a su gente.

2.1 Objetivos anuales: son objetivos para un año que sirven de medios para los objetivos de largo plazo.

2.2 Deben ser medibles, funcionales y reales: que se formulan para cada departamento y que sirven como base para la dotación de recursos, ya sean financieros, materiales o humanos.

2.3 Políticas: procedimientos para alcanzar los objetivos anuales. Estas se direccionan la toma de decisiones y son parámetros útiles de situaciones frecuentes.

3. Evaluación de la estrategia:

Todas las estrategias son flexibles, es decir que pueden cambiar según el desarrollo y resultado que se obtenga a lo largo de la implementación del plan.

3.1 Medir y evaluar los resultados:

- a) revisión de factores tanto internos como externos que influyen en el funcionamiento de las estrategias;
- b) medición del trabajo realizado y,
- c) aplicar correcciones.

3.2 Evaluación Interna:

Estudia las áreas funcionales de la empresa para diagnosticar las fortalezas y debilidades de la organización. Pues, ninguna empresa u organización es igual a otra, discrepan en los problemas de un área a otra. De tal forma que, se trata de sobresalir con las fortalezas y de superar las debilidades.

3.3 Evaluación Externa:

Estudia las condiciones del entorno, buscando así, aprovechar oportunidades y mitigar el riesgo de las amenazas. Para establecer estrategias ofensivas o defensivas.

Gráfico No. 42 Evaluación estratégica externa.



Fuente: Administración Estratégica (2015)

2.4.1.3.1 Planeación Estratégica

Hacer planeación estratégica es marcar el rumbo de las acciones y los recursos destinados a ellas, con el fin de maximizar los beneficios en el largo plazo, se debe definir mediante la razón de ser, objetivos en el mediano y largo plazo y su respectivo presupuesto. (MARTÍN DELCAMPO, Francisco, 1999).

De igual forma, para (AMAYA, Jairo, 2005) es una serie de pasos en donde son obligatorias la toma de decisiones mediante la información obtenida, procesada y analizada, para evaluar el nivel de competitividad y anticiparse al futuro.

Y que según (ORTEGA, Alfonso, 2008, pág. 27): “es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base a la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.”.

- **Características del proceso estratégico:**

Tomando la idea del autor (D’ALESSIO IPINZA, Fernando, 2008) las características básicas son:

Gráfico No. 43 Características del proceso estratégico

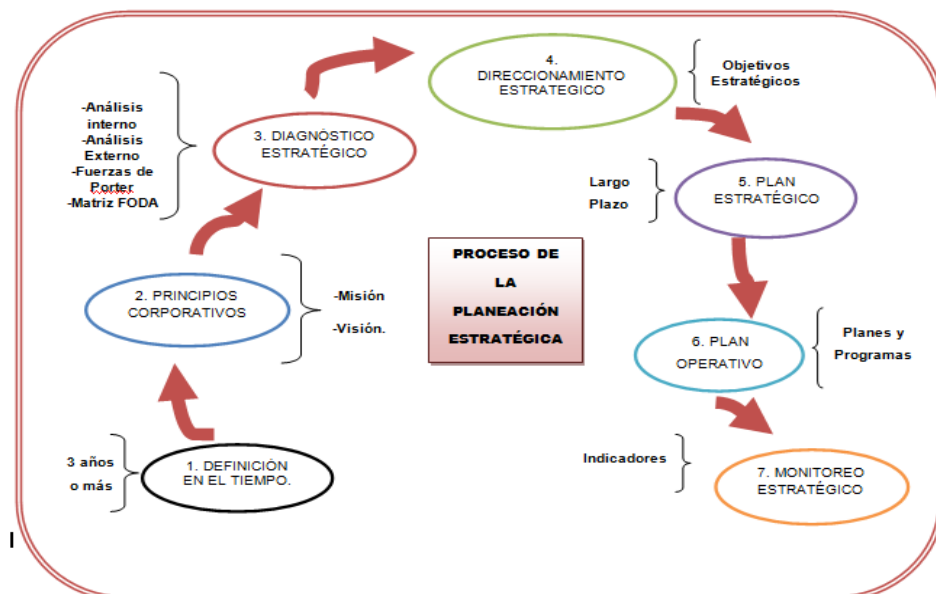


Elaborado por: Valeria Gutiérrez

• **Etapas de la Planificación Estratégica:**

La planificación Estratégica busca generar buenos resultados, que otorguen una ventaja competitiva ante el resto de organizaciones, por ello, es importante destacar sus etapas, que según el autor de Gerencia: Planeación & Estrategia (AMAYA, Jairo, 2005) resume:

Gráfico No. 44 Proceso de planeación estratégica.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

1. Definición del horizonte:

El tiempo de duración de estos planes son mediano plazo de tres a cinco años, y largo plazo hasta los diez años.

2. Principios corporativos:

Son los valores, normas que existen para regular la vida laboral y que son de ayuda a la cultura organizacional. Deben ser difundidos a toda la empresa.

2.1 Visión: sirve de referencia para conocer a la empresa de hoy y la del mañana, ésta es inspiradora y que su vez integra a todos los departamentos.

Sirve para la formulación de estrategias que se materializan cuando se pone en marcha proyectos y que son cuantificables por medio de indicadores.

2.2 Misión: específica a lo que la empresa se dedica, q partir de esta se formula la visión.

Expresada claramente, propagada a todos, crea compromisos y es coherente con los principios corporativos.

3. Diagnóstico Estratégico:

Un diagnóstico estratégico está marcado por el estudio o análisis de los factores internos y externos de la organización.

3.1 Análisis Interno:

Parte por especificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones y (AMAYA, Jairo, 2005, pág. 27) los clasifica:

- “Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva.

- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad de talento humano”.

Resaltando que el recurso humano es el más importante, sobre todo por el factor de liderazgo. (ORTEGA, Alfonso, 2008).

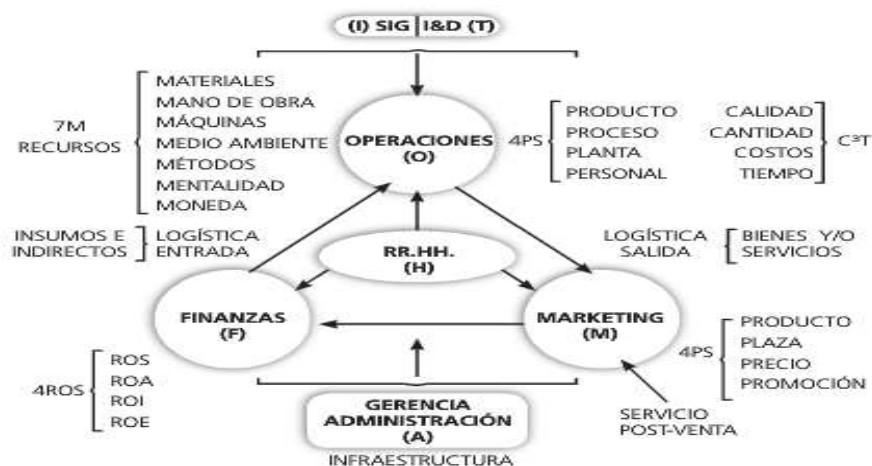
Mientras que, para (D’ALESSIO IPINZA, Fernando, 2008, pág. 194). Los factores internos se clasifican en:

que para que

- “Administración/ Gerencia
- Marketing y ventas
- Operaciones y Logística
- Finanzas y contabilidad
- Recursos Humanos
- Sistemas de información y comunicación.”.

La siguiente gráfica muestra el ciclo operativo interno de las organizaciones según D’Alessio (2004), señalando las principales áreas junto con sus funciones, para realizar el estudio interno.

Gráfico No. 45 Factores Internos y funciones de una empresa



Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2004):

Y según el mismo autor (D´ALESSIO IPINZA, Fernando, 2008) detalla la auditoría interna a continuación:

- “1. Involucrar a los gerentes y empleados clave de las diversas áreas funcionales de la organización.
2. Reunir y asimilar información de la organización sobre la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Esta información servirá para desarrollar el análisis interno, conocido como análisis

AMOFHIT.

3. Diagnosticar dichas áreas en sus aspectos relevantes.
4. Realizar una serie de reuniones para identificar colectivamente las fortalezas y debilidades más importantes de la organización.
5. Obtener una lista, en orden de prioridades, de estos factores de éxito críticos, solicitando a los gerentes que los califiquen por importancia, del 1 para fortaleza/debilidad más importante al 20 para la fortaleza/debilidad menos importante.” (pág. 196).

3.2 Análisis Externo:

Limita y proyecta los alcances económicos, sociales, tecnológicos, etc. (ORTEGA, Alfonso, 2008).

El objetivo del análisis externo es demostrar las oportunidades y amenazas del sector en que se desenvuelve la empresa. Y según (AMAYA, Jairo, 2005) se debe tomar en cuenta los siguientes factores.

Gráfico No. 46 Factores externos de una empresa.

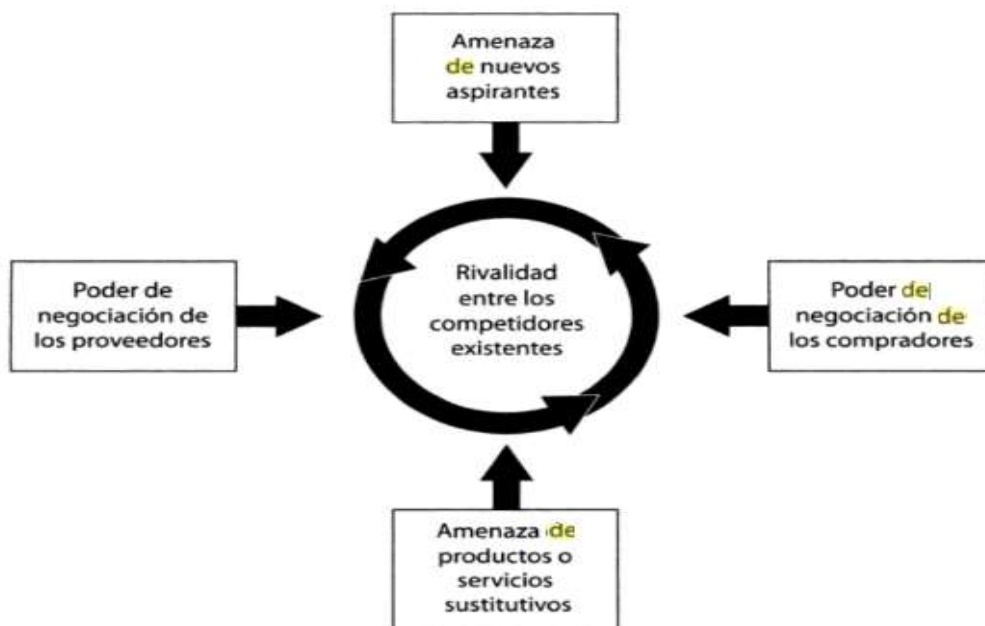


Elaborado por: Valeria Gutiérrez

3.3 Fuerzas de Porter:

Las fuerzas de Porter son cinco, las cuales describen factores que involucran a proveedores, clientes, competencia actual y nueva, y los productos sustitutos.

Gráfico No. 47 Fuerzas de Porter.



Fuente: Ser competitivo por M. Porter (2009)

Resumiendo, a (AMAYA, Jairo, 2005) las cinco fuerzas de Porter se detallan así:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El ingreso de competidores está en manos de las barreras de entrada, los nuevos participantes una vez superado este factor , pueden penetrar el mercado con recursos propios e ingenio para formar parte del mismo.

b. Rivalidad entre los competidores:

Esta rivalidad se presenta cuando en un mismo segmento existen varios competidores que se caracterizan por mantener costos fijos elevados y que constantemente se disputarán parte del mercado con provocadoras promociones.

c. Poder de negociación de los proveedores.

Muchos de ellos por su fortaleza y asociación podrán fijar sus precios, volúmenes de venta, en otras palabras, pueden ser perjudiciales para los consumidores.

d. Poder de negociación de los compradores.

Inicia una complicación estratégica cuando, existen muchos productos similares y sustitutos, de bajo costo y que se exige calidad de los productos.

e. Amenaza de ingreso de nuevos sustitutos.

Existen dificultad con los productos sustitutos al momento en que ellos adquieren mayores avances tecnológicos, de calidad o de precios.

Éstas causas influyen negativamente en los márgenes de utilidad.

• **Matriz FODA definitiva**

Con lo mencionado anteriormente, se puede construir una matriz que refleje las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Ésta matriz habilita relacionar las fortalezas con las debilidades y las oportunidades con las amenazas. (DVOSKIN, Roberto, 2004).

Gráfico No. 48 Matriz FODA



Fuente: Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia (2004)

De esta forma, según (DVOSKIN, Roberto, 2004, pág. 179) la empresa puede encontrarse en una de estas posiciones:

- “Una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- Una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas.”

A partir de realizar una matriz con estos elementos se pueden generar las estrategias.

4. Direccionamiento Estratégico:

- **Objetivos:**

En ésta etapa es fundamental estudiar los objetivos que serán un referente de lo que la organización desea alcanzar.

Los objetivos son de conocimiento y entendimiento general, deben ser sólidos y sujetos a los cambios que puedan tener dependiendo de los cambios internos o externos. Son respuestas y resultados que se miden de manera cuantitativa y que se deben realizar en tiempos específicos. (ORTEGA, Alfonso, 2008).

- **Características de los objetivos estratégicos:**

Los objetivos para que sean aceptados por toda la comunidad organizacional deben

cumplir las siguientes características y según el autor (Ediciones Díaz de Santos, 1994).

Gráfico No. 49 Características de los objetivos Estratégicos

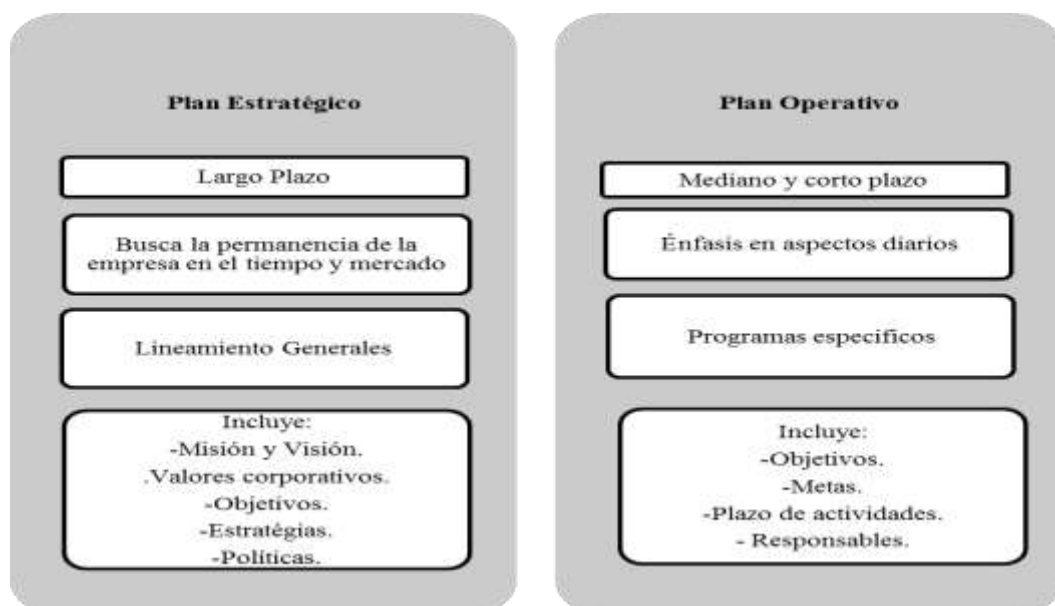


Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa (1994)

5. Plan estratégico y plan operativo:

Para (AMAYA, Jairo, 2005) el plan operativo se desagrega del plan estratégico. A continuación, se observan las principales características diferenciales:

Gráfico No. 50 Diferencias entre Plan estratégico y Plan operativo



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

6. Monitoreo estratégico:

El monitoreo estratégico se realiza con la intervención de indicadores de gestión, que evalúan el desempeño de las actividades de la organización. Retroalimentan los procesos para que sean corregidos a tiempo o sean modificados si la circunstancia así lo ameritare. (AMAYA, Jairo, 2005).

Gráfico No. 51 Monitoreo estratégico.



Fuente: Gerencia: Planeación & Estrategia (2005)

2.4.1.3.2 Políticas Administrativas

Las políticas administrativas son fundamentales para el funcionamiento y ejecución de planes dentro de una empresa, estas marcan el comportamiento tanto de las personas como de los procesos que necesariamente se deben realizar.

Según (JAUREGUI, Alejandro, 2000) de la Revista Gestipolis: Las políticas administrativas están construidas por leyes sociales y leyes de producción y comercialización, que hacen referencia a la creación de bienes y servicios y de qué maneras estas son puestos en el mercado por medio del hombre, en este caso de los colaboradores.

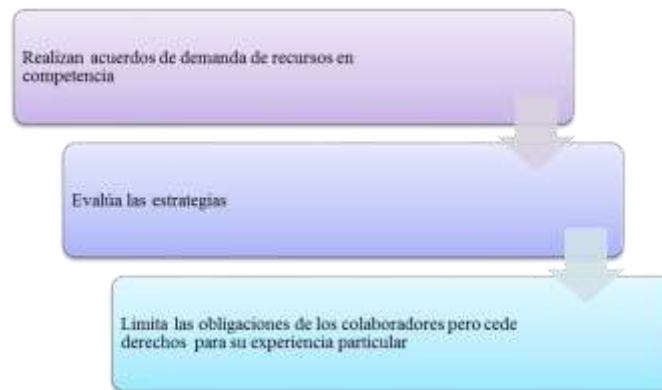
Se dice también que son reglamentos generales que encaminan a la gestión. Delimitando o permitiendo la actuación de las personas encargadas de llevar a cabo el avance de los planes. Estos se mantienen en el tiempo, son difundidas y aceptadas por

todos y se caracteriza por ser elástica porque se acomoda a todas las necesidades. (ZABALA, Hernando, 2005).

- **Objetivos de las Políticas Administrativas.**

Objetivos de las políticas según (WHEELLEN, T y HUNDER, D, 2007):

Gráfico No. 52 Objetivos de las políticas administrativas.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Fuente: Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos 2007.

- **Políticas de comunicación:**

La política de comunicación provee procesos formales e informales para que circule la información a todos los niveles de la organización. Por esa razón, la empresa debe contar con un plan de comunicación interno de sus políticas, que garanticen que la información recogida, procesada y analizada, siendo de doble dirección. (ONGALLO, Carlos, 2007).

