



**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 proceso de la planificación financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales Vipdrive Cía. Ltda.”.**

---

**Autora:**Castro Castro, Macarena de las Mercedes

**Tutora:** Dra. Guevara Uvidia, Pilar del Rocío

**Ambato – Ecuador**

**2019**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Pilar del Rocío Guevara Uvidia, con cédula de identidad N°. 1801689736 en mi calidad de Tutora de Análisis de Caso sobre el tema: **“EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES VIPDRIVE CÍA. LTDA.”**, desarrollado por Macarena de las Mercedes Castro Castro, 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 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, Agosto, 2019.

**TUTORA**



Dra. Pilar del Rocío Guevara Uvidia

C.I. 1801689736

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Macarena de las Mercedes Castro Castro, con cédula de identidad N°. 1804438941, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES VIPDRIVE CÍA. LTDA”**, 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, Agosto, 2019.

**AUTORA**



Macarena de las Mercedes Castro Castro

C.I. 1804438941

...

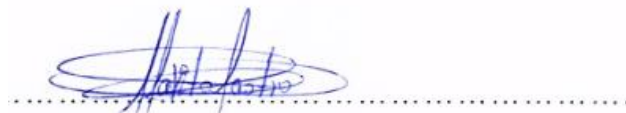
## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

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

Ambato, Agosto, 2019.

**AUTORA**



Macarena de las Mercedes Castro Castro

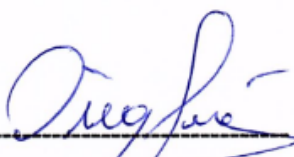
C.I. 1804438941

...

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal, aprueba el análisis de caso, sobre el tema: **“EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES VIPDRIVE CÍA. LTDA”**, elaborado por Macarena de las Mercedes Castro Castro, 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, Agosto, 2019.



---

Eco. Mg. Diego Proaño

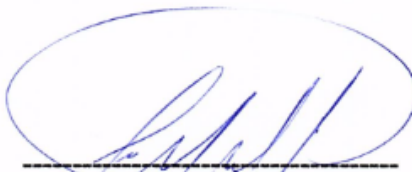
**PRESIDENTE**



---

Ing. Mauricio Sánchez

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dr. Marcelo Mantilla F. Mg.

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

*Mi tesis la dedico con todo mi amor a Dios, por permitirme cumplir con este sueño lleno de retos y aventuras, por darme las fuerzas necesarias para salir adelante y llevarme de su mano al camino del éxito.*

*A mis padres Carlos Castro y Cumandá Castro que han sido mi fuente de motivación, mi ejemplo y guía, ellos mi fortaleza quienes me han enseñado valores y por medio de ellos y de sus consejos pueda con perseverancia llegar a esta meta de vida propuesta.*

*A mis hermanos Juan Castro y Victor Castro que han sido mi apoyo en momentos difíciles y me han acompañado día tras día en este objetivo de vida.*

*A mi familia de parte de padre y madre, abuelitas, tíos, primos, que han sido mis compañeros de aventuras y que con sus consejos y ejemplo me han inspirado a seguir adelante.*

*A Marlon Ulloa que fue quien me acompañó en esta larga travesía con sus consejos, afecto, comprensión amistad y amor.*

*A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes compartieron conmigo de una u otra manera sus conocimientos, alegrías, aventuras, y muchas cosas que durante este tiempo de estudio serán inolvidables.*

***Macarena Castro, 2019***

## AGRADECIMIENTO

*Expreso mis agradecimientos:*

*A Dios, por guiarme por el camino del éxito, con lecciones de vida aprendidas, a mis padres, hermanos que son mi inspiración, ellos que me han acompañado cada momento para culminar esta etapa tan importante.*

*A la Universidad Técnica de Ambato que durante este tiempo de estudio por medio de sus docentes me han inculcado valores y aprendizajes de vida, a mi tutora, Doctora Pilar Guevara quien con su paciencia me ha guiado y orientado en el desarrollo de este proyecto.*

*A la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE. CÍA. LTDA.” por abrirme las puertas y permitirme realizar el último esfuerzo para poder lograr y cumplir con este objetivo de vida.*