- **Problemas en la comunicación de políticas:**

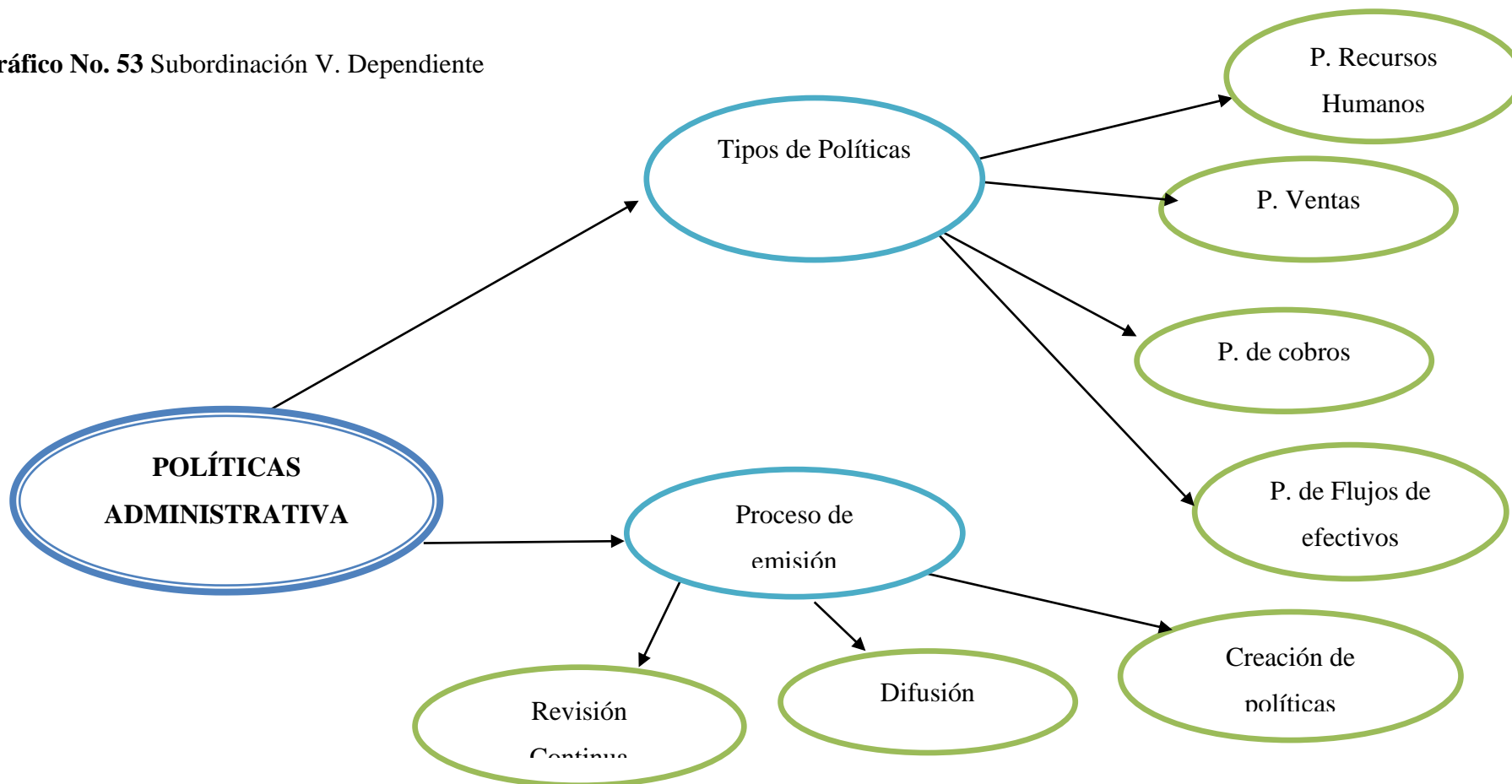
La pasividad o falta de participación de los empleados y superiores, hace que se presenten ciertos problemas que el autor (ONGALLO, Carlos, 2007) los clasifica como:

- Aparición de rumores: intensifican las relaciones, originando algún tipo de conflicto.

- Menor Rendimiento: por la escasa organización funcional entre departamentos.
- Pasividad de colaboración: por el desconocimiento de objetivos, laboran de manera empírica según lo que ellos han adoptado mediante las percepciones del trabajo.
- Mala calidad: ignoran de los procesos, de venta o producción.

2.4.1.4 Subordinación Conceptual.

Gráfico No. 53 Subordinación V. Dependiente



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

2.4.1.4.1 Tipos de Políticas

Las políticas definen el curso de la implementación de las estrategias, son normas que permiten regular las actividades del día a día de las organizaciones. (WHEELLEN, T y HUNDER, D, 2007)

- **Política de Recursos Humanos.**

Tomando la idea de (Coopers & Lybrand, 1997, pág. 361): “Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.”.

Entonces según Cooper y Lybrand las políticas y sus procedimientos se deben enfocar en:

- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Formación y promoción de los empleados.
- Evaluación y desarrollo (capacitación y entrenamiento)
- Sistema de remuneraciones e incentivos.

- **Política de Ventas.**

Las políticas de ventas para (MUÑIZ, Rafael, Internet) se debe guiar en un plan estratégico de mercadeo, operar por medio de una lista de precios, clientes por cobrar y el fuerte lanzamiento de las ventas.

Este tipo de políticas deben manejarse mediante:

- Objetivos propuestos: de año a año, para que cada período se facture según lo planificado. Haciendo el debido seguimiento para evaluar su cumplimiento.
- Condiciones de pago y envío: tanto los vendedores con el cliente deben saber cómo se realiza esta parte del proceso.

- Remuneraciones: se deben establecer por escrito en las políticas, en qué casos, el vendedor se hace merecedor de incentivos y comisiones.

- **Política de Cobros.**

Según (FAXAS, Jesún, 2011) : Para analizar las políticas de cobro primero se deben analizar las políticas de crédito, y estas involucran al riesgo y el rendimiento, en otras palabras el equilibrio que debe existir entre ambas, facilita las ventas y se tiene en cuenta la capacidad de pago de los clientes, sin perjudicar a las funciones de la empresa.

Entonces para considerar los cobros y sus plazos en primer lugar se consideran los cupos de crédito que se incluyen en la administración del capital de trabajo. Es importante saber que el crédito permite obtener utilidades si se toma en cuenta lo siguiente:

Gráfico No. 54 Características de las políticas de crédito y cobranza.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

También, es necesario que los cobros se dividan en grupos de interés como:

- Cobranza al día: personas que pagan sin necesidad de persuasión
- Morosidad: personas que pagan luego de la fecha establecida o a su vez no cancelan la totalidad de la cuota.
- Incumplimiento: personas que no realizan pagos mensuales y necesitan de presión por parte de la empresa, este tipo de clientes pueden no

cancelar.

- **Política de flujo de efectivo.**

Las políticas de flujo se consideran como una fuerte herramienta en cuanto a la toma de decisiones financieras, por lo que (SÁNCHEZ, Andrés, 2006) recomienda seguir el siguiente orden para armar esta política.

1. Ingresos por ventas: se considera:

- Ventas de contando y a crédito.
- Cómo pagan los clientes.
- Políticas de crédito y cobranza
- Venta de cartera

2. Otros ingresos: de total importancia la liquidez y rentabilidad.

- Participaciones
- Ingresos por venta de activos
- Nuevos aportes
- Emisión de deudas
- Rendimientos financieros

3. Efectivo mínimo: margen de seguridad que todo negocio debe manejar para compromisos imprevistos.

4. Egresos de efectivo:

a) Operativos

- Pago a proveedores.
- Pago de nómina, dietas, comisiones
- Pago de servicios básicos
- Pago de impuestos y retenciones

b) Financieros

- Pago de intereses

- Pago de participaciones
- Compra de activos.

2.4.1.4.2 Proceso de Emisión de Políticas.

- **Creación de políticas**

La creación de las políticas se desarrolla por la constante interacción del hombre en los procesos y planes que una entidad tenga.

Según (ÁLVARES, Martin, 2006) Una política estará completa y bien definida:

- a) Si se van desglosando todos los aspectos relacionado al tema elegido. No debe quedar ninguna duda de “qué”, “cómo”, “quién”, “cuándo”, “dónde” y “en qué casos se pueden hacer las cosas”. Para hacer una descripción clara de una política se requiere redactar un conjunto de ideas en párrafo, y
- b) Si cada párrafo redactado, contiene Criterios y Normas específicos de actuación. Por ejemplo, el personal de nuevo ingreso..., todos los martes..., el personal de primer turno..., los días 15 y 30 de cada mes..., el área de fundición...etc. La norma sirve como punto de comparación. Sin Normas no se sabría si algo está bien hecho., si es correcto, si está aprobado o si está completo. (pág.32)

La creación de una política para el mismo autor (ÁLVARES, Martin, 2006) se basa también en lo siguiente:

1. Procesos: se debe fundamentar todos los procesos en políticas desde la planeación, recepción y pedido de materiales y productos hasta la atención al cliente,
2. Sistemas: Sistema del control de calidad, investigación desarrollo, trabajo en equipo.
3. Planes: tratará de reducir desperdicios, por lo tanto, costos. Programas de capacitación y entrenamiento a operarios y administrativos.

4. Mejoras: busca la retroalimentación para planes, objetivos, etc.
5. Conflictos: es una solución inmediata establecida para resolver problemas con clientes, proveedores y conflictos internos.

Procedimientos:

Las políticas están conformadas de procedimientos. Son referentes de una acción o de una actitud frente a ciertas circunstancias y se componen de:

Gráfico No. 55 Contenido de un procedimiento.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

- **Difusión**

Las políticas deben ser conocidas y aceptadas por todas las personas que se sujetarán a ellas, el proceso de difusión se basa en:

1. Disciplina de la Dirección
2. Vigilancia de cumplimiento
3. Realización de pruebas antes de ser aceptadas.
4. Obtener el compromiso del personal.
5. Transmisión formal a los empleados por medio de cartas, juntas, manuales, etc. (ÁLVARES, Martín, 2006)

Gráfico No. 56 Difusión de las políticas administrativas.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

- **Revisión Continua.**

La revisión continua hace que las políticas puedan ser mejoradas y adaptadas a las necesidades de la organización, de los procesos y del personal a cargo así (ÁLVARES, Martin, 2006) menciona:

1. Medir y evaluar los resultados obtenidos por la implementación y vigilancia de las políticas.
2. Realizar continuamente auditorías para valorar su cumplimiento.
3. Realización de modificaciones.
4. Pruebas de aceptación de una nueva o una modificada política.

2.5 HIPÓTESIS.

¿Los Recursos Financieros y las Políticas Administrativas influyen en el desempeño de IMPORQUIVENSA S.A. de la Ciudad de Ambato en el período 2014?

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.

Variable Independiente: Los Recursos Financieros

Variable dependiente: Políticas Administrativas

Unidad de observación: IMPORT-QUIVENS S.A. de la Ciudad de Ambato.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE.

El enfoque de la presente investigación científica es cualitativo y cuantitativo, este último se desarrolla en las ciencias sociales, además utiliza un enfoque positivista que se dice, es el origen del método científico, así lo afirma (ICART, María Teresa, 2012, pág. 25).” La metodología cuantitativa es la forma de investigar y explicar la realidad en términos causales, desde el punto de vista del investigador. Se utilizan como datos de evidencia empírica los aspectos o elementos mesurables de las variables”.

Conforme a lo descrito, esta investigación posee un enfoque cuantitativo-positivista, pues las variables a investigar tienen como finalidad el conocimiento, análisis e interpretación de una manera clara y precisa del tema de estudio.

3.2 MODALIDAD.

3.2.1 Investigación de campo.

Resumiendo, a (ICART, María Teresa, 2012) que cita a Taylor y Bogdan (1987) donde manifiesta que: el trabajo de campo es una etapa práctica que se lleva a cabo en el lugar de los hechos. Manteniendo las fuentes de información cercanas para recoger los datos.

Según (DIAZ Fausto, 1998) la investigación de campo selecciona y recoge la información en los lugares, área o espacios escogidos, por medio de, guías pre elaborado que han sido aprobadas para su utilización. El autor recomienda que se investigue al personal correcto, y que la actitud del que indaga sea la mejor.

Mientras que, (CEDEÑO Rody, 2010) menciona que esta investigación se realiza en

el lugar donde los sucesos se realizan, se hace por medio de entrevistas o encuestas directamente a las personas implicadas.

La investigación de campo será utilizada en este proyecto de investigación, la meta del mismo es obtener información relevante en la empresa escogida con el objetivo de realizar un primer diagnóstico para que el investigador o estudiante utilice Éstos datos de manera precisa para realizar un estudio profundo.

3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental.

Parafraseando a (ICART, María Teresa, 2012): la revisión bibliográfica es la búsqueda justa de la información sobre la cual se discute o se pretende aclarar, por tanto, es importante recuperar el mayor número de documentos que detallen el tema de estudio. Identificando definiciones, métodos, variables y pensamientos de varios autores que permitan interpretar los resultados tomando en cuenta el estado actual de la investigación.

La investigación bibliográfica se lleva a cabo generalmente en los libros, ésta es una parte fundamental de la investigación científica. (CEDEÑO Rody, 2010).

La investigación bibliográfica o documental, hace referencia al tema de estudio de una forma teórica que distingue de manera conceptual las interpretaciones de la investigación a desarrollarse con el objetivo de sintetizar los criterios de autores varios.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

En el presente proyecto se utilizarán niveles de investigación como herramienta para la obtención de información:

3.3.1 Investigación Exploratoria.

La investigación exploratoria será utilizada porque a pesar de que existe un cuerpo teórico del tema, no existen conclusiones determinantes sobre el problema, por ello se

utilizará este tipo de investigación para dar un acercamiento más científico al tema tratado, también nos ayudará a tomar medidas correctivas a medida de la empresa, llegando a generar recomendaciones útiles para la solución del problema, para Rojas (2013) es:

“La investigación exploratoria es usada para resolver un problema que no ha tenido claridad. La investigación exploratoria impulsa a determinar el mejor diseño de la investigación, el método de recogida de datos y la selección de temas. Debe sacar conclusiones definitivas sólo con extrema precaución. Dado su carácter fundamental, la investigación exploratoria a menudo llega a la conclusión de que un problema que se percibe en realidad no existe. La investigación exploratoria a menudo se basa en la investigación secundaria como la revisión de la literatura disponible y / o datos, o enfoques cualitativos, como las discusiones informales con los consumidores, los empleados, la gestión o competidores, y enfoques más formales a través de entrevistas en profundidad, grupos de discusión, los métodos proyectivos, caso estudios o estudios piloto. La Internet permite que los métodos de investigación que son más de naturaleza interactiva. Por ejemplo, como los canales RSS abastecen eficientemente de información a investigadores, los principales resultados de la búsqueda del motor de búsqueda se pueden enviar por correo electrónico a los investigadores por servicios como las Alertas de Google, los resultados de búsqueda completas se realiza un seguimiento durante largos períodos de tiempo por servicios como Google Tendencias, y los sitios web pueden ser creadas para atraer de todo el mundo información sobre cualquier tema.”

3.3.2 Investigación Descriptiva.

Está en éste ámbito debido a la descripción realizada del problema y sus componentes, para llegar a tener una visión más amplia de lo que está pasando en la entidad y es preciso traer a colación el punto de vista de Tamayo y Tamayo (2003):

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta”.

3.3.3 Investigación Correlacional.

Se utilizará el tipo de investigación correlacional porque el propósito del proyecto es determinar la relación que tienen las dos variables en estudio, Tamayo (1999) argumenta que:

En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación.

Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los valores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta.

3.3.4 Investigación No Experimental.

Además, se apoyará de investigación no experimental que para (CEDEÑO Rody, 2010): “parte del supuesto de que todo fenómeno social está influido directa o indirectamente por muchas variables de contexto.”.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población.

Según el libro publicado por (NAMAKFOROOSH, Mohammad Naghi, 2005) menciona que: “es importante definir la población de estudio; es decir, quién se va a estudiar.

Si la población de estudio es pequeña deben estudiarse todos sus miembros; pero si es grande, conveniente escoger una muestra representativa.” (Internet)

Para (CEDEÑO Rody, 2010) la población es la unión de humanos, seres vegetales, grupo de animales o un conjunto de cosas.

3.4.2 Muestra

La muestra dice (CEDENÑO Rody, 2010, pág. 77): “es una parte de la población que se toma como objeto de estudio. Cuando la población es pequeña no hay necesidad de derivar una muestra.”

En el caso de la Empresa de IMPORT-QUIVENS A la población que a su vez se convierte en muestra se detallan a continuación:

Tabla No. 7 Muestra de IMPORT-QUIVENS A

N°	Nombre y Apellido	Cargo
1	Ing. Renán Sánchez	Gerente General
2	Dr. Freddy Sánchez	Presidente
3	Ing. Marcia Placencia	Asistente Contable
4	Ing. Jorge López	Vendedor
5	Ing. Kléver Paz	Asesoría Empresarial
6	Ing. Mayra Villacrés	Asesoría Empresarial

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Por ser un universo pequeño, de seis personas será considerado como muestra para el tema de estudio.

Por ser manejable la población, las encuestas se aplicarán a todo el personal.

Por este motivo, la distribución a utilizarse para esta investigación es la t de student, que se emplea cuando la población es $n < 30$.

3.5 Operacionalización de las variables

3.5.1 Variable Independiente

Tabla No. 8 Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: RECURSOS FINANCIEROS				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Los Recursos Financieros están representados en el efectivo y los equivalentes a este, con los que la empresa cuenta para el desempeño de sus actividades comerciales, el correcto manejo de este recurso está basado en la elaboración de un análisis financiero, que establece la situación actual de la	Análisis Financiero	Liquidez Corriente	¿Tiene la empresa la capacidad suficiente para cumplir sus obligaciones a corto plazo?	Encuesta aplicada al Gerente y sus Colaboradores
		Prueba ácida	¿Posee la organización respaldo en sus activos corrientes sin utilizar sus inventarios para responder a sus obligaciones a corto plazo?	
		Rentabilidad con relación a las ventas	¿Es competitivo el margen de utilidad en ventas?	

<p>compañía, la que podrá ser mejorada mediante una planificación financiera, la que determinará y mejorara la utilización del recurso estudiado, con ello la organización podrá buscar financiación propia o ajena.</p>		Rentabilidad con relación a la inversión	¿Se justifica la utilidad obtenida con la inversión realizada por la empresa?
	Nivel de confiabilidad	Eficiencia	¿La planificación financiera contribuye al cumplimiento de objetivos?
	Requerimientos	Endeudamiento	¿Es adecuado el nivel de endeudamiento de la empresa?
		Apalancamiento	¿Contribuye el financiamiento externo a potencializar la rentabilidad sobre el patrimonio?

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

3.5.2 Variable Dependiente

Tabla No. 9 Operacionalización Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Las Políticas Administrativas son los pilares fundamentales de una empresa, pues, en ellas se detallan los procedimientos, procesos y actividades, estas se mantienen a través del tiempo y son aceptadas o mejoradas por los involucrados con la finalidad de medir y alcanzar objetivos	Actividad	Rotación de Inventarios	¿Es suficiente el índice de Rotación de inventarios alcanzado para obtener rentabilidad competitiva?	Cuestionario aplicado al Gerente y sus Colaboradores
		Rotación de cuentas por cobrar	¿Se cumplen las políticas administrativas de la empresa relacionada con el crédito?	
	Nivel de aplicación	Productividad	¿Se cumplen con las políticas administrativas establecidas en la entidad? ¿Existe el respectivo seguimiento de las políticas luego de su aplicación?	
	Objetivos	Eficacia de los procesos	¿Se cumplen los objetivos de los distintos procesos de comercialización de la empresa?	

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

3.6 PLAN DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS VARIABLES

La recolección de la información indica las estrategias óptimas para obtener los datos necesarios, éstos dependerán de las personas, del tiempo y el tipo de investigación que se esté realizando.

3.6.1 Información Primaria

Tabla No. 10 Información Primaria

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para llegar a los objetivos de la investigación
¿De qué personas?	Se investigará al gerente y presidente del IMPORT-QUIVENS A y sus colaboradores.
¿Sobre qué aspecto?	Relación de los Recurso Financieros y las Políticas Administrativas.
¿Quién?	Gutiérrez, Valeria
¿Cómo?	Aplicando Técnicas e Instrumentos
¿Cuándo?	Ejercicio Fiscal 2014.
¿Dónde?	Predios IMPORT-QUIVENS A Cía. Ltda.
¿Cuántas veces?	2 veces
¿Con qué?	Encuesta – Cuestionario
¿Para Qué?	Para comprobar el problema de investigación

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

3.6.2 Información Secundaria

Tabla No. 11 Información Secundaria

Libros, Revistas, artículos Científicos	Lectura Bibliográfica
Antecedentes Investigativos.	Lectura Bibliográfica y Repositorios digitales.

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Las técnicas que se utilizan para recolectar información en la organización será la encuesta y esta será válida por medio de un cuestionario.

Encuesta:

Encuestas, es presentada de manera formal, es decir, de forma escrita con un listado de preguntas, con la finalidad de recolectar información de la muestra. (CEDEÑO Rody, 2010).

La encuesta relaciona el fenómeno de estudio con el sujeto, se recoge la información por medio del instrumento de investigación, siendo este, el cuestionario. (DIAZ Fausto, 1998)

Cuestionario:

Cuestionario, son ítems y preguntas que deben ser, según recomienda (CEDEÑO Rody, 2010) de tipo cerradas, dicotómicas o de selección múltiple pero también dice el autor que pueden ser abiertas o de razonamiento.

E igual forma, (DIAZ Fausto, 1998) argumenta que: aplicar una encuesta es menos costoso, se puede aplicar a varias personas de manera simultánea y que posibilita respuestas que ayuden a esclarecer el objeto de estudio.

Por lo tanto, la encuesta con su respectivo cuestionario será aplicada a la muestra señalada en los puntos anteriores.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Una vez recogidos los datos se debe procesar la información que según (DIAZ Fausto, 1998) se prosigue de la siguiente manera:

- a. Verificación.

Revisa que las respuestas cumplan las condiciones del investigador, es decir, que sean

correctas y que todas estén contestadas.

b. Tabulación

Es el conteo de las respuestas de cada pregunta y que serán presentadas en cuadros para su fácil lectura.

c. Interpretación

Asocia las respuestas con leyes o conocimientos generales para darle un sentido más amplio.

d. Análisis.

Luego de la interpretación, se llega a las conclusiones con el único objeto de aceptar o rechazar la hipótesis.

Además, la información será presentada de la siguiente manera

- Tabla:

Tabla No. 12 Ejemplo Presentación de datos

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI		
NO		
TOTAL		

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Descripción:

1. Primera columna: detalle de las opciones de respuesta
2. Segunda columna: resultado del conteo de las respuestas.
3. Tercera columna: resultado del conteo de las respuestas en porcentajes.

- Gráfico:

Es necesario que, los resultados se muestren gráficamente, por medio de diagramas circulares, conocidos como pasteles, que para este caso serán de mejor comprensión.
Ejemplo:

Gráfico No. 57 Ejemplo de gráfica de resultados.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados. La información fue recopilada en IMPORT-QUIVENSA, y mediante la aplicación de una encuesta a todos sus empleados.

La encuesta tuvo una duración de dos días, debido a que el vendedor y los dos asesores externos no se encuentran diariamente en las oficinas de la compañía, mientras que, el gerente, el presidente y la asistente contable manejan horarios de visitas, momentos en los cuales se aplicó las encuestas. Teniendo una respuesta favorable de los empleados y representantes de la organización, lo que facilitó éste trabajo de investigación.

Una vez recolectada esta información, se sujeta a un proceso de tabulación en donde se confirma la hipótesis planteada utilizando procedimientos estadísticos.

Para su respectiva interpretación se utilizan gráficos que permiten una mejor lectura y análisis.

Y estos se presentaron de la siguiente manera:

4.1 PRINCIPALES RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

Pregunta 1.

¿Tiene la empresa la capacidad suficiente para cumplir sus obligaciones a corto plazo?

Tabla No. 13 Pregunta 1

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 58 Pregunta 1



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% señalan que la empresa posee la suficiente capacidad de pago para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Interpretación:

Todos los empleados perciben que la empresa tiene la capacidad de solventar sus obligaciones que se adquieren a corto plazo para las operaciones que la misma deba enfrentar por los procesos de comercialización

Pregunta 2.

¿Posee la organización respaldo en sus activos corrientes sin utilizar sus inventarios

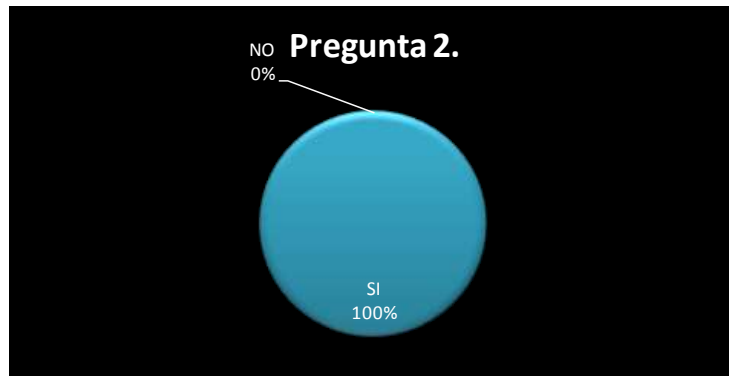
para responder a sus obligaciones a corto plazo?

Tabla No. 14 Pregunta 2

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 59 Pregunta 2



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% indican que la empresa respalda sus obligaciones a corto plazo en activos corrientes sin inventarios.

Interpretación:

La totalidad de empleados menciona que las obligaciones obtenidas en el corto plazo presentan liquidez para poder solventarlas, es decir, que la empresa, no muestra mayores problemas con sus inventarios.

Pregunta 3.

¿Es competitivo el margen de utilidad en ventas?

Tabla No. 15 Pregunta 3

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 60 Pregunta 3



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% señalan que el margen sobre las ventas es suficientemente competitivo.

Interpretación:

La empresa a pesar de ser nueva en el mercado, posee márgenes adecuados de rentabilidad sobre las ventas, lo que hace que los recursos financieros sean aprovechados.

Pregunta 4.

¿Se justifica la utilidad obtenida con la inversión realizada por la empresa?

Tabla No. 16 Pregunta 4

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 61 Pregunta 4



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% e indican que la inversión es justificada por la utilidad obtenida al término del año fiscal.

Interpretación:

La inversión realizada para constituir el negocio se justifica con la utilidad obtenida dentro de los años de funcionamiento de la empresa, pues, se sigue reinvertiendo con finalidades de expansión.

Pregunta 5.

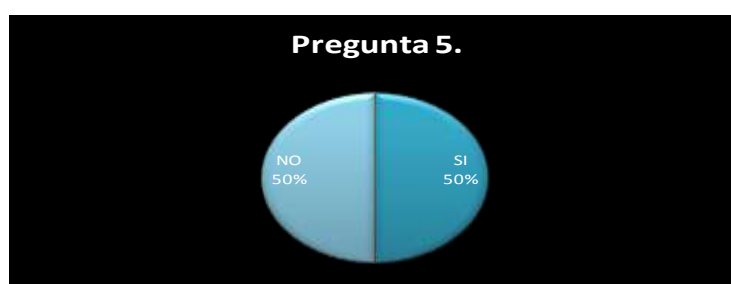
¿La planificación financiera contribuye al cumplimiento de objetivos?

Tabla No. 17 Pregunta 5

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	3	50%
NO	3	50%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 62 Pregunta 5



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que tres de los seis empleados que representan el 50% indican que la planificación financiera si contribuye a cumplir los objetivos de la empresa, mientras que los otros tres que son el otro 50% menciona que la planificación financiera no contribuye al cumplimiento de objetivos de la organización

Interpretación:

La mitad del personal de la empresa expresa que una planificación financiera no influye en el cumplimiento de objetivos de la empresa, sin embargo, el restante de empleados piensa que es importante contar con una planificación de los recursos financieros pues esta interviene directamente en el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Pregunta 6.

¿Es adecuado el nivel de endeudamiento de la empresa?

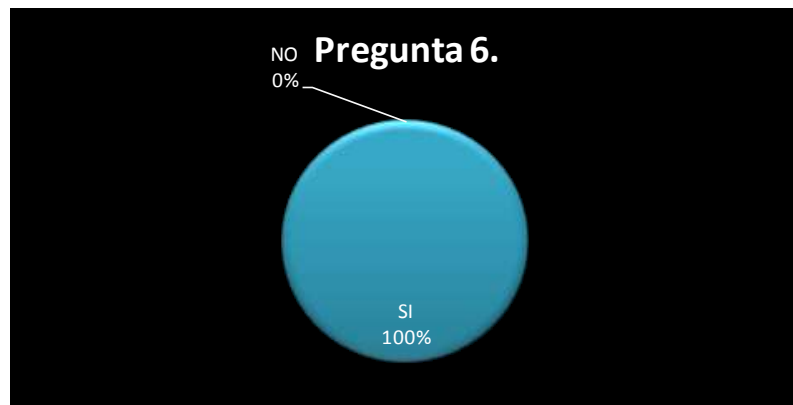
Tabla No. 18 Pregunta 6

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 63 Pregunta 6



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% señalan que el endeudamiento de la empresa es adecuado.

Interpretación:

Todos los empleados exponen que la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento apropiado pues, no todo está comprometido con los acreedores.

Pregunta 7.

¿Contribuye el financiamiento externo a potencializar la rentabilidad sobre el

patrimonio?

Tabla No. 19 Pregunta 7

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 64 Pregunta 7



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% que el financiamiento externo no potencializa la rentabilidad sobre el patrimonio

Interpretación:

Todos los colaboradores ponen de manifiesto que poseer financiamiento externo no favorece a la rentabilidad sobre el patrimonio pues es necesario respaldar estas obligaciones, así se comprometen activos a largo plazo.

Pregunta 8.

¿Es suficiente el índice de Rotación de inventarios alcanzado para obtener rentabilidad

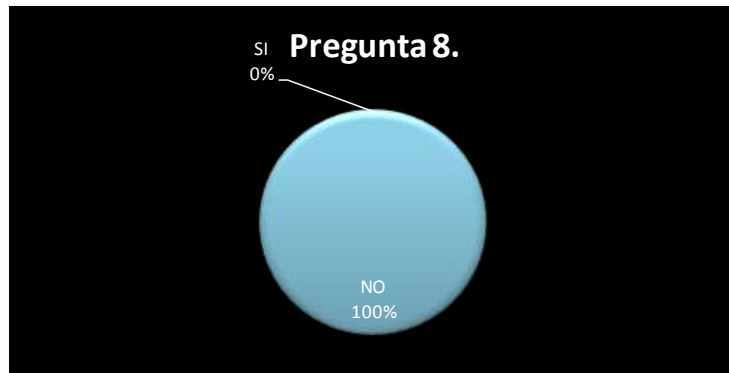
competitiva?

Tabla No. 20 Pregunta 8

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 65 Pregunta 8



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% dicen que la rotación de inventarios no es la correcta, de este modo no pueden alcanzar una rentabilidad competitiva.

Interpretación:

La rotación de inventarios de la empresa no es el que se pretende, por el hecho de ser importado el material de venta, no se puede tener una rotación diaria, sino más bien bimensual, por lo que, los clientes deben esperar cuando el producto no está en existencias, sino que está en curso.

Pregunta 9.

¿Se cumplen las políticas administrativas de la empresa relacionada con el crédito?

Tabla No. 21 Pregunta 9

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 66 Pregunta 9



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% manifiesta que las políticas administrativas de crédito no se cumplen.

Interpretación:

Las políticas administrativas que posee la empresa en cuanto a créditos no se cumplen en su totalidad, pues esta entidad tiene problemas al conceder los créditos y al cobrar la cartera.

Pregunta 10.

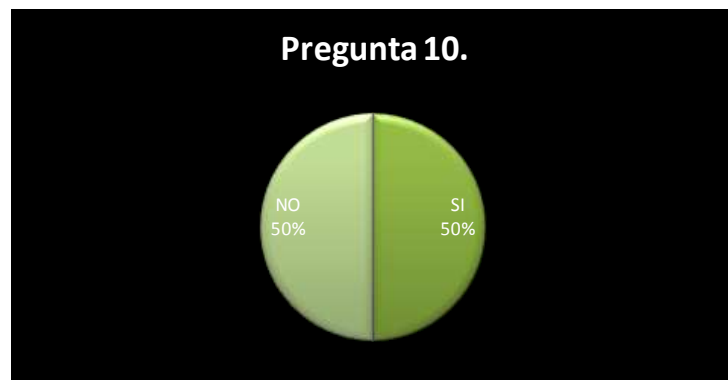
¿Se cumplen con las políticas administrativas establecidas en la entidad?

Tabla No. 22 Pregunta 10

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	3	50%
NO	3	50%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 67 Pregunta 10



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que tres de los seis empleados que representan el 50% indican que si se cumplen las políticas administrativas y las tres personas restantes que son el 50% señala que no se cumplen todas las políticas establecidas.

Interpretación:

La mitad de empleados están de acuerdo en que las políticas se deben mantener, porque estas controlan las acciones diarias que se realizan en los procesos, mientras que la otra mitad piensan que no se cumplen las políticas sino más bien se deberían reformar.

Pregunta 11.

¿Existe el respectivo seguimiento de las políticas luego de su aplicación?

Tabla No. 23 Pregunta 11

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 68 Pregunta 11



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% indican que las políticas administrativas no tienen el respectivo seguimiento luego de su aplicación

Interpretación:

Las políticas administrativas que se han establecido en la empresa no tienen un control óptimo en cuanto a su aplicación y tampoco un correcto seguimiento y evaluación, razón por la cual no se determina si necesitan una reestructuración para su mejor empleo.

Pregunta 12.

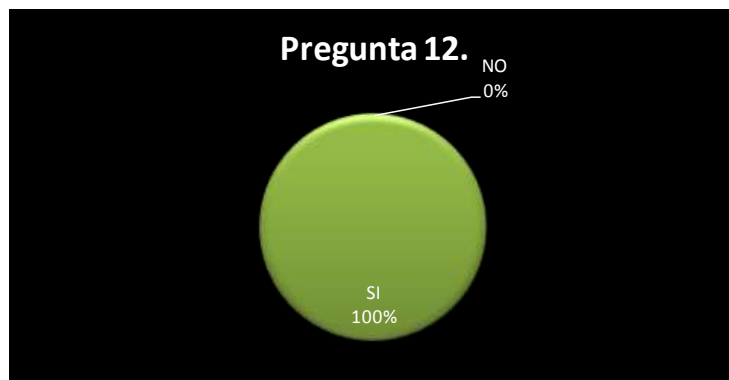
¿Se cumplen los objetivos de los distintos procesos de comercialización de la empresa?

Tabla No. 24 Pregunta 12

Respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: La encuesta.

Gráfico No. 69 Pregunta 12



Elaborado por: Valeria Gutiérrez
Fuente: Tabla.

Análisis:

La tabla y el gráfico exponen que seis de los seis empleados que representan el 100% indican que si se cumplen los objetivos comerciales establecidos.

Interpretación:

Todos los empleados mencionan que los objetivos propuestos por la entidad se cumplen, estos a su vez son medidos por la alta dirección.

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Planteamiento de la hipótesis:

Ho: El manejo de los Recursos Financieros NO contribuye al cumplimiento de las Políticas Administrativas de IMPORT-QUIVENS A S.A. de la Ciudad de Ambato

H1: El manejo de los Recursos Financieros SI contribuye al cumplimiento de las Políticas Administrativas de IMPORT-QUIVENS A S.A. de la Ciudad de Ambato.

La t de Studen se recomienda utilizar cuando la muestra o universos es menor a 30 elementos, así:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

\bar{X} : Valor promedio.

σ : Desviación estándar.

n : Tamaño de la muestra.

Tabla No. 25 Datos para la prueba t

Pregunta	Respuestas		X	X- \bar{X}	(X- \bar{X}) ²
	SI	NO			
1	6	0	6	5	25
2	6	0	6	5	25
3	6	0	6	5	25
4	6	0	6	5	25
5	3	3	0	-1	1
6	6	0	6	5	25
7	0	6	-6	-7	49
8	0	6	-6	-7	49
9	0	6	-6	-7	49
10	3	3	0	-1	1
11	0	6	-6	-7	49
12	6	0	6	5	25
		Σx	12	$\Sigma(x-\bar{X})^2$	348
		\bar{X}	1		

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Fuente: Encuesta

Desarrollo de modelo estadístico.

Media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} = \frac{12}{12} = 1$$

Desviación estándar:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X-\bar{X})^2}}{n} = \frac{\sqrt{348}}{12} = 1,55$$

Cálculo t:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{1 - 0}{\frac{1,55}{\sqrt{12}}} = 2,23$$

Grados de libertad: $n-1 = 12-1 = 11$

Nivel de significancia: 95%

$$t_{tabla} = \pm 1,796$$

$t = 2,23 < t_{tabla} = \pm 1,796$ se rechaza la H_0 y se acepta H_1 es decir que, los recursos financieros contribuyen al cumplimiento de las políticas administrativas en la empresa IMPORT-QUIVENSÁ de la ciudad de Ambato.

4.3 ANÁLISIS FINANCIERO.

El análisis financiero de la empresa es necesario para evaluar la tendencia de los indicadores, con el fin de analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y la eficiencia en la utilización de los recursos financieros.

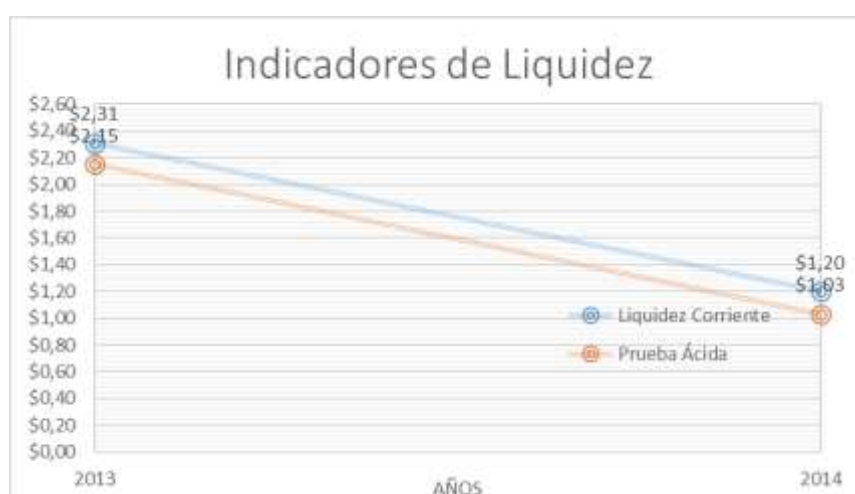
Los indicadores de desempeño empresarial con su respectiva conclusión se describen de la siguiente manera:

Tabla No. 26 Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ				
N °	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	2013	2014
1	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$2,31	\$1,20
2	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$2,15	\$1,03
3	Capital de Trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	\$139.246,5 0	\$67.254,1 2

Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Gráfico No. 70 Liquidez corriente- Prueba ácida.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Liquidez Corriente: La liquidez corriente obtenida al 31 de diciembre de 2013 es de \$2,31 con un excedente de \$1,31 que ha tenido un notable descenso al 31 de diciembre

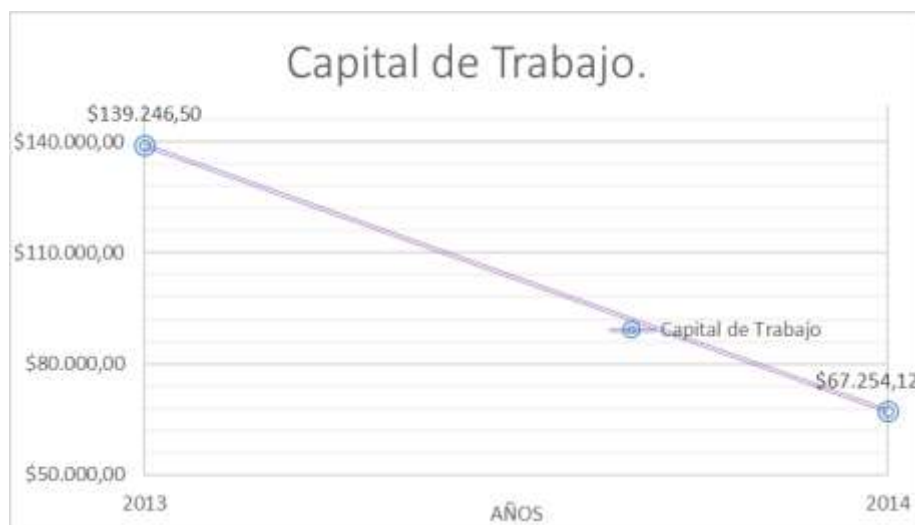
de 2014 siendo éste de \$1,20, con un excedente de \$0,20.