***Macarena Castro, 2019***

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

**TEMA:** “EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES VIPDRIVE CÍA. LTDA”.

**AUTORA:**Macarena de las Mercedes Castro Castro

**TUTORA:** Dra. Pilar del RocíoGuevara Uvidia

**FECHA:**Agosto 2019

**RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto de investigación nace con la necesidad de conocer sobre el Proceso de la Planificación Financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA, además sirve de ayuda ya que ha permitido identificar de qué forma puede mejorar su rentabilidad y así saber a qué cambios se enfrenta la institución. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, entre las calles Av. 12 de noviembre y unidad nacional. Se realizó una encuesta a los jefes departamentales, mismos que se encargan de implementar de manera adecuada la Planificación Financiera, con la finalidad de recopilar información veraz y relevante. Por otro lado se realizó una recopilación de información donde se incluye análisis Foda, se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a su vez la realización de indicadores de gestión, los cuales nos permitieron medir la eficiencia, rentabilidad, solvencia y endeudamiento de la institución, se conoció las diferentes estrategias utilizadas por personal administrativo en los diferentes ámbitos, tales como: tecnología, infraestructura, financiamiento, adquisición de nuevos vehículos, talento humano y administrativo. Finalmente se pudo identificar conclusiones y recomendaciones que permitirán conocer las mejoras que se pueden dar a la institución.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** PROCESO, PLANIFICACIÓN FINANCIERA, RENTABILIDAD, EFICIENCIA, SOLVENCIA.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**CAREER OF FINANCIAL ENGINEERING**

**TOPIC:** “THE FINANCIAL PLANNING PROCESS OF THE NON-PROFESSIONAL DRIVER TRAINING SCHOOL VIPDRIVE CÍA. LTDA”.

**AUTHOR:** Macarena de las Mercedes Castro Castro

**TUTOR:** Dra. Pilar del RocíoGuevara Uvidia

**DATE:** August 2019

**ABSTRACT**

This research project was born with the need to know about the Financial Planning Process of the VIPDRIVE CÍA LTDA Non-Professional Driver Training School, also helps as it has identified how it can improve its profitability and thus know what changes the institution faces. The company is located in the city of Ambato, between the streets Av. 12 de November and National Unit. A survey of departmental heads was conducted, who are responsible for properly implementing Financial Planning, in order to gather truthful and relevant information. On the other hand, a collection of information was carried out, including Foda analysis, strengths, opportunities, weaknesses and threats were identified, as well as the performance of management indicators, which allowed us to measure the efficiency, profitability, solvency and indebtedness of The institution learned about the different strategies used by administrative personnel in different fields, such as: technology, infrastructure, financing, acquisition of new vehicles, human and administrative talent. Finally, it was possible to identify conclusions and recommendations that will allow knowing the improvements that can be given to the institution.

**KEYWORDS:**PROCESS, FINANCIAL PLANNING, PROFITABILITY, EFFICIENCY, SOLVENCY.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>FORMULACIÓN DEL ANALISIS DE CASO.....</b>	<b>3</b>
1.1    .Tema.....	3
1.2    Antecedentes.....	3
1.2.1. Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA. LTDA.”.....	7
1.3    Justificación.....	8
1.4    Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
1.5    Preguntas directrices.....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Fundamentación científica técnica.....	12
2.1.1. Planificación financiera.....	12