Sin embargo, se observa que los activos corrientes por efectivizarse son mayores y que se espera se hagan líquidos al término del tiempo de los pasivos corrientes.

Para así poder cumplir eficientemente con las obligaciones a corto plazo.

Prueba ácida: La empresa registra \$2,15 en el 2013 y de \$1,03 de 2014, lo que permite definir que por cada dólar que se adeuda en el pasivo corriente, se tiene un excedente de \$1,15 y 0,03 respectivamente, además de observarse una disminución en este indicador es necesario incluir el ciclo de conversión del efectivo para así, identificar la liquidez de forma más clara y precisa.

Gráfico No. 71 Capital de Trabajo.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

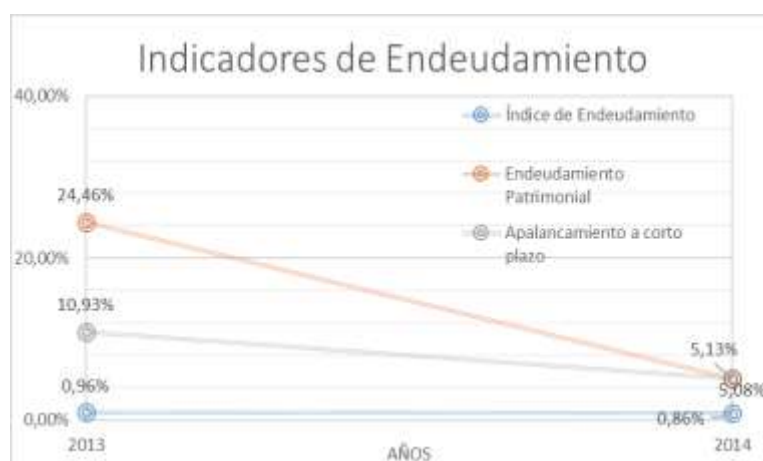
IMPORT-QUIVENS A cuenta en el año 2013 con un capital de trabajo de \$139.246,50 mientras que para el año 2014, tiende a bajar a \$67.254,12 lo que significa que la empresa luego de pagar su pasivo corriente posee éste fondo para realizar sus operaciones normales.

Tabla No. 27 Indicadores de Endeudamiento.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
N°	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	2013	2014
1	Índice de Endeudamiento	$\frac{Total\ Pasivos}{Total\ Activos.}$	0,96%	0,86%
2	Razón entre Deuda y Capital	$\frac{Deuda\ Total}{Capital\ Accionistas.}$	\$232,50	\$740,25
3	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{Total\ Pasivos}{Total\ Patrimonio.}$	24,46%	5,13%
4	Apalancamiento a corto plazo	$\frac{Pasivos\ Corriente}{Total\ Patrimonio.}$	10,93%	5,08%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Gráfico No. 72 Razón entre deuda y capital



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

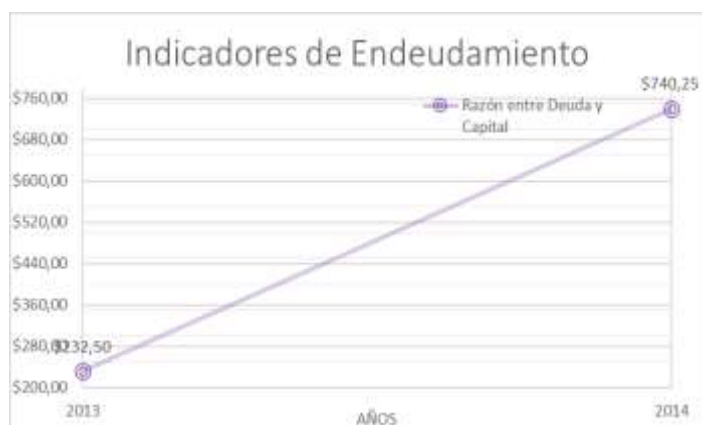
Índice de Endeudamiento: Éste indicador establece que en el 2013 se tiene un 96% de participación de los acreedores de los activos disminuyendo a un 83% en el 2014 definiéndose que, ésta participación compromete a los activos de la empresa.

Endeudamiento Patrimonial: es un indicador que muestra el nivel de endeudamiento o de comprometimiento del patrimonio, así en el 2013 se compromete el 24% de éste a los acreedores y el 5% en el 2014, pero que pueden ser cubiertos por la liquidez corriente que se señaló anteriormente.

Apalancamiento a corto plazo: En el 2013 los pasivos a corto plazo a vencerse, en

relación del patrimonio son del 10,93% que disminuyen en el 2014 al 5,08%, lo que significa que, esta empresa está adquiriendo obligaciones a largo plazo.

Gráfico No. 73 Razón entre Deuda y capital.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Razón entre deuda y capital: Las deudas financiadas por los accionistas, son menores en el 2013 pues el indicador responde con \$232 y se incrementan para el 2014 a \$740. Lo cual pone en riesgo a la compañía, pues, este capital no es suficiente para cubrir sus obligaciones, pues para mantener relaciones externas las deudas se deben amortizar progresivamente con los recursos generados por de la actividad comercial

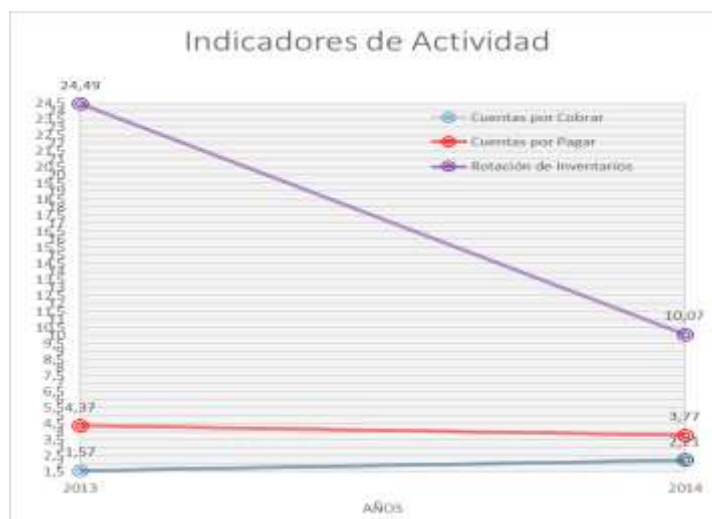
Tabla No. 28 Indicadores de Actividad.

INDICADORES DE ACTIVIDAD				
N°	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	2013	2014
1	Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	1,57(veces)	2,21(veces)
2	Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras.}}$	4,37(veces)	3,77(veces)
3	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios.}}$	24,49(veces))	10,07(veces))

4	Ciclo de operación	<i>Rotación de inventarios en días</i> + <i>Rotación de cuentas por cobrar</i>	243 días	197 días
5	Ciclo de efectivo	<i>Ciclo de operación</i> – <i>Rotación de cuentas por pagar</i>	161 días	102 días
6	Rotación de activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	19%	48%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Gráfico No. 74 Indicadores de Actividad.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Rotación Cuentas por cobrar: Se consideran que las ventas a crédito son alrededor del 70% en ambos años. Las cuentas por cobrar rotan 2 veces en los dos periodos, lo que significa que la recuperación de cartera es tardía, el plazo máximo de los créditos brindados a los clientes es de hasta 120 días, por lo que, su retraso promedio es de 109 días en 2013 y de 42 días en el 2014.

Rotación de cuentas por pagar: La rotación de cuentas por pagar en el 2014 es de 4 veces, mientras que en el 2013 se reduce a 3 veces, en otras palabras, entre ambos años se evidencia que la empresa está trabajando con el dinero de los proveedores para así obtener un crédito interno, lo que significa un financiamiento sin intereses.

Este dinero se queda en manos de la compañía aproximadamente en 82 y 95 días para cada año de estudio.

Rotación de Inventarios: La rotación de inventarios es normal si se considera que los productos son importados, es así que en el 2013 rota 24 veces y 10 veces en el 2014. Es decir que, la permanencia de estos es de, 14 días y 35 días respectivamente, debido a, a que las políticas de gobierno afectan la compra y venta de los materiales para carrocerías. Y, los pequeños compradores no mantienen una planificación de compra, sino que, simplemente realizan la adquisición cuando es necesario.

Gráfico No. 75 Ciclo de operación- Ciclo de efectivo.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Ciclo de Operaciones: En el año 2013 el ciclo de operación se demora 243 días aproximadamente, mientras que, en el 2014 existen mejorías, las operaciones duran 197 días, en otras palabras, las operaciones comerciales son más eficientes para el segundo año, sin embargo, la cartera presenta mayores problemas.

Ciclo de efectivo: El ciclo de efectivo en el 2013, no es favorable como en el 2014, pues en el primer año se demora 161 días en pagar y cobrar lo vendido, mientras que en el segundo año se registra mejorías en efectivizarse las operaciones, estas tardan 102 días, pues se debe considerar que se está trabajando con el dinero de proveedores.

Gráfico No. 76 Rotación de activos totales.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

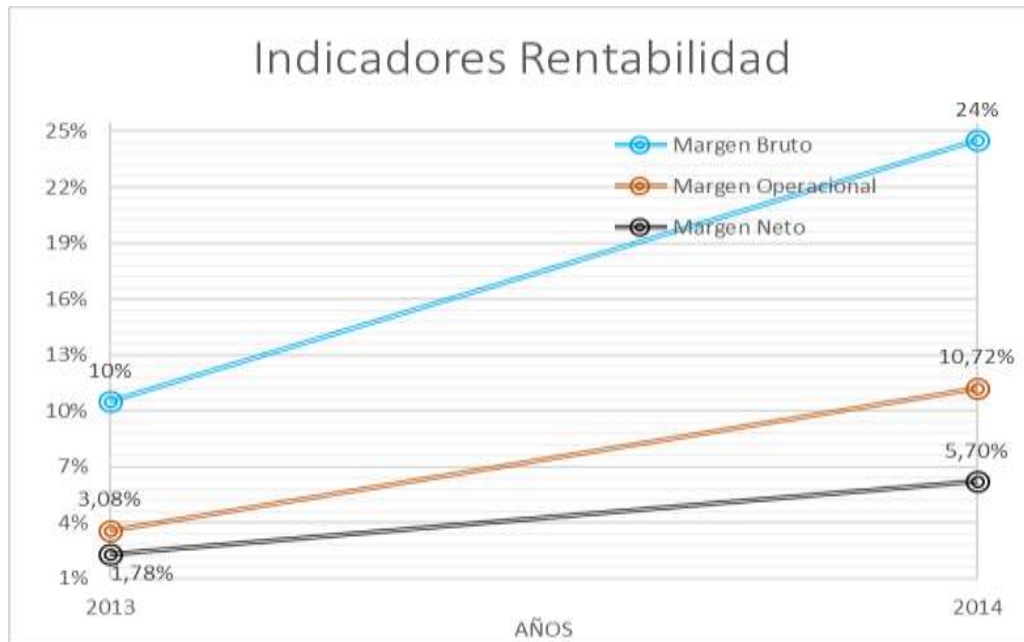
Rotación de activos totales; Cada dólar invertido para ventas en 2013 representa el 19% de eficiencia, mientras que, para 2014 asciende a una eficiencia invertida en ventas del 48%. Es decir que se están aprovechando los activos para las ventas, sin discriminar si estas son a crédito o son en efectivo. Para lo cual se debería identificar de mejor manera las ventas realizadas para obtener un indicador mucho más preciso.

Tabla No. 29 Indicadores de Rentabilidad.

INDICADORES DE RENTABILIDAD				
N°	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	2013	2014
1	Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	10%	24%
2	Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	3,08%	10,72%
3	Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	1,78%	5,7%
4	Valor Económico Agregado	$\frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Costo Uso de Activos}}$	- \$65.614,52	- \$43.204,10

Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Gráfico No. 77 Indicadores de Rentabilidad.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Margen Bruto: Este indicador señala que por cada dólar vendido se genera una utilidad bruta del 10% y del 24% en el año 2013 y 2014 respectivamente.

Se puede observar que este margen se incrementó de un año a otro a razón de que existieron mayores ventas.

Margen Operacional: Esta utilidad está influenciada por el costo de ventas, los gastos administrativos, las ventas y los gastos generales, por lo tanto, en el 2013 este margen es del 3% pasando al 10% en el 2014, en donde se observa que la empresa es poco rentable por los rubros manejados en los gastos administrativos y generales que presentan valores que bordean los \$32.000 y \$68.000 en cada año con relación a la utilidad operacional de \$14070,67 y de \$84120,65 respectivamente.

Margen Neto: La rentabilidad por cada unidad vendida es del 1,78% en 2013 y de 5% en 2014, pues al complementarlo del margen operacional se puede concluir que este procede de la operación de la empresa y que descende en estos dos años, por lo cual, es inestable este tipo de rentabilidad.

Gráfico No. 78 Valor Económico Agregado.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Zx<El valor económico de la empresa está representado por valores negativos en ambos años, en el 2013 se observa un EVA de -\$ 65.614,52 mientras que, para el 2014 el EVA ha aumentado a -\$ 43.204,09, a pesar de esto, se puede mencionar que la organización no está generando valor.

4.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO DEL CASO

IMPORT-QUIVENS A abre sus puertas para la ejecución de investigaciones realizadas por los estudiantes, con el objeto de que ellos puedan servirse de la información y ayudar a la culminación de la carrera de los futuros profesionales, sin embargo, toda empresa posee un derecho reservado de privacidad por esa razón las limitaciones de esta investigación se detallan a continuación:

- No se tiene acceso total a las políticas administrativas.
- La información recibida contiene estimaciones como las depreciaciones admitidas por las normas internacionales de información financiera
- Las cifras contables tienen sus propias limitaciones derivadas de la falta de actualización de los avalúos de algunos rubros como inmuebles.
- No se conocen el impacto de los productos que tienen un comportamiento estacional.

- No se conoce el total de cartera vencida.
- El promedio de estabilidad de la empresa se aplica en compañías grandes.

4.5 CONCLUSIONES

Culminada la investigación de campo y del presente tema de estudio, se llegan a las siguientes conclusiones:

- Una vez realizado el diagnóstico de la empresa se detectó que no existe un apropiado control del recurso financiero y de las políticas administrativas, lo que impide a la empresa optimizar recursos para alcanzar completamente los objetivos y monitorear las actividades cotidianas de la entidad.
- Luego de realizar el respectivo análisis financiero se concluye:

La empresa tiene la liquidez suficiente para demostrar una estabilidad a la competencia, igualmente, con los activos de fácil convertibilidad puede cubrir todas sus obligaciones, llegando a un buen nivel de pagos.

El capital de trabajo presenta una disminución en relación de 2013 a 2014, pasa de \$139.246,50 a \$67.254,12 respectivamente: las cuentas por cobrar aumentan, debido a que la rotación de cuentas por cobrar es de dos veces en el año, las políticas de crédito y cobranza no han sido definidas formalmente, la cartera vencida no tiene suficiente control y esto afecta a sus operaciones.

Los indicadores de actividad no son apropiados, puesto que, los pagos a los proveedores rotan entre 3 y 4 veces al año, enfatizando en que al importar cantidades grandes en contenedor se genera un crédito con duración de pago de hasta 120 días. La rotación de inventarios es regular en el primer año de operaciones siendo de veinte y cuatro veces, mientras que en el 2014 se observa desfavorable, puesto que, desciende a diez veces.

La rotación de activos totales crece en 0,3 puntos, en el 2013 se maneja una eficiencia

del 1,9% que pasa al 4,8% en el 2014, la rotación es favorable, sin embargo, al analizar la rentabilidad en relación a la inversión, no se justifica así, ésta es de apenas 2% en 2013 y mejor al 6% en 2014.

La empresa posee liquidez en el corto plazo (espera que sus cuentas de fácil convertibilidad se hagan efectivas en cortos períodos), pero no tiene una rentabilidad próspera, en estos dos años de operación.

De igual forma, se observa que la empresa no está generando valor, es decir que, su capacidad de producir recursos monetarios que sobrepasen al costo de capital, está siendo negativo.

- La empresa no tiene definidos sus objetivos de forma estratégica, por lo tanto, su forma de manejar el recurso financiero es empírico, no posee una planificación permita canalizar los recursos de manera eficiente, para que con esto la empresa diversifique las fuentes de ingreso, manteniendo la sustentabilidad de la misma.

4.6 RECOMENDACIONES.

- Se recomienda revisar, controlar y evaluar de mejor manera las políticas administrativas para monitorear las actividades operacionales y comerciales de la entidad.
- La compañía debe realizar un replanteamiento de sus políticas de crédito y cobranza, lo que, permitirá efectuar un análisis adecuado de la capacidad de pago y comportamiento crediticio de sus clientes, así como, el colateral que garantiza la emisión del crédito. De esta manera, se asignará de forma eficiente el porcentaje adecuado para provisionar las cuentas incobrables sin afectar el Capital de Trabajo.

Aplicar un método que permita controlar los inventarios, tanto en existencias como en faltantes, para determinar el stock de la cantidad apropiada. Así, evitar

que el cliente se dirija a la competencia y de ésta forma incrementar la rentabilidad a través de la fidelización del cliente.

- Elaborar un modelo de planificación financiera que presente información razonable, orientando la toma de decisiones hacia la inversión o el financiamiento y creando oportunidades operacionales con la finalidad de incrementar los márgenes de utilidad y de rentabilidad, a más de esto la empresa se proyectará a un crecimiento sostenido y lógico en un tiempo establecido, dentro de los parámetros de la misma planificación financiera.

CAPÍTULO V.

5. PROPUESTA.

5.1 DATOS INFORMATIVOS

Título:

Planificación de los recursos financieros para la empresa IMPORT-QUIVENSА.

Institución Ejecutora:

IMPORT-QUIVENSА Cía. Ltda.

Beneficiario:

Gerente, Presidente, Departamento contable y administrativo, ventas.

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Huachi Loreto, Cdla. El Recreo.

Calle: Villonaco y Miñarica

Teléfono: (03) 2 520 100

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: febrero 2016

Finalización: agosto 2016.

Equipo técnico responsable:

Los responsables de la implantación de la presente propuesta fueron:

Responsables de la implantación de la planificación de recursos financieros.

Tabla No. 30 Responsables de la Planificación Financiera

Nº	Nombre y Apellido	Cargo
1	Ing. Renán Sánchez	Gerente General
2	Dr. Freddy Sánchez	Presidente
3	Ing. Marcia Placencia	Asistente Contable
4	Ing. Jorge López	Vendedor
5	Ing. Klever Paz	Asesoría Empresarial
6	Dr. Germán Salazar	Tutor
7	Valeria Gutiérrez	Investigadora.

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Presupuestos:

El investigador realizó un presupuesto de la investigación que se detalla a continuación:

Tabla No. 31 Presupuesto de Recursos Humanos

A. RECURSO HUMANO				
Nº	Denominación	Tiempo	Costo unitario	Total
1	Tiempo investigadora	6meses	\$200,00	\$1.200,00
TOTAL				\$1.200,00

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Tabla No. 32 Presupuesto de materiales

B. RECURSOS MATERIALES					
Orden	Denominación	Medida	Cant.	Costo unitario	Costo total
1	Impresora	Unidad	1	\$120,00	\$120,00
2	Papel Bond	Resma	1	\$4,00	\$4,00
3	Internet	Mensual	6	\$22,00	\$132,00
4	Memory Flas	Unidad	1	\$12,00	\$12,00
5	Materiales de oficina	Unidad	5	\$2,00	\$10,00
6	Esferos	Unidad	6	\$0,50	\$3,00
TOTAL					\$281,00

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

A. Recursos Humanos	\$1.200,00
B. Recursos Materiales	\$ 281,00

SUBTOTAL: \$1.481,00

IMPREVISTOS (5)	\$ 74,05
-----------------	----------

TOTAL: \$1555,05

5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

IMPORT-QUIVENSА no mantiene una adecuada planificación financiera, dirigiéndose a ciertos problemas como la otorgación de créditos hacia los distintos clientes y cobro de cartera, problemas con los inventarios en donde no está abastecido el stock por los procesos de importación, problemas con el recurso monetario que no produce una rentabilidad adecuada y, por lo último, no se adoptan decisiones oportunas de inversión o financiamiento.

La empresa está en funcionamiento tres años y la planificación de los recursos financieros brilla por su ausencia, entonces, no se puede tomar decisiones acertadas y, no se puede canalizar el destino apropiado de los recursos y para ello es necesario también, el uso de políticas que regulen la operación y actividades que se deban realizar.

Tomando en cuenta que, las políticas establecen objetivos a cumplir y que se llevan a cabo por medio de procedimientos.

Ésta investigación determinó que la empresa carece del control y evaluación de la situación económica-financiera que ocasiona la toma de decisiones por intuición por parte de la alta gerencia.

Por esa razón, es indispensable que la empresa tenga una planificación de los recursos financieros, que analice la situación existente y latente en la empresa, para qué luego se puedan formular estrategias para la toma de decisiones adecuada, mejorando los

recursos y llegando a los objetivos planteados.

5.3 JUSTIFICACIÓN.

La planificación de los recursos financieros es un proceso que se desarrolla por medio de objetivos que serán alcanzados en el futuro, es importante que lo planeado sea luego evaluado, para medir la eficiencia de lo realizado.

Ésta planificación hará que la empresa se consolide de mejor manera en su funcionamiento, puesto que, su organización será fortalecida y sus recursos serán destinados según sus necesidades.

Al concluir la investigación, la presente propuesta confirma su integración, todos los resultados obtenidos de la investigación de campo son la base para el desarrollo del presente capítulo y además son un pilar que sirve a la empresa para observar sus errores y posteriormente realizar mejoras en la misma.

La implementación de esta planificación, en estos primeros años de operaciones de IMPORT-QUIVENSÁ le permitirá mejorar su sistema administrativo y financiero, pues los procesos a elaborarse serán metodológicos y entrelazados entre sí.

De igual forma, se efectuarán proyecciones financieras que calculen los ingresos y gastos a incurrir en la marcha del negocio, obteniendo información precisa para que la alta dirección decida que debe hacerse y en qué momento.

El presente trabajo a más de resolver la ambigüedad financiera que presenta la empresa, esta puede ser de fundamento para otras investigaciones futuras, pues la solución propuesta es real.

5.4 OBJETIVOS.

5.4.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de planificación financiera para un adecuado manejo de los recursos financieros y las políticas administrativas como herramienta de control de la gestión.

5.4.2 Objetivos específicos

Establecer los objetivos financieros y políticas administrativas del departamento contable.

Estructurar una planificación de los recursos financieros.

Señalar las tareas y responsables de realizar la ejecución exitosa de la Planificación estratégica-financiera.

Análisis de factibilidad

La factibilidad de esta propuesta se basa en la disponibilidad de recursos materiales, monetarios, humanos y tecnológicos, además de la participación activa de los miembros de IMPORT-QUIVENSA.

Factibilidad económica

En cuanto al recurso económico, es factible lo que se propone, pues al ejecutarse la planificación financiera se administrará de forma óptima los recursos, sean estos humanos y monetarios.

La inversión en que se incurrirá podrá generar mayor rentabilidad y, por ende, un espacio mayor en el mercado.

Factibilidad Política

Es factible políticamente ya que, ayuda a conservar la actividad económica del país, respetando las leyes y normas establecidas por el gobierno, además que, genera trabajo cumpliendo con los precios de Plan Nacional del Buen Vivir, origina trabajo y remunera con salarios dignos, brinda beneficios sociales hacia los empleados y por ende, el derecho al trabajo para que ellos puedan desarrollarse como personal y laboralmente.

Factibilidad Legal

En cuanto a la parte legal se refiere, este modelo financiero respeta el marco legal de constitución del estado ecuatoriano.

Respeto las leyes establecidas por la Superintendencia de compañías en cuanto a la Sección de Sociedades Limitadas.

Respeto y cumple el Régimen Tributario Interno para la contribución de tributos a las arcas gubernamentales por el giro del negocio.

Factibilidad organizacional

IMPORT-QUIVENSА representada por su presidente y gerente, junto a sus colaboradores se muestran prestos a tomar y asumir el riesgo de lo que significa la implementación de la planificación de los recursos financieros, poniendo en su conocimiento que este enlazará una coordinación departamental sólida, con el objetivo de que sus operaciones sean normales, confiables y sobre todo que originen rentabilidad, haciendo que su imagen sea reconocida por la sociedad.

5.5 FUNDAMENTACIÓN

La estructuración de la presente propuesta, planificación de los recursos financieros, servirá para solucionar el problema de la empresa, este se fundamenta en

investigaciones y bibliografías que aportan a las exigencias de este capítulo:

Planeación de los Recursos Financieros.

La planeación financiera hace referencia a la necesidad de programar acciones, que sean encaminadas a realizar objetivos. Se caracteriza por ser flexible, cuantitativa y de unidad. (BURBANO, Jorge, 2011).

Importancia de la planificación los Recursos Financieros.

Es importante contar con una planificación de los recursos y de las actividades si se pretende permanecer mucho más tiempo en un mercado competitivo. La incertidumbre juega un papel relevante en cuanto a los riesgos a asumir en el camino.

Entonces una herramienta moderna de esta planeación son los presupuestos que sirven de evaluador de la competencia y administrador interno. (BURBANO, Jorge, 2011)

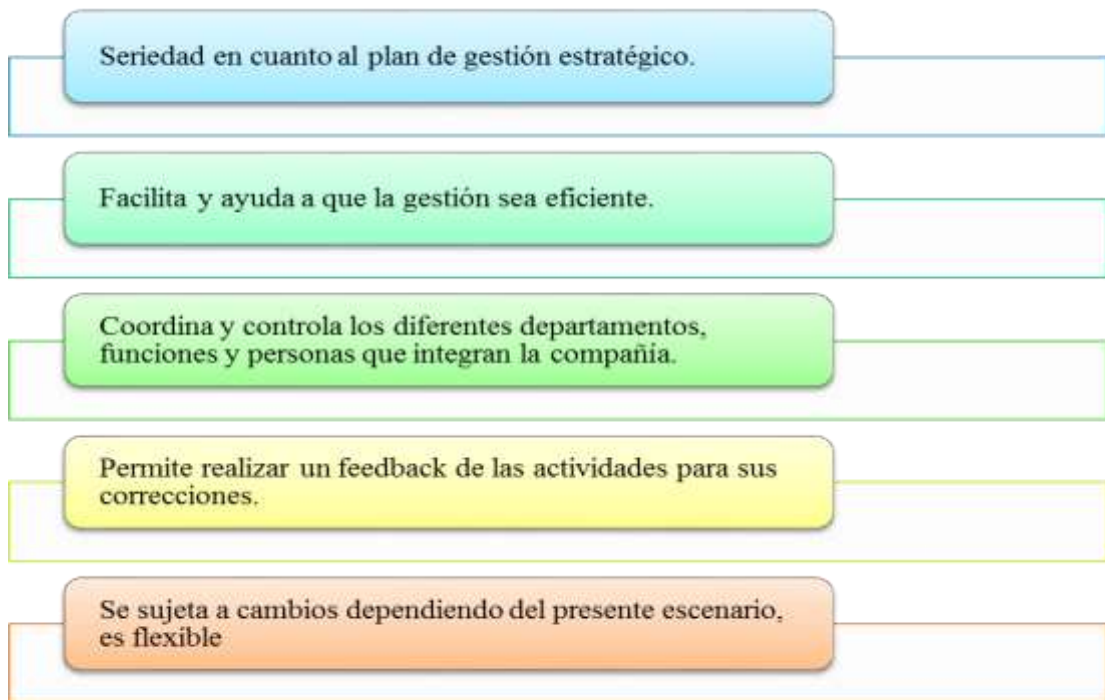
La planificación de los Recursos Financieros y la gerencia.

Para (BURBANO, Jorge, 2011): Elaborar e implementar una planificación financiera supone el compromiso de la alta gerencia, con el objetivo de promover la participación de todos sus empleados, para que esta sea de total coordinación entre los departamentos.

Ventajas de la planeación los Recursos Financieros.

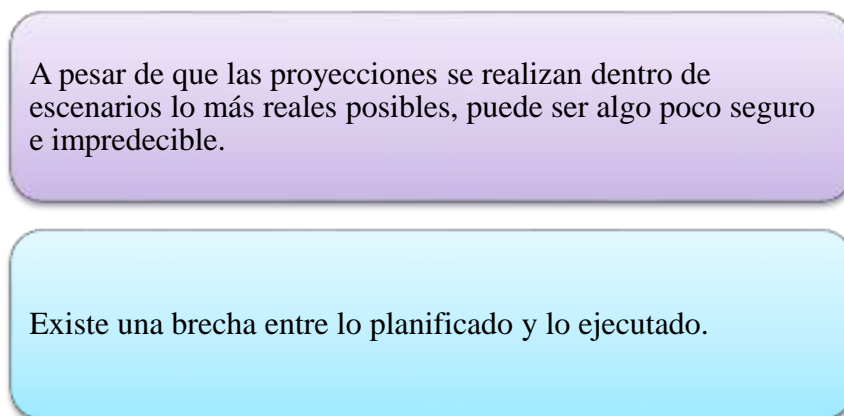
Una vez que se decide planificar en base a los recursos financieros se puede tener ventajas como las siguientes:

Gráfico No. 79 Ventajas de una Planeación Financiera.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Gráfico No. 80 Desventajas de la planeación de recursos financieros.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

- **Principios de la Planeación de los Recursos Financieros.**

Tomando la idea del autor (BURBANO, Jorge, 2011) manifiesta que: la planeación financiera y sus respectivos presupuestos, se basan en principios o en pilares que sirven a todas las empresas públicas o privadas hacer realizada este planteamiento, así se

tiene:

Principio de previsión: es anticiparse a un estudio de los procesos de la entidad, así dentro de este se destacan: 1) predictibilidad, 2) determinación de objetivos y 3) fijar el dinero que se ha de invertir en cierto período.

Principio de planeación: es la necesidad de realizar lo programado, así con ellos se pretende conseguir precisión, oportunidades, confiabilidad y contabilidad eficiente de los recursos.

Principio de organización: estructuran orden de las personas y actividades, para llegar a las metas., en este principio se enfatiza en la comunicación, siendo este el eje transversal de todo.

Principio de dirección: señala quién tomará la decisión final para llegar o cumplir a los objetivos, es esencial que se fundamente en la autoridad y coordinación.

- **Etapas de la planificación de los Recursos Financieros.**

La planificación financiera consta de cinco etapas según (BURBANO, Jorge, 2011):

Gráfico No. 81 Fases de la Planeación de los Recursos Financieros



1. **Preiniciación:** esta etapa sirve de preparación de la planificación de los recursos financieros, que parte desde la:

- Misión,
- Visión
- Diagnóstico estratégico -
FODA
- Objetivos de la empresa.

Para luego establecer los pilares fundamentales de las estrategias, por medio de políticas departamentales, que conduzcan al cumplimiento de metas, las mismas que serán evaluadas mediante sus respectivos indicadores.

2. **Elaboración del presupuesto:** los presupuestos se elaboran con los programas de cada departamento, así se tiene dos programas:

1) Programa operativo: que se componen del:

- Presupuesto de ventas,
- Presupuesto de compras,
- Presupuesto de costos y gastos.

2) Programa financiero: que se compone del:

- Efectivo,
- Inversiones y financiamiento.

Para ser luego transformados en informes para la gerencia, quien se encarga de realizar los respectivos ajustes en base a su administración, pero que a su vez se tiene potestad de aprobar o rechazar el presupuesto.

3. **Ejecución:** no es otra cosa que el desarrollo de los planes para llegar a los objetivos predeterminados en las etapas anteriores, el gerente es el responsable de velar por la optimización del tiempo y recursos.

En esta etapa se hace esencial la presentación de informes de avance de cada departamento.

4. **Control:** por medio de la planificación financiera se puede medir la ejecución de las actividades de los distintos departamentos de las organizaciones.

En esta etapa se compara lo real versus con lo presupuestado, igualmente, se determina los puntos a medir de las operaciones.

Los informes, deben ser presentados por cada departamento según la realización de objetivos o progresos de actividades. Con la presentación de estos informes, la empresa puede señalar si los objetivos o las actividades deben tener medidas preventivas o en su defecto medidas correctivas. Para detener los impactos negativos que se puedan ocasionar.

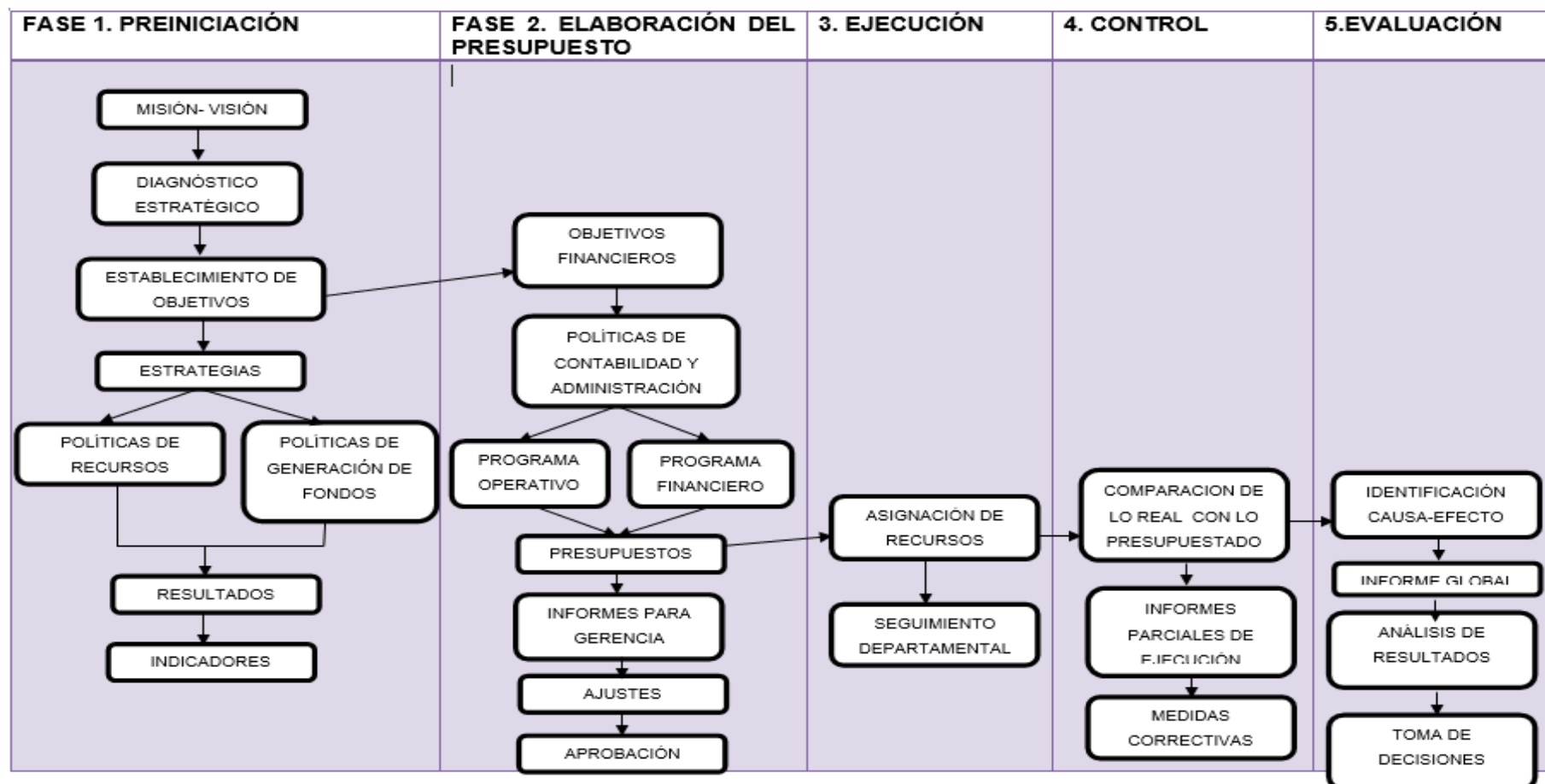
5. **Evaluación:** es esta última etapa, es fundamental que se obtenga el resultado de la causa y efecto de la comparación del presupuesto con lo que realmente ocurre en el período económico, para determinar el porqué de las decisiones.

Además, se presenta un informe global de las operaciones.

Para luego evaluar las fallas de los departamentos o de las etapas descritas, así como también, resaltar los cumplidos.

5.6 MODELO OPERATIVO.

Gráfico No. 82 Fases de aplicación de la Planeación Estratégica-Financiera.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

5.6.1 Fase 1. Pre iniciación

1. Misión:

En IMPORT-QUIVENSА somos una empresa comprometida a cuidar la satisfacción de los clientes, por medio de la calidad de la materia prima de los productos importados.

Disponemos de materiales carroceros y artesanales a precios competitivos, otorgando un excelente servicio al consumidor y al cliente en general.

2. Visión:

IMPORT-QUIVENSА, pretende ocupar la mayor parte de distribución de materiales carroceros y artesanales en el país, mediante una organización sólida, enfocada al servicio, calidad y precio que satisfagan a los clientes.

3. Diagnóstico Estratégico:

El diagnóstico estratégico sirve para que las organizaciones evalúen los factores internos que posee y los factores externos que cada una de ellas deberá enfrentar, así se detalla a continuación, la valoración de IMPORT-QUIVENSА:

3.1 Análisis de los factores Externos (Matriz EFE).

Se basa en las oportunidades y amenazas que IMPORT-QUIVENSА pueda tener externamente:

Tabla No. 33 Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Requerimiento de materiales para la construcción de drones.	0,11	2	0,22
2. Proveedores latinos con mejores costos.	0,15	4	0,60
3. Gustos y tendencias por la fibra de vidrio y resina	0,10	3	0,30
4. Apertura de licitaciones por parte del SERCOP.	0,12	3	0,36
5. Proveer de materiales en el Oriente por la inexistencia de éstos.	0,08	2	0,16
Amenazas			
1. Aparición de empresas con precios competitivos.	0,13	4	0,52
2. Inestabilidad política-económica del país.	0,08	3	0,24
3. Catástrofes naturales.	0,05	1	0,05
4. Problemas de desaduanización de mercadería.	0,08	3	0,24
5. Acogida del producto en otras ciudades.	0,10	2	0,20
TOTALES:	1,00	--	2,89

Peso: valor entre 0 (sin importancia) y 1 (muy importante).

Calificación: valor entre 1 (menos importante) y 4 (muy importante).

Interpretación: la empresa determina que se debe buscar la oportunidad de negociar con los distribuidores de marcas reconocidas a nivel mundial, y con sede en Latinoamérica con una puntuación de 0,60 puntos, siendo esta la mayor oportunidad detectada por la notable mejora en costos y tiempo que puede existir.

Mientras que, la amenaza más grande de la empresa es la aparición de nuevos competidores con un puntaje de 0,52.

La ponderación total de los factores externos es de 2,89 lo cual significa que la compañía debe aprovechar sus oportunidades.