2.1.2 Características de la planificación financiera .....	14
2.1.3 Utilidad de la planificación financiera .....	15
2.1.4 Propósito de la planificación financiera .....	15
2.1.5 Objetivos de la planificación financiera .....	16
2.1.6 Elementos de la planificación financiera.....	17
2.1.7 Métodos de planificación financiera .....	18
2.1.8 Clases de planificación financiera .....	19
2.1.9 Proceso de planificación financiera.....	20
2.1.9.1 Planificación financiera a largo plazo.....	21
2.1.9.2 Planificación financiera a corto plazo.....	24
2.1.10. Información necesaria para efectuar la planificación financiera.....	25
2.1.11. Herramientas de la planificación financiera .....	26
2.1.12. Beneficios de la planificación financiera .....	28
2.1.13. Falencias comunes al realizar planificación financiera .....	28
2.1.14. Otros elementos básicos de la planificación financiera.....	29
2.1.14.1. Los flujos financieros.....	30
2.1.14.2 La información financiera.....	30
2.1.14.3. El diagnóstico financiero .....	32
2.1.14.4 Los Estados previsionales.....	41
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>45</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>45</b>
3.1 Metodología e instrumentos de recolección de información.....	45
3.2 Método de análisis de Información .....	48
3.2.1 Estrategias a través del análisis de datos cuantitativos.....	48
3.2.2 Construcción del cuadro de indicadores.....	49
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>52</b>
<b>DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO .....</b>	<b>52</b>
4.1 Análisis y categorización de la información. ....	52
4.1.1 Estrategias de Crecimiento .....	53
4.1.2 Realidad Empresarial .....	54
4.1.3 Encuesta realizada al área Administrativa de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA" .....	58

4.1.4. Análisis e interpretación del balance general y balance de pérdidas y ganancias en los años 2017 - 2018.....	62
4.1.5 Aplicación de indicadores financieros en la escuela de capacitación de conductores no profesionales "Vipdrive Cia. Ltda." .....	72
4.1.6 Narración del caso .....	87
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
5.1 Conclusiones .....	93
5.2 Recomendaciones .....	93
BIBLIOGRAFÍA .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1:</b> Distribución de Escuelas de Capacitación de Choferes Profesionales y no Profesionales de la Provincia de Tungurahua. ....	6
<b>Tabla 2:</b> Indicadores de la situación financiera de la una empresa.....	9
<b>Tabla 3:</b> La información financiera.....	32
<b>Tabla 4:</b> Fondo de maniobra .....	40
<b>Tabla 5:</b> Lista de colaboradores de la empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA” .....	46
<b>Tabla 6:</b> Lista de colaboradores encuestados de la empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA.”.....	47
<b>Tabla 7:</b> Indicadores planteados en “VIPDRIVE. CIA. LTDA.”.....	49
<b>Tabla 8:</b> Información empresarial.....	54
<b>Tabla 9:</b> Preguntas realizadas al departamento administrativo de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA. LTDA." .....	59
<b>Tabla 10:</b> Balance general 2017-2018 .....	62
<b>Tabla 11:</b> Activos 2017-2018.....	65
<b>Tabla 12:</b> Pasivos 2017-2018.....	66
<b>Tabla 13:</b> Balance de pérdidas y ganancias 2017-2018 .....	68
<b>Tabla 14:</b> Balance de pérdidas y ganancias egresos 2017-2018 .....	71
<b>Tabla 15:</b> Indicadores de liquidez .....	73
<b>Tabla 16:</b> Indicadores de solvencia.....	74
<b>Tabla 17:</b> Indicadores de gestión. ....	78
<b>Tabla 18:</b> Indicadores de rentabilidad.....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1:</b> Número de escuelas de conducción para conductores no profesionales en el Ecuador .....	5
<b>Gráfico 2:</b> Planes financieros .....	14
<b>Gráfico 3:</b> Proceso de decisión.....	17
<b>Gráfico 4:</b> Herramientas de planificación financiera. ....	27
<b>Gráfico 5:</b> Elementos de la planificación financiera.....	29
<b>Gráfico 6:</b> Niveles de información financiera.....	30
<b>Gráfico 7:</b> Indicadores de liquidez.....	35
<b>Gráfico 8:</b> Indicadores de eficiencia o actividad.....	36
<b>Gráfico 9:</b> Indicadores de endeudamiento .....	38
<b>Gráfico 10:</b> Indicadores de rendimiento.....	39
<b>Gráfico 11:</b> Estados financieros previsionales. ....	42
<b>Gráfico 12:</b> Cuenta de resultado previsional.....	43
<b>Gráfico 13:</b> Presupuesto de tesorería. ....	44
<b>Gráfico 14:</b> Activos .....	65
<b>Gráfico 15:</b> Pasivos .....	67
<b>Gráfico 16:</b> Liquidez corriente.....	73
<b>Gráfico 17:</b> Prueba acida.....	74
<b>Gráfico 18:</b> Endeudamiento del activo.....	75
<b>Gráfico 19:</b> Endeudamiento patrimonial.....	76
<b>Gráfico 20:</b> Endeudamiento del activo fijo.....	77
<b>Gráfico 21:</b> Apalancamiento financiero.....	78
<b>Gráfico 22:</b> Rotación de cartera .....	79
<b>Gráfico 23:</b> Rotación de activo fijo.....	79
<b>Gráfico 24:</b> Rotación de ventas.....	80
<b>Gráfico 25:</b> Periodo medio de cobranza.....	81
<b>Gráfico 26:</b> Impacto gastos administrativos y ventas .....	82