3.2 Análisis de los factores Internos (Matriz EFI).

Se basa en las fortalezas y amenazas que IMPORT-QUIVENSА pueda tener internamente:

Tabla No. 34 Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Representantes y distribuidores autorizados.	0,13	4	0,52
2. Calidad del producto.	0,11	3	0,33
3. Posee liquidez suficiente para contraer obligaciones que le permitan incrementar el giro del negocio.	0,11	3	0,33
4. Personal capacitado.	0,08	3	0,24
5. Asesoría técnica.	0,08	4	0,32

Debilidades			
1. Planificación táctica.	0,10	4	0,40
2. No se establecen objetivos estratégicos.	0,08	2	0,16
3. Políticas de crédito poco adecuadas.	0,08	2	0,16
4. No existe planificación de recursos financieros	0,10	3	0,3
5. No se maneja estrategias publicitarias.	0,07	1	0,07
6. No se cumple con la estructura organizacional.	0,06	3	0,18
TOTALES:	1,00	--	3,01

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Peso: valor entre: 0 (sin importancia) y 1 (muy importante).

Calificación: valor entre 1 (menos importante) y 4 (muy importante).

Interpretación: La principal fortaleza identificada en esta matriz EFI es, la representación y distribución autorizada en Ecuador que IMPORT-QUIVENSA tiene en estos dos años con un puntaje de 0,52.

Por otra parte, su mayor debilidad con un total de 0,40 puntos es su planificación táctica, tanto en estructura como en cumplimiento.

El promedio ponderado total de la matriz da como resultado 3,1 puntos, lo que significa que la empresa es fuerte internamente, sin embargo, se deben destacar sus debilidades.

3.3 Matriz FODA: Es la fusión de la matriz EFE Y EFI, para obtener estrategias, así:

Tabla No. 35 Matriz FODA de la Fase 1.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Representantes y distribuidores autorizados.	1. Planificación táctica.
	2. Calidad del producto.	2. No se establecen objetivos estratégicos.
	3. Posee liquidez suficiente para contraer obligaciones que le permitan incrementar el giro del negocio.	3. Políticas de control poco adecuadas.
	4. Personal capacitado.	4. No existe planificación de recursos financieros.
	5. Asesoría técnica.	5. No se manejan estrategias publicitarias.
		6. No se cumple con la estructura organizacional.
ESTRATEGIAS FODA		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Requerimiento de materiales para la construcción de drones.	(F1, O2): Mantener alianzas estratégicas con los proveedores que generen beneficios en el corto y largo plazo.	(D1, D2, O2, O3): Desarrollar una planeación estratégica y financiera sólida que mejore la relación con los clientes y proveedores.
2. Proveedores latinos con mejores costos.	(F4, O3): Crear la expectativa de las nuevas formas de uso de los materiales importados para satisfacer los gustos de los clientes.	(D5, O3): Elaborar un plan publicitario que atraiga la atención de los clientes.
3. Gustos y tendencias por la fibra de vidrio y resina.	(F5, O4): Desarrollar planes trabajo que manejen los escenarios estacionales de aprovisionamiento de mercaderías.	(D4, O2): Prever las compras estacionales mediante una planificación adecuada de los recursos monetarios.
4. Apertura de licitaciones por parte del SERCOP.	(F3, F5, O1): Planear la construcción de drones auspiciados por la misma empresa.	(D3, D6, O3): Estructurar de mejor manera las políticas y funcionamiento interno.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Aparición de empresas con precios competitivos.	(F1, A1): Mantener la autorización de los proveedores con precios competitivos.	(D1, D3, A1): Crear una estructura organizacional sólida que refleje el trabajo de calidad hacia los clientes.
2. Inestabilidad política- económica del país.	(F4, A4): Entrenar al personal para resolver problemas de desaduanización para la optimización de tiempos.	(D6, A1): Incentivar a los colaboradores.
3. Catástrofes naturales		
4. Problemas de desaduanización.		

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Tabla No. 36 Objetivos, estrategias, políticas e indicadores de la Fase 1.

4.Establecimiento de objetivos	5.Estrategias	6.Políticas	7.Indicadores
Mantener las ventas a nivel zona centro debido a la recesión económica.	Visitas programadas con clientes potenciales e importantes.	Manejar inventarios mínimos y máximos con cronogramas de reposición.	$\frac{\textit{Ventas Reales}}{\textit{Ventas Proyectadas}}$
Posicionar la marca de la empresa en el mercado de manera sólida.	Repotenciar las marcas distribuidas por la organización.	Presupuestar un rubro mensual para publicidad y propagando en relación en ventas.	$\frac{\textit{Ventas efectivas}}{\textit{Clientes nuevos}}$
Planificar las compras representen un 75% de las ventas	Desarrollar un plan de compras que contenga las temporadas de mayor requerimiento por parte de los clientes.	Elaborar contratos de suministro continuo.	$\frac{\textit{Compras}}{\textit{Ventas}}$
Recuperar la cartera vencida en un 20%.	Implementar un plan de cobros mensual, y reestructurar las políticas de crédito y cobro según el vencimiento de la cartera.	<p>P. Crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisar la capacidad de pago el cliente. -Establecer los días de vencimiento. <p>P. Cobro:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Persuadir al cliente promedio de visitas frecuentes. -Realizar procesos judiciales. 	$\frac{\textit{Cartera cobrada}}{\textit{Cartera Vencida.}}$

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

5.6.2 Fase 2. Elaboración del Presupuesto

Programa Operativo:

Ventas:

Tomando en consideración el objetivo propuesto para ventas, este programa sufre un incremento del 3,38% mensual en las ventas efectivas. Considerando que la inflación del 2015 es estimada en este valor porcentual y, se detalla de la siguiente forma:

Tabla No. 37 Presupuesto de Ventas.

MESES	VENTAS 2014	VENTAS PROYECTADAS 2015
Enero	\$ 50.990,62	\$ 52.714,10
Febrero	\$ 52.951,74	\$ 54.741,51
Marzo	\$ 73.040,77	\$ 75.509,55
Abril	\$ 58.936,12	\$ 60.928,16
Mayo	\$ 67.464,53	\$ 69.744,83
Junio	\$ 70.702,85	\$ 73.092,61
Julio	\$ 73.740,41	\$ 76.232,84
Agosto	\$ 54.912,96	\$ 56.769,02
Septiembre	\$ 65.113,19	\$ 67.314,01
Octubre	\$ 79.173,42	\$ 81.849,48
Noviembre	\$ 61.349,98	\$ 63.423,61
Diciembre	\$ 76.093,61	\$ 78.665,57
TOTAL	\$ 784.470,20	\$ 810.985,29

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Las ventas del 2014 que son de \$784.470,20 pasarían a ser de \$810.985,29 en el 2015.

Para proyectar las ventas proyectadas se estimó el nivel de inflación de 3,38% este año debido a la recesión económica, afirmando así (El Universo, 2016): que manifiesta que la inflación para el año 2016 podrá mantenerse, o posicionarse por encima del 3%, pues el país enfrenta actualmente problemas económicos por la escabrosa baja del petróleo, conocido a nivel mundial como el primer producto de exportación del

Ecuador y evaluador del dólar.

Compras:

Las compras proyectadas se obtienen de las ventas proyectadas para el año 2015:

Tabla No. 38 Presupuesto de Compras.

MESES	VENTAS PROYECTADAS 2015	COMPRAS PROYECTADAS 2015
Enero	\$ 52.714,10	\$ 39.535,58
Febrero	\$ 54.741,51	\$ 41.056,13
Marzo	\$ 75.509,55	\$ 56.632,16
Abril	\$ 60.928,16	\$ 45.696,12
Mayo	\$ 69.744,83	\$ 52.308,62
Junio	\$ 73.092,61	\$ 54.819,45
Julio	\$ 76.232,84	\$ 57.174,63
Agosto	\$ 56.769,02	\$ 42.576,76
Septiembre	\$ 67.314,01	\$ 50.485,51
Octubre	\$ 81.849,48	\$ 61.387,11
Noviembre	\$ 63.423,61	\$ 47.567,70
Diciembre	\$ 78.665,57	\$ 58.999,18
TOTAL	\$ 810.985,29	\$ 608.238,97

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Las compras que se realizarán para el siguiente período se planifican de acuerdo a las ventas, en IMPORT-QUIVENS A los materiales y servicios que se brindan deben ser conseguidos con anticipación, su nivel de inventario en muchos de los casos se debe a las ventas cerradas.

Las compras que se realizan en la empresa representarán el 75% de las ventas.

Programa de Gastos

Servicios básicos: Los gastos de servicios básicos proyectados para el año 2015, se detallan a continuación:

Tabla No. 39 Gastos servicios básicos proyectado.

Servicios Básicos 2015					
MESES	Luz	Agua	Teléfono	Internet	Total
Enero	\$ 28,13	\$ 4,11	\$ 20,34	\$ 22,00	\$ 74,58
Febrero	\$ 35,00	\$ 4,50	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 83,50
Marzo	\$ 28,15	\$ 3,90	\$ 24,50	\$ 22,00	\$ 78,55
Abril	\$ 30,00	\$ 4,20	\$ 18,50	\$ 22,00	\$ 74,70
Mayo	\$ 28,90	\$ 3,98	\$ 18,24	\$ 22,00	\$ 73,12
Junio	\$ 36,01	\$ 4,17	\$ 23,00	\$ 22,00	\$ 85,18
Julio	\$ 30,18	\$ 4,60	\$ 25,05	\$ 22,00	\$ 81,83
Agosto	\$ 27,00	\$ 3,80	\$ 22,15	\$ 22,00	\$ 74,95
Septiembre	\$ 34,56	\$ 4,75	\$ 19,50	\$ 22,00	\$ 80,81
Octubre	\$ 36,49	\$ 4,90	\$ 26,17	\$ 22,00	\$ 89,56
Noviembre	\$ 32,25	\$ 3,62	\$ 28,78	\$ 22,00	\$ 86,65
Diciembre	\$ 38,00	\$ 4,85	\$ 24,10	\$ 22,00	\$ 88,95
TOTAL ANUAL					\$ 972,38

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Gastos administrativos: los gastos administrativos se prevén en base a los a sueldos actuales, pues, se brinda todos los servicios sociales a sus trabajadores, además se crea un buen ambiente laboral para asegurar su permanencia.

Tabla No. 40 Gastos Administrativos Proyectados.

Gastos Administrativos							
Nómina	Sueldos y salarios	Décimo tercero	Décimo cuarto	Gasto Vacaciones	Aporte patronal IESS 12,15%	Fondo de reserva	Honorarios a profesionales
Ing. Renán Sánchez	\$ 680,00	\$ 56,67	\$ 30,50	\$ 28,33	\$ 82,62	\$ 56,67	
Dr. Freddy Sánchez	\$ 680,00	\$ 56,67	\$ 30,50	\$ 28,33	\$ 82,62	\$ 56,67	
Ing. Marcia Placencia	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 33,33	
Ing. Jorge López	\$ 460,00	\$ 38,33	\$ 30,50	\$ 19,17	\$ 55,89	\$ 38,33	
Sebastián Punina	\$ 390,00	\$ 32,50	\$ 30,50	\$ 16,25	\$ 47,39	\$ 32,50	
Ing. Klever Paz							\$60
Ing. Mayra Villacrés							\$60
TOTAL MENSUAL	\$ 2.610,00	\$ 217,50	\$ 152,50	\$ 108,75	\$ 317,12	\$ 217,50	\$120
TOTAL ANUAL	\$3.1320,00	\$2.610,00	\$1.830,00	\$1305,00	\$3.805,44	\$2.610,00	\$1.440,00

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Gastos de ventas: los gastos de ventas son calculados en proporción de las ventas proyectadas.

Tabla No. 41 Gastos Generales Proyectados.

Gastos de Ventas						
MESES	Gasto transporte	Alimentación	Peaje	Hospedaje	Combustible	TOTAL
Enero	\$ 1.820,00	\$ 110,50	\$ 11,70	\$ 32,50	\$ 117,00	\$ 2.091,70
Febrero	\$ 1.890,00	\$ 114,75	\$ 12,15	\$ 33,75	\$ 121,50	\$ 2.172,15
Marzo	\$ 2.604,00	\$ 158,10	\$ 16,74	\$ 46,50	\$ 167,40	\$ 2.992,74
Abril	\$ 2.100,00	\$ 127,50	\$ 13,50	\$ 37,50	\$ 135,00	\$ 2.413,50
Mayo	\$ 2.408,00	\$ 146,20	\$ 15,48	\$ 43,00	\$ 154,80	\$ 2.767,48
Junio	\$ 2.520,00	\$ 153,00	\$ 16,20	\$ 45,00	\$ 162,00	\$ 2.896,20
Julio	\$ 2.632,00	\$ 159,80	\$ 16,92	\$ 47,00	\$ 169,20	\$ 3.024,92
Agosto	\$ 1.960,00	\$ 119,00	\$ 12,60	\$ 35,00	\$ 126,00	\$ 2.252,60
Septiembre	\$ 2.324,00	\$ 141,10	\$ 14,94	\$ 41,50	\$ 149,40	\$ 2.670,94
Octubre	\$ 2.576,00	\$ 156,40	\$ 16,56	\$ 46,00	\$ 165,60	\$ 2.960,56
Noviembre	\$ 2.436,00	\$ 147,90	\$ 15,66	\$ 43,50	\$ 156,60	\$ 2.799,66
Diciembre	\$ 2.716,00	\$ 164,90	\$ 17,46	\$ 48,50	\$ 174,60	\$ 3.121,46
TOTAL ANUAL						\$ 32.163,91

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Gastos Generales:

Tabla No. 42 Gastos de ventas proyectados.

Gastos Generales								
MESES	Útiles de oficina	Útiles de aseo y limpieza	Mantenimiento y reparación eq. Cómputo	Mantenimiento y reparación vehículo	Publicidad y Propaganda	Gasto Arriendo	Servicio de alarma	Total Mensual
Enero	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Febrero	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Marzo	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Abril	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Mayo	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Junio	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Julio	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Agosto	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Septiembre	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Octubre	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Noviembre	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
Diciembre	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 265,70	\$ 290,00	\$ 80,00	\$ 650,00	\$ 89,95	\$ 1.510,65
TOTAL ANUAL								\$ 18.127,80

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Dentro de los gastos generales de IMPORT-QUIVENSА se reconocen a las depreciaciones y éstas se realizaron por el método lineal de depreciación.

Se detallan de la siguiente forma:

Tabla No. 43 Depreciaciones proyectadas.

Gasto Depreciaciones				
MESES	Depreciación Equipo de Computo	Depreciación Muebles y Enseres	Depreciación Vehículos	Total Depreciaciones
Enero	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Febrero	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Marzo	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Abril	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Mayo	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Junio	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Julio	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Agosto	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Septiembre	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Octubre	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Noviembre	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
Diciembre	\$ 35,50	\$ 11,67	\$ 366,67	\$ 413,83
TOTAL	\$ 425,96	\$ 140,00	\$ 4.400,00	\$ 4.965,96

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Programa Financiero: Según datos proporcionados por la empresa se mantiene un préstamo a cinco años, el cual se ha comenzado apagar desde febrero de 2014, por lo que las cuotas estimadas mensuales son de \$334,25, por lo tanto, se aprecia que este valor será pagado durante el 2015.

Tabla No. 44 Presupuesto Financiero.

Gastos de Financieros		
MESES	Gasto interés bancario	Gasto servicio bancario
Enero	\$ 334,25	\$ 21,67
Febrero	\$ 334,25	\$ 21,67
Marzo	\$ 334,25	\$ 21,67
Abril	\$ 334,25	\$ 21,67
Mayo	\$ 334,25	\$ 21,67
Junio	\$ 334,25	\$ 21,67
Julio	\$ 334,25	\$ 21,67
Agosto	\$ 334,25	\$ 21,67
Septiembre	\$ 334,25	\$ 21,67
Octubre	\$ 334,25	\$ 21,67
Noviembre	\$ 334,25	\$ 21,67
Diciembre	\$ 334,25	\$ 21,67
TOTAL	\$ 4.011,00	\$ 260,00

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Programa de cobranzas: las ventas son realizadas en efectivo y a crédito también, es indispensable determinar los valores a cobrar, estableciendo políticas al término de su vencimiento.

Los cobros tendrán un plazo de hasta 60días:

Plazos de Cobro

Tabla No. 45 Días de cobros

DÍAS	VALOR A COBRAR
Al contado	50%
45 días	30%
60 días	20%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Tomando en cuenta el 1% de la provisión destinada a las cuentas incobrables.

Es necesario realizar un presupuesto de cobros, en base a las ventas proyectadas, que luego, se plasmarán en el flujo de caja con el rubro de ingreso. Todos los valores que se detallan en este flujo son los que se recuperarán y se compararán con el presupuesto, los saldos por cobrar quedarán aplazados para el siguiente período.

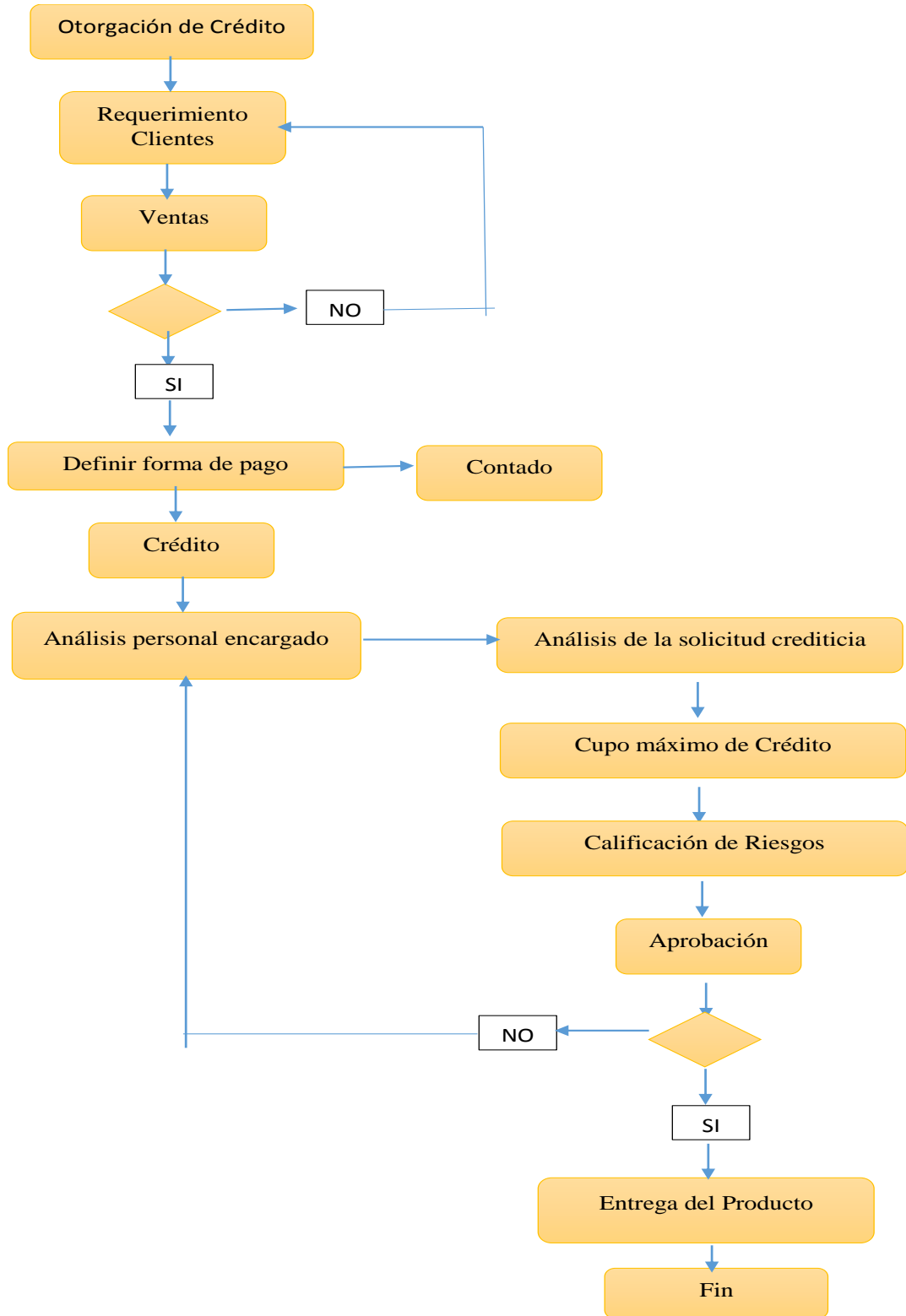
Tabla No. 46 Cronograma de cobros para el año 2015.

Días Plazo		CONTADO	30	60													
Porcentaje		50%	30%	19%													1%
MESES	USD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Pendiente para Enero	Pendiente para Febrero	Provisión 1%	
Enero	\$ 52.714,10	\$ 26.357,05	\$ 15.814,23	\$ 10.015,68												\$ 527,14	
Febrero	\$ 54.741,51		\$ 27.370,76	\$ 16.422,45	\$ 10.400,89											\$ 547,42	
Marzo	\$ 75.509,55			\$ 37.754,77	\$ 22.652,86	\$ 14.346,81										\$ 755,10	
Abril	\$ 60.928,16				\$ 30.464,08	\$ 18.278,45	\$ 11.576,35									\$ 609,28	
Mayo	\$ 69.744,83					\$ 34.872,42	\$ 20.923,45	\$ 13.251,52								\$ 697,45	
Junio	\$ 73.092,61						\$ 36.546,30	\$ 21.927,78	\$ 13.887,60							\$ 730,93	
Julio	\$ 76.232,84							\$ 38.116,42	\$ 22.869,85	\$ 14.484,24						\$ 762,33	
Agosto	\$ 56.769,02								\$ 28.384,51	\$ 17.030,71	\$ 10.786,11					\$ 567,69	
Septiembre	\$ 67.314,01									\$ 33.657,01	\$ 20.194,20	\$ 12.789,66				\$ 673,14	
Octubre	\$ 81.849,48										\$ 40.924,74	\$ 24.554,84	\$ 15.551,40			\$ 818,49	
Noviembre	\$ 63.423,61											\$ 31.711,80	\$ 19.027,08	\$ 12.050,49		\$ 634,24	
Diciembre	\$ 78.665,57												\$ 39.332,79	\$ 23.599,67	\$ 14.946,46	\$ 786,66	
TOTAL	\$ 810.985,29	\$ 26.357,05	\$ 43.184,99	\$ 64.192,91	\$ 63.517,83	\$ 67.497,68	\$ 69.046,10	\$ 73.295,72	\$ 65.141,96	\$ 65.171,95	\$ 71.905,06	\$ 69.056,31	\$ 73.911,27	\$ 35.650,16	\$ 14.946,46	\$ 8.109,85	

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Diagramas del Proceso de Crédito.

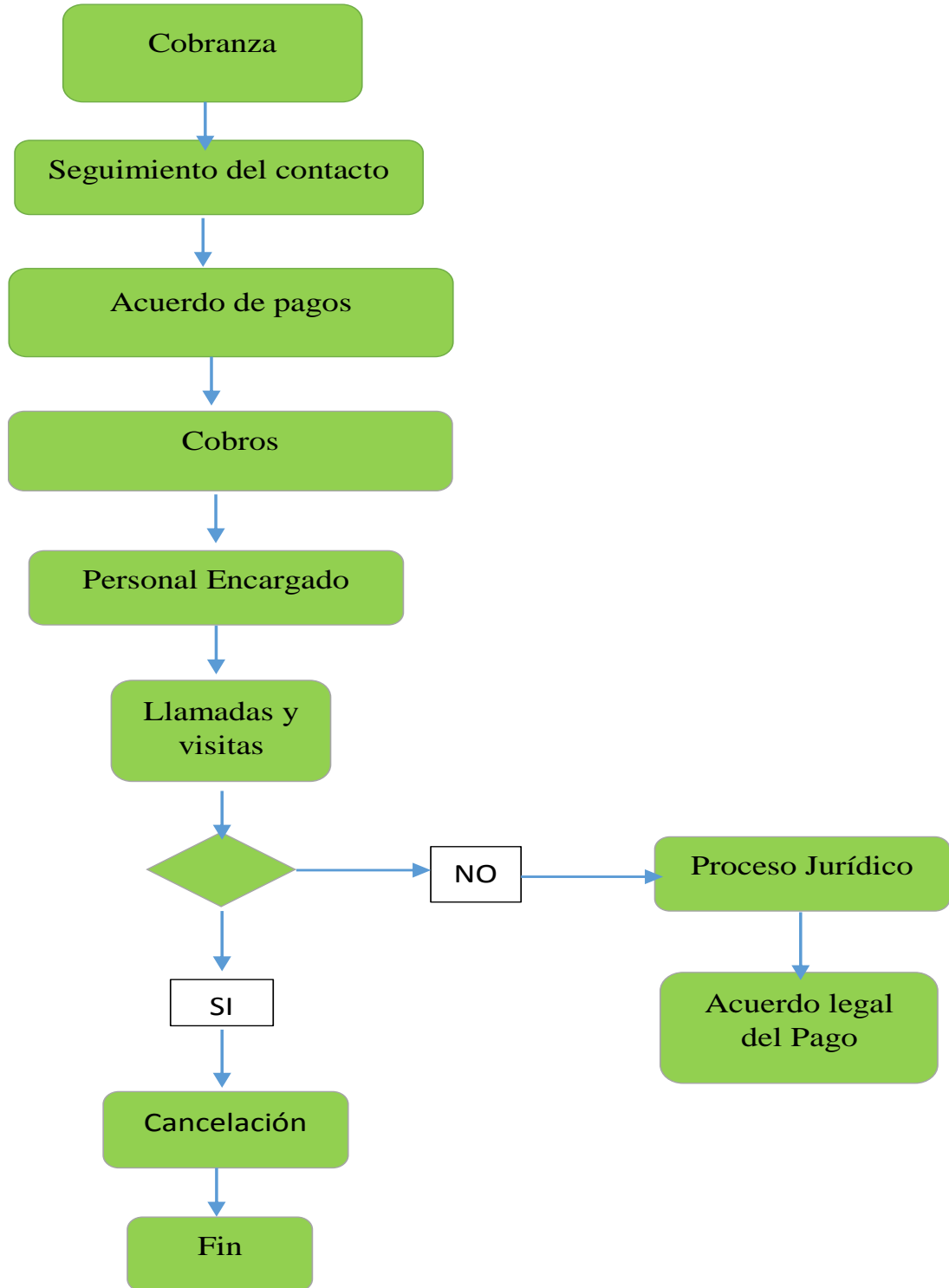
Gráfico No. 83 Nuevo proceso de crédito.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Diagramas del Proceso de Crédito

Gráfico No. 84 Nuevo proceso de cobranza.



Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Programa de Pagos:

Las compras son realizadas en efectivo y con un crédito de hasta el 50% con un plazo de 30 días o según sea la nacionalización de los materiales, es una forma de garantizar el envío de estos y el compromiso de las empresas.

Los proveedores no conceden mayores plazos, a razón de que las ventas son internacionales.

Tabla No. 47 Cronograma de pagos para el año 2015.

Días Plazo		30 días												
Porcentaje		50%												
MESES	USD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Pendiente para Enero
Enero	\$ 39.535,58	\$ 19.767,79	\$ 19.767,79											
Febrero	\$ 41.056,13		\$ 20.528,07	\$ 20.528,07										
Marzo	\$ 56.632,16			\$ 28.316,08	\$ 28.316,08									
Abril	\$ 45.696,12				\$ 22.848,06	\$ 22.848,06								
Mayo	\$ 52.308,62					\$ 26.154,31	\$ 26.154,31							
Junio	\$ 54.819,45						\$ 27.409,73	\$ 27.409,73						
Julio	\$ 57.174,63							\$ 28.587,31	\$ 28.587,31					
Agosto	\$ 42.576,76								\$ 21.288,38	\$ 21.288,38				
Septiembre	\$ 50.485,51									\$ 25.242,75	\$ 25.242,75			
Octubre	\$ 61.387,11										\$ 30.693,55	\$ 30.693,55		
Noviembre	\$ 47.567,70											\$ 23.783,85	\$ 23.783,85	
Diciembre	\$ 58.999,18												\$ 29.499,59	\$ 29.499,59
TOTAL	\$ 706.023,18	\$ 19.767,79	\$ 40.295,86	\$ 48.844,15	\$ 51.164,14	\$ 49.002,37	\$ 53.564,04	\$ 55.997,04	\$ 49.875,70	\$ 46.531,14	\$ 55.936,31	\$ 54.477,41	\$ 53.283,44	\$ 29.499,59

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Tabla No. 48 Flujo de Caja proyectado año 2015.

INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SALDO INICIAL	\$ 133.783,87	\$ 125.861,95	\$ 122.155,45	\$ 127.788,72	\$ 135.028,73	\$ 134.283,21	\$ 134.477,94	\$ 134.733,83	\$ 125.600,77	\$ 133.376,83	\$ 133.124,47	\$ 132.080,59
Ventas de Contado	\$ 26.357,05	\$ 27.370,76	\$ 37.754,77	\$ 30.464,08	\$ 34.872,42	\$ 36.546,30	\$ 38.116,42	\$ 28.384,51	\$ 40.924,74	\$ 40.924,74	\$ 31.711,80	\$ 39.332,79
Ventas a Crédito		\$ 15.814,23	\$ 26.438,13	\$ 33.053,75	\$ 32.625,26	\$ 32.499,80	\$ 35.179,30	\$ 31.514,95	\$ 31.514,95	\$ 30.980,32	\$ 37.344,51	\$ 34.578,48
Recuperación de cartera	\$ 4.148,75	\$ 8.454,47	\$ 14.384,42	\$ 19.168,57	\$ 20.505,63	\$ 21.945,87	\$ 22.007,03	\$ 21.718,07	\$ 21.527,20	\$ 21.648,78	\$ 21.207,26	\$ 22.901,80
TOTAL INGRESO	\$ 30.505,80	\$ 51.639,46	\$ 78.577,32	\$ 82.686,40	\$ 88.003,31	\$ 90.991,97	\$ 95.302,75	\$ 81.617,53	\$ 93.966,89	\$ 93.553,84	\$ 90.263,57	\$ 96.813,07
EGRESOS												
Compras a contado	\$ 19.767,79	\$ 20.528,07	\$ 28.316,08	\$ 22.848,06	\$ 26.154,31	\$ 27.409,73	\$ 28.587,31	\$ 21.288,38	\$ 25.242,75	\$ 30.693,55	\$ 23.783,85	\$ 29.499,59
Compras a crédito		\$ 19.767,79	\$ 20.528,07	\$ 28.316,08	\$ 22.848,06	\$ 26.154,31	\$ 27.409,73	\$ 28.587,31	\$ 21.288,38	\$ 25.242,75	\$ 30.693,55	\$ 23.783,85
GASTOS ADMINISTRATIVOS												
Sueldos y Salarios	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00
Décimo Tercero	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50
Décimo Cuarto	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50	\$ 152,50
Gasto Vacaciones	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75	\$ 108,75
Aporte Patronal IESS 12,15%	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12	\$ 317,12
Fondo de Reserva	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50
Honorarios Profesionales	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
GASTOS DE VENTA												
Transporte	\$ 1.820,00	\$ 1.890,00	\$ 2.604,00	\$ 2.100,00	\$ 2.408,00	\$ 2.520,00	\$ 2.632,00	\$ 1.960,00	\$ 2.324,00	\$ 2.576,00	\$ 2.436,00	\$ 2.716,00
Alimentación	\$ 110,50	\$ 114,75	\$ 158,10	\$ 127,50	\$ 146,20	\$ 153,00	\$ 159,80	\$ 119,00	\$ 141,10	\$ 156,40	\$ 147,90	\$ 164,90
Peaje	\$ 11,70	\$ 12,15	\$ 16,74	\$ 13,50	\$ 15,48	\$ 16,20	\$ 16,92	\$ 12,60	\$ 14,94	\$ 16,56	\$ 15,66	\$ 17,46
Hospedaje	\$ 32,50	\$ 33,75	\$ 46,50	\$ 37,50	\$ 43,00	\$ 45,00	\$ 47,00	\$ 35,00	\$ 41,50	\$ 48,50	\$ 43,50	\$ 48,50
Combustible	\$ 117,00	\$ 121,50	\$ 167,40	\$ 135,00	\$ 154,80	\$ 162,00	\$ 169,20	\$ 126,00	\$ 149,40	\$ 165,60	\$ 156,60	\$ 174,60
GASTOS GENERALES												
Útiles de oficina	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Útiles de aseo y limpieza	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Mantenimiento de eq. Comp	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70	\$ 265,70
Mantenimiento de vehículo	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 290,00
Promoción y Publicidad	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Gasto Arriendo	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00
Servicio de Alarma	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95	\$ 89,95
Impuestos, tasa y contribuciones	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35
Provisión cuentas incobrables	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93	\$ 236,93
Depreciaciones	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83	\$ 413,83
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS												
Luz	\$ 28,13	\$ 35,00	\$ 28,15	\$ 30,00	\$ 28,90	\$ 36,01	\$ 30,18	\$ 27,00	\$ 34,56	\$ 36,49	\$ 32,25	\$ 38,00
Agua	\$ 4,11	\$ 4,50	\$ 3,90	\$ 4,20	\$ 3,98	\$ 4,17	\$ 4,60	\$ 3,80	\$ 4,75	\$ 4,90	\$ 3,62	\$ 4,85
Teléfono	\$ 20,34	\$ 22,00	\$ 24,50	\$ 18,50	\$ 18,24	\$ 23,00	\$ 25,05	\$ 22,15	\$ 19,50	\$ 26,17	\$ 28,78	\$ 24,10
Internet	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00
GASTOS FINANCIEROS												
Gasto interés bancario	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25	\$ 334,25
Gasto Servicio Bancario	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67
TOTAL EGRESOS	\$ 28.228,12	\$ 48.845,56	\$ 58.209,49	\$ 59.946,39	\$ 58.137,02	\$ 62.839,47	\$ 65.397,84	\$ 58.497,29	\$ 55.576,93	\$ 65.280,47	\$ 63.657,76	\$ 62.787,90
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 136.061,55	\$ 128.655,45	\$ 142.523,27	\$ 150.528,73	\$ 164.895,01	\$ 162.435,71	\$ 164.382,85	\$ 157.854,08	\$ 163.990,73	\$ 161.650,20	\$ 159.730,28	\$ 166.105,76
FINANCIAMIENTO												
Pagos anticipados del préstamo bancario	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 3.500,00	\$ 6.500,00	\$ 7.000,00							
INVERSIÓN												
Póliza Acumulada a un año	\$ 5.000,00		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00		\$ 5.000,00	\$ 6.500,00			\$ 5.000,00	\$ 8.500,00	
Participación en ferias		\$ 4.000,00		\$ 4.000,00								\$ 4.000,00
Adquisición de motocicletas	\$ 2.700,00		\$ 2.700,00									
Capacitación al personal			\$ 2.950,00							\$ 2.950,00		
Licencia en Software			\$ 584,55									
Adquisición de terreno					\$ 23.611,80	\$ 22.957,77	\$ 21.649,02	\$ 16.781,41				
Trámites de compra-venta							\$ 500,00	\$ 500,00				
Trámites de construcción y planos							\$ 1.000,00	\$ 1.000,00				
Construcción de Oficinas y Bodegas							\$ 13.971,90	\$ 30.613,90	\$ 20.575,73	\$ 19.149,69	\$ 12.574,51	\$ 10.000,00
Agasajo Navideño												
SALDO FINAL	\$ 125.861,55	\$ 122.155,45	\$ 127.788,72	\$ 135.028,73	\$ 134.283,21	\$ 134.477,94	\$ 134.733,83	\$ 125.600,77	\$ 133.376,83	\$ 133.124,47	\$ 132.080,59	\$ 139.531,25
Liquidez Corriente proyectada	0,302226075	0,293326766	0,306853715	0,324238836	0,322448669	0,322916261	0,323530726	0,301599875	0,320272209	0,319666226	0,317159602	0,335050556

Elaborado por: Valeria Gutiérrez.

Políticas del flujo de caja:

- Se planifica que el saldo final mensual, del flujo de caja se mantenga en \$120.000,00 Y \$140.000,00, conocido como el capital del trabajo mensual.
- Una parte del exceso de flujo deberán ser invertidos al pago de las obligaciones financieras, para la optimización del recurso monetario con el ahorro de intereses,
- Otra parte del exceso deberá dirigirse a la inversión en pólizas a un año.
- La participación en ferias, se realizará para el mes de febrero, aprovechando las fiestas de la ciudad y para los meses de abril y diciembre
- También el flujo de caja tendrá que ser de aporte para la compra de activos fijos necesarios para la empresa.
- Agasajo Navideño para los empleados en el mes de diciembre.
- Cubrir la adquisición y construcción de su propia bodega y oficinas.

Informes para gerencia:


Los informes para la gerencia son los estados proyectados e tal forma se obtiene lo siguiente:

Tabla No. 49 Estado de Resultados proyectado 2015.

IMPORT-QUIVENSА CÍA. LTDA.		
BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO		
ENERO-DICIEMBRE 2015		
INGRESOS		
<u>Ventas</u>		
Ventas 12%	\$ 810.985,29	
Otros Ingresos	\$ 130,00	
TOTAL DE INGRESOS		\$ 811.115,29
<u>Costos y Gastos</u>		
Costo de Ventas		\$ 608.238,96
Costo de Ventas	\$ 608.238,96	
Gastos Operacionales		
Gastos de Admistración		\$ 51.404,99
Gasto Sueldos y Salarios	\$ 31.320,00	
Gasto Decimo Tercer Sueldo	\$ 2.610,00	
Gasto Decimo Cuarto Sueldo	\$ 1.830,00	
Gasto vacaciones	\$ 1.305,00	
Gasto Aporte Patronal 12.15%	\$ 3.805,44	
Fondo de Reserva	\$ 2.610,00	
Honorarios a Profesionales	\$ 1.440,00	
Gasto Capacitación	\$ 5.900,00	
Licencia Software	\$ 584,55	
Gastos de Ventas		\$ 44.163,91
Gasto Transporte	\$ 27.986,00	
Gasto Alimentación	\$ 1.699,15	
Gasto Servicio de Peaje	\$ 179,91	
Gasto Hospedaje	\$ 499,75	
Ferías	\$ 12.000,00	
Gasto Combustible	\$ 1.799,10	
Gastos Generales		\$ 40.309,50
Gasto Utiles de Oficina	\$ 720,00	
Gasto Materiales de Limpieza	\$ 900,00	
Gasto Manteni. y Reparación Eq de Computo	\$ 3.188,40	
Gasto Mantenimiento y Reparación Vehiculos	\$ 3.480,00	
Gasto Publicidad y Propaganga	\$ 960,00	
Gasto Servicios Básicos	\$ 972,38	
Gasto Arriendo	\$ 7.800,00	
Gasto depreciación activos fijos	\$ 4.965,96	
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	\$ 2.843,16	
Gasto Servicios de Alarma y Monitoreo	\$ 1.079,40	
Gasto impuesto, tasas y contribuciones	\$ 400,20	
Gasto trámites legales	\$ 3.000,00	
Agasajo Navideño	\$ 10.000,00	
Gastos Financieros		\$ 4.271,04
Gasto Interés bancario	\$ 4.011,00	
Gastos Servicios Bancarios	\$ 260,04	
Gastos No Operacionales		
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 748.388,40
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 62.726,89
15% participación trabajadores		\$ 9.409,03
Utilidad antes de impuestos		\$ 53.317,86
22% Impuesto Renta		\$ 11.729,93
Utilidad después de impuestos		\$ 41.587,93
Reserva Legal		\$ 4.990,55
Utilidad Neta		\$ 36.597,38

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Tabla No. 50 Estado de Balance General proyectado 2015.