<b>Gráfico 27:</b> Impacto de la carga financiera.....	82
<b>Gráfico 28:</b> Rentabilidad neta del activo.....	83
<b>Gráfico 29:</b> Margen bruto. ....	84
<b>Gráfico 30:</b> Margen operacional. ....	85
<b>Gráfico 31:</b> Rentabilidad neta de ventas .....	85
<b>Gráfico 32:</b> Rentabilidad operacional del patrimonio.....	86
<b>Gráfico 33:</b> Rentabilidad financiera. ....	87

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en “El Proceso de la Planificación Financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA”.

Día a día se busca una manera eficaz y eficiente para poder lograr una administración de nuestro dinero, pero son muy pocas aquellas personas que planifican la forma más adecuada de gastarlo o invertirlo, las empresas se encuentran en la eterna búsqueda de una buena Planificación Financiera, en la cual es importante proponer nuevas ideas y estrategias de crecimiento en el mercado.

Es importante destacar que la planificación financiera es un arma fundamental con la que cuentan las empresas durante los procesos de las tomas de decisiones. Es por esta razón que la mayoría de las empresas se toman muy en serio la planificación financiera dedicándole la mayoría de los recursos disponibles. El objetivo principal que posee la misma, es la realización de un plan financiero el cual se encarga de detallar y describir la estrategia financiera que llevará a cabo la empresa; además suelen hacerse proyecciones a situaciones futuras, basadas en los diferentes estados contables y financieros de la empresa.

Este proyecto de investigación está estructurada por cinco capítulos claramente diferenciados, que a continuación se los detalla por medio de un breve resumen y el componente más importante y destacado de cada uno.

**Capítulo I:** Dentro de este apartado se realiza la formulación del análisis de caso con el tema “El Proceso de la Planificación Financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA”, por otro lado los antecedentes de la investigación a nivel macro, meso y micro, se elaboró la justificación en la cual se sustenta en un enfoque empresarial, por lo que se utilizará fuentes primarias, el acceso a empresa con información verídica que le permitirá al investigador llegar a determinar las variables de estudio, También presenta un objetivo general y tres específicos que son



llevados a cabo en este estudio de caso, finalmente para este capítulo se enfoca en preguntas directrices que servirán como guía para el estudio.

**Capítulo II:** En este capítulo se detalla el marco teórico, partiendo de los antecedentes investigativos, que son un soporte para la presente investigación tomando como referencia libros y artículos científicos. También se realiza la fundamentación teórica dentro de la cual se establecen temas, definiciones y características de las variables objeto de estudio, con el fin de facilitar de mejor manera la comprensión de la temática.

**Capítulo III:** Este capítulo abarca la metodología de la investigación, partiendo de la recolección de la información, misma que detalla una modalidad de investigación bibliográfica y de campo, con un enfoque mixto porque utiliza aspectos cuantitativos y cualitativos, así como un nivel exploratorio y descriptivo. Además, se detalla los tipos de indicadores financieros que utiliza la empresa y a su vez el personal que conforma la misma para la realización del estudio.

**Capítulo IV:** Expone los resultados obtenidos de la investigación, incluye un análisis general de la encuesta realizada, a su vez tablas y gráficos de los indicadores financieros aplicados en la empresa, así como también el análisis e interpretación de cada uno de éstos. Además, los Estados Financieros y de resultados del año 2017 y 2018 donde se realizó cálculos estadísticos en base a los datos obtenidos.

**Capítulo V:** Se plantean únicamente las conclusiones y recomendaciones del estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **FORMULACIÓN DEL ANALISIS DE CASO**

### **1.1 .Tema**

“EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES “VIPDRIVE CÍA. LTDA”.

### **1.2 Antecedentes**

Para Castillo Lozada (2011:21), indica que después de haberse perfeccionado varias técnicas de simulación se comenzaron a diseñar modelos financieros de tipo matemático y es ahí cuando en 1960, empezó lo que ahora se conoce como Planificación Financiera moderna. En los últimos tiempos se han publicado diferentes modelos de Planificación Financiera los mismos que han permitido realizar una investigación de campo económico, empresarial más prometedora.

En la actualidad nos enfrentamos a una situación socioeconómica exigente donde se necesitan personas capaces y actualizadas para el manejo de las organizaciones de tal manera que se puedan tomar decisiones adecuadas para la permanencia y crecimiento de las empresas en los mercados, los inversionistas y directores de diferentes empresas lo que anhelan es no tener barreras para desarrollar sus actividades de negocios por lo que por medio de una correcta Planificación Financiera se aspira tener información confiable, transparente que sirva de base para cumplir con los objetivos propuestos.

Según Morales & Morales, (2014:12)“La Planeación Financiera tiene como propósito establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la empresa se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a todo esto se lo denomina estrategias y tácticas”, los mismos que son importante para el funcionamiento adecuado de las entidades debido a que pueden presentar una serie de problemas que con el tiempo resulta difícil afrontar, la Planificación Financiera permite tomar decisiones oportunas, claras y acertadas en el momento indicado.

Basada en la definición de la Planificación Financiera que da Correa García, Ramírez Bedoya, & Castaño Ríos, (2010:9)manifiesta que la “Planificación Financiera es una herramienta que permite la visualización del proyecto empresarial bajo un enfoque global, teniendo en cuenta los diferentes escenarios en donde puede incursionar y los distintos factores que lo impactan”.De igual manera con el fin de llevar a cabo la realización de un buen plan de negocios, es conveniente tener en cuenta el proceso de Planificación Financiera, que es la que permite traducir a términos cuantitativos todas las políticas, prácticas y estrategias con el fin de tener proyecciones y estimaciones financieras, imprimiéndole un carácter estratégico que apunta a la adecuada toma de decisiones.

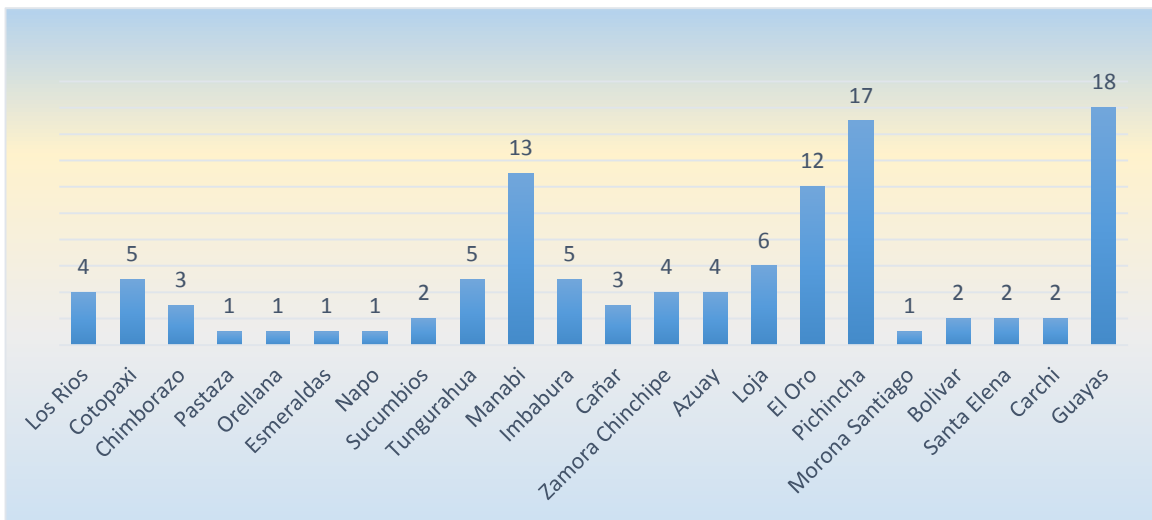
Continuando con Correa García, ed alRamírez Bedoya, & Castaño Ríos, (2010:10) en el Ecuador, la Planificación Financiera es importante al momento de tomar decisiones ya que las empresas son afectadas por diversas dificultades en la administración de sus recursos como, la inadecuada Planificación Financiera, mal manejo de los recursos y la imperfecta toma de decisiones. En el país, han surgido varias oportunidades para el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas, las cuales han contado con un apoyo por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales lo cual ha sido de gran ayuda ya que ha permitido la formación de nuevos proyectos para la obtención de ingresos en los hogares.