IMPORT-QUIVENSА CÍA. LTDA.							
BALANCE GENERAL PROYECTADO							
ENERO - DICIEMBRE 2015							
ACTIVO				PASIVO			
<u>Activo Corriente</u>			\$ 574.112,60	<u>Pasivo Corriente</u>		\$ 416.448,34	
<u>Disponible</u>		\$ 112.538,71		Proveedores	\$ 361.690,33		
Caja				Otras cuentas por pagar	\$ 30.567,00		
Caja General	\$ 149,92			Obligaciones Laborales			
Bancos				Sueldos y salarios por pagar	\$ 6.667,46		
Banco de Guayaquil	\$ 72.388,79			Xiii Sueldo por Pagar	\$ 3.621,18		
Inversiones				XIV Sueldo por Pagar	\$ 905,00		
Pólizas de acumulación	\$ 40.000,00			Vaciones por Pagar	\$ 1.345,25		
<u>Activo Realizable</u>		\$ 67.808,97		Aporte Patronal por Pagar	\$ 902,00		
Inventario				Aporte Personal por Pagar	\$ 313,30		
Inventario	67808,97			Fondo de Reserva Por Pagar	\$ 1.027,76		
<u>Activo Exigible</u>		\$ 369.960,42		15% trabajadores por Pagar	\$ 9.409,06		
Doctos y Ctas por Cobrar							
Cientes por cobrar	373436,93			<u>Otros pasivos</u>		\$ 21.199,28	
Por efectivizarse	1218,26			Retención Fuente x Pagar	\$ 1.239,04		
(-)Provisión ctas. Incobrables	-4849,86			Retención Iva por Pagar	\$ 385,30		
Otras ctas. Por cobrar	155,09			Iva en Ventas x Pagar	\$ 7.844,97		
<u>Otros Activos</u>		\$ 23.804,50		Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 11.729,97		
Crédito Tributario	11167,49						
Crédito Tributario salida de divisas	12637,01			TOTAL PASIVO			\$ 437.647,62
<u>Activo No Corriente</u>			\$ 206.256,77				
<u>Activo Fijo</u>		\$ 206.256,77					
Equipo de Cómputo	1278			PATRIMONIO			
(-)Depreciación Eq. Cómputo	-1010,96			Capital	\$ 400,00		
Muebles y Enseres	1400			Aporte futuras capitalizaciones	\$ 248.000,00		
(-)Depreciación Muebles y enseres	-596			Reserva Legal	\$ 4.990,57		
Vehículo	22000			Utilidad del Ejercicio	\$ 36.597,49		
(-)Depreciación Vehículo	-4400			Superhábit Acumulado	\$ 52.733,69		
Motocicletas	5700			TOTAL PATRIMONIO			\$ 342.721,75
Terreno	85000						
Construcción en curso	96885,73						
TOTAL ACTIVOS			\$ 780.369,37	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 780.369,37

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Ajustes:

Los ajustes que se realicen en esta etapa, serán de conveniencia financiera, para lograr las metas establecidas, de tal modo que, este sea flexible ante las circunstancias que se puedan atravesar.

Los ajustes que se realicen por parte de la gerencia pueden ser según tres escenarios:

- Pésimo: se inflarán los gastos, y se disminuirá las ventas.
- Normal: este se mantiene,
- Óptimo: los gastos podrán disminuirse y las ventas aumentarse. Todas estas decisiones deberán ser de potestad de la gerencia.

Aprobación:

Una vez realizados los ajustes que la Gerencia presente, esta misma es la encargada de aceptar o rechazar el plan presupuestal del siguiente período.

5.6.3 Fase 3. Ejecución

Asignación de Recursos:

La asignación de los recursos se deriva del presupuesto, aquí se denota, la distribución del dinero, activos o gastos.

Entonces esta distribución implica saber en qué áreas se utilizan mayores recursos o el mínimo de ellos.

En IMPORT-QUIVENSA los recursos se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla No. 51 Porcentaje de la distribución de recursos IMPORT-QUIVENS A

Áreas Funcionales	Porcentaje de distribución de Recursos
Contabilidad y Administración	20%
Ventas	40%
Almacenamiento y Logística	20%
Asesoría Técnica	20%
Total:	100%

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Por ser una empresa importadora-comercializadora el área de ventas requiere especial atención y distribución, su operación se ve expresada en esta área, es el corazón de la empresa, desde aquí se desarrollan las actividades que permiten obtener ingresos.

Seguimiento Departamental:

El seguimiento departamental deberá ser de la siguiente forma:

Tabla No. 52 Seguimiento Departamental

Responsable	Áreas Funcionales				
	Contabilidad y Administración	Ventas	Almacenamiento y Logística	Asesoría Técnica	Asesoría Externa
Ing. Renán Sánchez	X	X			
Dr. Freddy Sánchez			X	X	
Ing. Marcia Placencia	X				
Ing. Jorge López		X			
Sebastián Punina			X		
Ing. Kléver Paz					X
Ing. Mayra Villacrés					X

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Este seguimiento se planifica en base a la estructura organizacional de la compañía, entonces cada jefe departamental deberá solicitar el progreso de las actividades, el consumo de los recursos y el logro de objetivos.

Políticas de Ejecución presupuestal

Las políticas de ejecución presupuestal se inician con la aprobación y visto bueno de la gerencia, el cual es aplicado por los encargados de las jefaturas de cada departamento y se evalúa mes a mes.

Es importante planificar en qué momentos y en qué casos se deberá hacer uso del presupuesto, para no afectar al mismo.

Por esta razón, para la efectividad de la implementación de los presupuestos es necesario que el personal sea capacitado en la elaboración, utilización y evaluación presupuestal.

En ésta etapa de ejecución, las políticas presupuestales indican que los presupuestos departamentales deben ser medidos, por indicadores de gestión, para luego ser controlados y así emitir las respectivas conclusiones para corregir o cambiar lo planeado, con el objetivo de llegar a las metas con la mayor eficiencia y eficacia.

Entonces las políticas presupuestarias se basan en:

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Colaboración
- Racionalidad.
- Orientación estratégica.

5.6.4 Fase 4. Control

Comparación de lo real con lo presupuestado e Informes parciales de ejecución:

La comparación de lo real con lo presupuestado está a cargo de la Asesoría Externa junto la Gerencia y la presidencia de IMPORT-QUIVENSA, así:

Tabla No. 53 Responsables del control real y presupuestario

RESPONSABLES	PRESUPUESTOS						
	Cargo	Ventas	Compras	Gastos de Ventas	Gastos Generales	Servicios Básicos	Gastos Financieros
Ing. Renán Sánchez	Gerente General	X		X		X	X
Dr. Freddy Sánchez	Presidente		X		X		
Ing. Kléver Paz	Asesoría Externa	X		X		X	X
Ing. Mayra Villacrés	Asesoría Externa		X		X		

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

Esta comparación podrá tener un alcance semestral, tiempo en el cual, se podrán realizar cambios o mejoras que beneficien el resto del cumplimiento del presupuesto.

Además, los informes deben ser realizados por los Asesores externos, quienes se encargan de recolectar, procesar y resumir la información y datos para que sea la Gerencia la encargada de analizar e interpretar la misma.

Medidas Correctivas:

Las actividades o asignación de recursos que detallarán defectos pueden ser corregidas, y éstas podrán ser realizadas en el siguiente semestre con la corrección del presupuesto que será utilizado, de igual manera, este deberá ser evaluado al finalizar el período fiscal para el que se ha desarrollado.

El análisis de las medidas correctivas está a cargo de la Asesoría Externa, y su implementación a cargo de la Asistente Contable.

Tabla No. 54 Responsables de las Medidas correctivas

Medidas Correctivas	Responsables	Tiempo
Análisis de Medidas Correctivas	Asesoría Externa. Ing. Kléver Paz	6to mes del año.
Implementación de Medidas Correctivas	Asistente Contable. Ing. Marcia Placencia	Durante el último semestre del año
Evaluación de Medidas Correctivas	Gerente General. Ing. Gilbert Sánchez	Finalización del año Fiscal

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

5.6.5 Fase 5. Evaluación

Identificación Causa-Efecto:

La identificación causa-efecto de la quinta fase de la planeación de los recursos financieros, trata de encontrar el porqué de las fallas o del no cumplimiento de los presupuestos, indica los efectos que se pueden ocasionar por no corregir a tiempo.

En otras palabras, la causa de una deplorable administración desencadenaría en efectos

como mala toma de decisiones, organización en decadencia e intrínsecamente un ambiente laboral tenso.

Informe Global:

El informe global consiste en reunir de forma sintetizada los informes finales de la etapa anterior, informes parciales de ejecución.

Éste informe pretende reflejar en tiempo real lo sucedido en el período fiscal de tal manera que, sirvan para elegir mejor el rumbo del siguiente año en base a los indicadores que obligatoriamente deben ser establecidos y estudiados. Éstos a su vez son comparados para señalar el progreso, mantenimiento o retraso de objetivos.

Análisis de Resultados:

Los resultados se desagregan de los indicadores del informe Global.

Éstos son indicadores Financieros. Que permitirán evaluar la salud financiera o el estado en que la empresa se halla en ese momento.

Toma de decisiones:

Y por último la toma de decisiones, en IMPORT-QUIVENSA se escoge el presupuesto base cero, se toma en cuenta que es el segundo año de funcionamiento, por lo cual, no hay datos históricos para realizar otra metodología.

En ésta etapa final de la Planeación Financiera, es indispensable tener presente los objetivos trazados, para en base a ello seleccionar las alternativas y decidir por la más óptima.

De igual forma, de toma en cuenta las políticas de cada departamento con el fin de no empeorar la situación.

Tabla No. 55 Toma de decisiones: Actividades y Responsables

Toma de decisiones	Responsable	Cargo	Actividad
Informe para la toma de decisiones	Ing. Kléver Paz	Asesoría Externa.	Presentación de balances e indicadores
Análisis de alternativas	Ing. Gilbert Sánchez	Gerente General.	Análisis e interpretación de indicadores. Análisis de requerimientos de la empresa.
Aprobación de la mejor alternativa	Junta de Socios.	Directorio	Aprobación o Rechazo de inversiones o financiamiento

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

5.7 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta está a cargo del Gerente General de IMPORT-QUIVENSA el Ing. Gilbert Renán Sánchez López, en equipo con el departamento contable-administrativo. Serán los encargados de dar inicio, ejecución y seguimiento del modelo de Planificación de los Recursos Financieros.

Sin embargo, la distribución de recursos integra a todos los departamentos de la organización y que, ellos son un pilar fundamental para la obtención de objetivos.

Ésta planificación puede ser corregida o adaptada a las necesidades que se presenten puede ser una herramienta de comparación entre lo sucedido y lo planificado en esta investigación, siendo, una base técnica para los siguientes años.

5.8 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Monitorear y evaluar constantemente el cumplimiento o mejoras de la propuesta involucra lo siguiente:

Tabla No. 56 Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta

Preguntas	Respuestas
¿Quién solicita la información?	IMPORT-QUIVENSÁ CÍA. LTDA
¿Qué evaluar?	El cumplimiento de las tareas y actividades asignadas en esta propuesta, tomando en consideración los presupuestos y los objetivos previstos.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si las planificaciones de los recursos financieros son indispensables a las exigencias de la empresa, para la correcta toma de decisiones y corrección de fallos.
¿Por qué evaluar?	La estructura de la empresa debe mantener un orden, que reconozca la falta de la planificación tanto de ingresos como gastos.
¿Quién Evalúa?	Gerente Presidente Asesoría Externa
¿Cuándo evalúa?	Al culminar las fases propuestas Y tomando en cuenta un alcance de seis meses para comparación real.
¿Cómo Evalúa?	La evaluación se elabora por medio de indicadores financieros y de gestión, para estipular el control de los recursos.

Elaborado por: Valeria Gutiérrez

BIBLIOGRAFÍA

- RODRIGUEZ Martín y otros. (2013). *Introducción al análisis estadístico multivariado*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- RODRIGUEZ. I y AZNART. H. (2011). *Finanzas para no financieros*. Málaga: Vértice.
- ALMEIDA, Carlos. (2004). Presupuesto de Capital. *Perú Contable*, 10.
- ÁLVARES, Martin. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorma Editorial, S.A. de C.V.
- AMAURI MAXIMIANO, Antonio. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Education.
- AMAYA, Jairo. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. República Dominicana: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- ÁVILA M. Juan. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Umbral S.A de C.V.
- BACA, Gabriel. (2007). *Fundamentos de Ingeniería Económica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- BAQUERO, Miguel. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación práctica*. Barcelona: PROFIT Editorial.
- BERK, J. DEMARZO, P y HARDFORD, J. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid: Pearson Education.
- BERK, J. DEMARZO, P y HARFORD, J. (2010). *Fundamento de Finanzas Corporativas*. Madrid: Pearson Education.
- BOSON, E. CORTIJO, V. FLORES, F. (2009). *Análisis de los estados Financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos*. Madrid: Pearson Education.
- BRENES, Pedro. (2015). *Técnicas de almacén*. Madrid: Editex.
- BURBANO, Jorge. (2011). *Presupuestos*. México: Mc Graw Hill Education.
- CARRIÓN, Juan. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- CEDEÑO Rody. (2010). *Investigación científica y diseño de tesis*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- CHAVEZ J. (2003). *Finanzas Teoría Aplicada Para Empresas*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Díaz de Santos.

- D'ALESSIO IPINZA, Fernando. (2008). *El proeceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Education.
- DE LA PEÑA, Alberto. (2012). *Proyecto Empresarial*. Madrid: Paraninfo.
- DE PABLOS HEREDEROS, Carmen y otros. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: una visión integradora*. Madrid: ESIC.
- DÍAS, A. GONZALES, Juan y RUIZ, Maria. (2005). *IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA ERP EN UNA ORGANIZACIÓN*. *Revista RISI*, 37.
- DIAZ Fausto. (1998). *Metodología de la investigación*. Ambato: Pío X11. 1ª Edición.
- DVOSKIN, Roberto. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ediciones Díaz de Santos. (1994). *Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- El Universo. (07 de 01 de 2016). Ecuador registró inflación anual de 3,38% en 2015, según el INEC. *El Universo*, pág. Internet.
- FAXAS, Jesún. (2011). *ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA EMPRESA*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 150, 50. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 150: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/pjft.htm>
- FERNANDEZ, José y CASADO, Manuel. (2011). *Contabilidad financiera para directivos*. Madrid: ESIC Editorial.
- FRED, David. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- GONZALEZ, María. (08 de 11 de 2002). *Definición de presupuesto y sus tipos*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
- HILTON, W y RIVERA, G. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. México: Pearson Education.
- HORNGREN, C. SUNDEM, G y STRATTON, W. (2007). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson Education.
- ICART, María Teresa. (2012). *Cómo elaborar y presentar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis*. Barcelona: Edicions de la Universidad de Barcelona.

- JAUREGUI, Alejandro. (20 de 12 de 2000). *Nociones de Economía Política*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/nociones-economia-politica/>
- LAWRENCE, Gitman. (2010). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- MADARIAGA, Juan. (2004). *Manual práctico de auditoría*. Bilbao: Ediciones DEUSTO.
- MAQUEDA LAFUENTE F. (1992). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos , S.A.
- MARTÍN DELCAMPO, Francisco. (1999). *Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Artemio. (2012). *Análisis interno: Capacidades estratégicas*. Madrid: Díaz de Santos.
- MARTINEZ, José. (05 de 08 de 2011). *Gestión financiera de la empresa para el siglo XXI*. Obtenido de EUMED: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jamg.html>
- MARTINEZ, Rafael. (2010). *Productos Financieros Básicos y su cálculo*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- MORÓN, Alfonso. (02 de 08 de 2003). *Importancia de los presupuestos en la estrategia de la empresa*. Obtenido de Gestipolis: [importancia-de-los-presupuestos-en-la-estrategia-de-la-empresa](http://www.gestipolis.com/importancia-de-los-presupuestos-en-la-estrategia-de-la-empresa)
- MUÑIZ, Rafael. (Internet). *CEF.-Marketing XXI*. Obtenido de El Manual del Vendedor: <http://www.marketing-xxi.com/politica-comercial-87.htm>
- MUÑOZ, José. (2008). *Contabilidad Financiera*. Madrid: Pearson Education.
- NAMAKFOROOSH, Mohammad Naghi. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- ONGALLO, Carlos. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- ORTEGA, Alfonso. (2008). *Planeación Estratégica Financiera*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A deC.V.
- PEREZ-CARVALLO, Juan. (2015). *La gestión Financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

- Publicaciones Vértice. (2008). *El proceso de Venta*. Málaga: Editorial Vértice.
- RIVADENEIRA, Milton. (2014). *La elaboración de presupuestos en Empresas Manufactureras*. Biblioteca Virtual Eumed.net.
- RODRIGUEZ A, José y Rodriguez Z, Maribel. (2004). *La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla*. Córdoba: Cátedra PRASA.
- RODRIGUEZ. A e ITURRALDE T. (2008). *Modelización Financiera Aplicada - Modelos de Planificación Financiera con Excel*. Madrid: España.
- Rojas, R. (2013). Tipos de investigación . México.
- SÁNCHEZ, Andrés. (2006). La Planeación Financiera: Soporte para Decisiones Estratégicas. *Revista M&M Colombia*, 204.
- SELMER, Caroline. (2002). *Hacer y defender un presupuesto: herramientas, métodos y argumentos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- SINISTERRA, G y POLANCO, Luis . (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Serie Aprender A Investigar*. Bogota, Santa Fe de Bogotá, Colombia: ICFES.
- Tamayo y Tamyó, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico D.F: Limusa.
- TAPIA Evelyn. (4 de Julio de 2015). Diez datos clave de la empresa familiar. *El Comercio*, pág. Internet.
- VALDIVIA, Juan. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. ADGD0210*. Málaga: IC Editorial.
- VAN HORNE, J y WACHOWICZ, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education.
- WHEELLEN, T y HUNDER, D. (2007). *Administración Estatégixa y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Education.
- ZABALA, Hernando. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín : Teoría del Color.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD
YAUDITORÍA
INGENIERÍA FINANCIERA.



CUESTIONARIO

TEMA: El manejo de los Recursos Financieros y las Políticas Administrativas en el desempeño empresa IMPORT-QUIVENS A S.A. de la Ciudad de Ambato en el período 2014

OBJETIVO: Analizar la eficiencia y eficacia de la asignación de recursos que se relacionan con las políticas administrativas.

INSTRUCTIVO: Responda a las preguntas conservando la realidad de los hechos.

LUGAR: Oficinas de IMPORT-QIVENSA S.A.

FECHA: / /2016 **HORA:** h **RESPONSABLE:** V.G.

Preguntas:

1. ¿Tiene la empresa la capacidad suficiente para cumplir sus obligaciones a corto plazo?
SI..... NO.....
2. ¿Posee la organización respaldo en sus activos corrientes sin utilizar sus inventarios para responder a sus obligaciones a corto plazo?
SI..... NO.....
3. ¿Es competitivo el margen de utilidad en ventas?
SI..... NO.....
4. ¿Se justifica la utilidad obtenida con la inversión realizada por la empresa?
SI..... NO.....

5. ¿La planificación financiera contribuye al cumplimiento de objetivos?
SI..... NO.....
6. ¿Es adecuado el nivel de endeudamiento de la empresa?
SI..... NO.....
7. ¿Contribuye en financiamiento externo a potencializar la rentabilidad sobre el patrimonio?
SI..... NO.....
8. ¿Es suficiente el índice de Rotación de inventarios alcanzado para obtener rentabilidad competitiva?
SI..... NO.....
9. ¿Se cumplen las políticas administrativas de la empresa relacionada con el crédito?
SI.....
NO.....
10. ¿Se cumplen con las políticas administrativas establecidas en la entidad?
SI..... NO.....
11. ¿Existe el respectivo seguimiento de las políticas luego de su aplicación?
SI..... NO.....
12. ¿Se cumplen los objetivos de los distintos procesos de comercialización de la empresa?
SI..... NO.....