Se puede resaltar que en el Ecuador muchas empresas tienen éxito porque elaboran y usan planes financieros a corto, mediano y largo plazo el cual les permite tomar decisiones correctas para que sucesos futuros no afecten negativamente a las empresas.

Con el antecedente de la exploración de Gitman & Zutter, Principios de administración financiera, (2012:117) mencionan que: “La Planeación Financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa ya que brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos”.

Es por ello que la aplicación de la Planificación Financiera a las empresas, permite orientar y direccionar de una manera eficiente y eficaz la toma de decisiones para llevar a las organizaciones hacia el futuro con visiones más claras.

En este contexto en el Ecuador las Escuelas de Capacitación de Conductores Profesionales y no Profesionales, funcionaron con la debida autorización del entonces Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre que posteriormente pasaron a manos de los Sindicatos Provinciales, Cantonales y Parroquiales. Se ha considerado de gran ayuda la implementación de Escuelas de Formación para Conductores Profesionales y no Profesionales ya que por medio de ella se ha reducido los accidentes de tránsito en el país, esto se dio por medio de la reforma de las normas emitidas el 29 de marzo del 2011 mediante Registro Oficial No. 415 como Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el que se incorporaron varias modificaciones a la Ley (LOTTTSV, 2014).



**Gráfico 1:** Número de Escuelas de Conducción para Conductores no Profesionales en el Ecuador.

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito.

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

En la Provincia de Tungurahua existen 5 Escuelas de Capacitación de Conductores Profesionales y no Profesionales lo que demuestra que no existe una gran demanda con respecto a la competencia, pero por otro lado las mismas se han enfrentado a varios cambios siendo uno de los más importantes el suprimir la obligatoriedad de los cursos y optar por tomar pruebas directas a los conductores para obtener las licencias tipo B, pues esto implica problemas para la toma de decisiones es aquí donde se debe tomar en cuenta la importancia que conlleva contar con una planificación financiera para el cumplimiento de objetivos. De acuerdo a los datos publicados por la Agencia Nacional de Tránsito las Escuelas de Capacitación de Conductores Profesionales y no Profesionales para la Provincia de Tungurahua están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1:** Distribución de Escuelas de Capacitación de Choferes Profesionales y no Profesionales de la Provincia de Tungurahua.

<b>Cantón</b>	<b>Licencia Tipo A</b>	<b>Licencia Tipo B</b>
Ambato	Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales Safedrive Cía. Ltda.-Ambato	Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales Safedrive Cía. Ltda.-Ambato
Ambato		Escuela de Capacitación de para Conductores no Profesionales "Vipdrive Cía. Ltda."
Ambato		Automóvil Club del Ecuador Aneta para la Capacitación de Conductores no Profesionales
Pelileo		Escuela de Formación Y Capacitación de Conductores no Profesionales Escudecomp S.A.
<b>Quero</b>		Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales Safedrive Cía. Ltda.

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito.

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### **1.2.1. Escuela de capacitación de conductores no profesionales “VIPDRIVE CÍA. LTDA.”**

La Comisión Nacional de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial, mediante resolución N° 052 – DIR – 2009 – CNTTTSV del 6 de octubre de 2009, resolvió: Autorizar el funcionamiento de la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA,” ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua en la Parroquia la Merced entres las calles Av. 12 de Noviembre y Unidad Nacional.

Autorizar a la “Escuela de Capacitación de Conductores no Presiónales “VIPDRIVE CÍA. LTDA”, a cobrar por el curso el valor de \$ 159,58 con un número máximo de alumnos de 50 personas, con 4 vehículos autorizados para operar. Por otra parte en el año 2010, una vez realizados varios cambios y gestiones y haber cumplido con las exigencias de los organismos de control la Comisión Nacional de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial resolvió: autorizar el incremento de 3 vehículos adicionales, el mismo estuvo justificado en un estudio de mercado realizado por la Compañía “VIPDRIVE CÍA. LTDA”, y presentado a la Comisión Nacional de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial en marzo del mismo año, debido a que la demanda de estudiantes para los cursos de aprendizaje se incrementaron para julio del 2010 el promedio de alumnos aceptados fue de 60 estudiantes por curso; para el 2011 el número de estudiantes promedio era de 100 por curso, lo cual demostró que la compañía tenía crecimientos aceptables y gran acogida en el mercado.

Actualmente, gracias a los años de experiencia se ha ido posicionando en el mercado, siendo una de las Escuelas de Capacitación de Conductores no Profesionales que resalta en la ciudad, es necesario analizar los métodos de planificación financiera que la empresa “VIPDRIVE CÍA. LTDA” han ocupado en el transcurso de los años para cumplir con los objetivos propuesto.

### **1.3 Justificación**

En la actualidad el mundo se enfrenta a constantes cambios y evoluciones por lo que es importante que las empresas desarrollen alternativas para incrementar y desarrollar niveles de competitividad que ayuden al cumplimiento de objetivos y por ende se puedan tomar decisiones oportunas para el crecimiento de las mismas.

En efecto, la Planificación Financiera busca mantener un equilibrio económico en los diferentes niveles de la empresa se enfoca en lo que respecta el área operativa y estratégica en los cuales se puede establecer un sistema para poner mayor atención a los objetivos propuestos, los cuales deben ser planificados y controlados.

Tomando en cuenta lo mencionado la presente investigación surge con el fin de proporcionar información valiosa y verídica acerca del proceso de la planificación financiera en la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA. LTDA” a lo largo de su trayectoria, se respalda la información en teorías y herramientas de análisis las cuales permiten explicar el desarrollo y crecimiento del mismo. Es importante, aportar con datos claros que, a futuro, van a servir como base para nuevos proyectos, ya que en la actualidad la apertura de nuevos mercados impone la necesidad de innovar, aportar y asimilar recursos, como vía para enfrentar los retos a los cuales se enfrentan los mercados.

Así mismo para la Escuela de Capacitación de Conductores no profesionales “VIPDRIVE CÍA. LTDA” es trascendental que se realice este estudio sobre el Proceso de Planificación Financiera ya que se va permitir conocer como la compañía se ha ido desarrollando en el mercado y que tanto ha logrado cumplir con los objetivos propuestos, a su vez identificar si la Planificación Financiera está técnicamente realizada. Para el efecto sirve el Análisis Financiero que se basa en el cálculo de indicadores financieros como:

**Tabla 2:** Indicadores de la situación financiera de la una empresa

No	INDICADORES
1	Indicadores De Liquidez Y Solvencia
2	Indicadores De Eficiencia O Actividad
3	Indicadores De Endeudamiento
4	Indicadores De Rentabilidad

**Fuente:** Revista Venezolana de Gerencia

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

En cuanto a la factibilidad del estudio, se debe mencionar que la información obtenida proviene de los registros de la Escuela de Capacitación de Conductores no profesionales “VIPDRIVE CÍA. LTDA”, por lo que el investigador ha efectuado entrevistas específicamente a los trabajadores que pertenecen al área administrativa para contar con datos confiables y actualizados; para lo cual se emplearon recursos materiales, económicos y tecnológicos propios.

En lo que respecta a los beneficios, la investigación se ejecuta con el fin de contribuir al desarrollo y crecimiento de la Escuela de Capacitación de Conductores no profesionales “VIPDRIVE CÍA. LTDA”. En primer lugar, se busca explicar cuál es el proceso de la Planificación Financiera actual. Indudablemente, se pone a disposición información importante que facilite el proceso de innovación y crecimiento corporativo como medio para incrementar su competitividad en el mercado.

El segundo lugar, tomando en consideración que, el proceso de Planificación Financiera es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro, que admite tomar decisiones para alcanzar los objetivos deseados a largo y corto plazo por la compañía ya que un buen proceso de Planificación Financiera es la que controla y dirige las operaciones de la empresa. Gracias a ellos, se podrá tomar como ejemplo para otras unidades de negocios con la finalidad de poder enfrentar los retos que impone la competencia en el mercado.

Finalmente, al proporcionar un mejor aprovechamiento de los recursos empresariales por medio de la planificación financiera, se busca conseguir un eficiente desarrollo de la misma, lo cual permite cumplir con los objetivos propuestos por la compañía.



## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar el proceso de la Planificación Financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA LTDA”.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Describir el proceso de la Planificación Financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA LTDA.” a través de métodos e instrumentos de recolección de información.
2. Examinar los resultados financieros como consecuencia de la Planificación Financiera mediante la aplicación de indicadores financieros de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA LTDA” periodo 2017-2018.
3. Narrar el proceso de Planificación Financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CIA. LTDA” y los resultados financieros obtenidos.

## **1.5 Preguntas Directrices**

- ¿Qué estrategias fueron utilizadas para la creación de una planificación financiera?
- ¿Cuál es el tipo de Planificación Financiera que realiza la empresa?
- ¿De qué depende el número de estudiantes que conforma la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CIA. LTDA”?
- ¿De qué manera son evaluados los procesos de la planificación financiera?
- ¿Cómo se adapta el proceso de la planificación financiera a la realidad empresarial?
- ¿La Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CIA. LTDA” cuenta con algún tipo de financiación con recursos externos a la empresa?

- ¿Considera usted que los proceso de la planificación financiera se adaptan a la realidad empresarial.
- ¿Cada que tiempo la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CIA. LTDA” realiza un seguimiento para el control y cuidado de sus vehículos?
- ¿La Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CIA. LTDA” que política de cobro es la que utiliza?
- ¿De qué manera enfrente la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CIA. LTDA” la anulación de la obligatoriedad para los cursos de conducción?

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

## **2.1. Fundamentación científica técnica**

En el presente capítulo se investigará fuentes para describir de mejor manera el proceso de Planificación Financiera desde sus inicios, en la cual se analizan publicaciones de diferentes autores para recopilar y extraer información que sea útil y así poder realizar la construcción del marco teórico, se debe conocer el significado de planificación para entender la importancia que esta conlleva para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

### **2.1.1. Planificación financiera**

Para Peláez Araujo, (2013:17) en su proyecto de investigación con el tema “Planificación Financiera y su incidencia en la Situación Económica Financiera de Empresas Turísticas de la Ciudad de Trujillo Periodo 2012” basado en la teoría de ROJAS menciona:

Es un proceso continuo en la cual se establecen proyecciones y se toman decisiones a corto, mediano y largo plazo, con el mejor conocimiento que se puede tener sobre el futuro y así poder realizar los esfuerzos necesarios para que estas decisiones se puedan cumplir. En la Planificación Financiera una parte importante es su elaboración e implementación, ya que conforma una base fundamental para el control de la empresa, si no se lleva planeación pues el control no puede ser efectivo en un sentido que tenga verdadero significado.

1. El plan financiero debe ser flexible para hacer frente a condiciones cambiantes.
2. Debe estar sujeto a revisiones específicas sobre una base al menos trimestral, para permitir la inclusión de información al día.
3. El plan financiero esta ligados a todos los niveles, si se quiere estimular la motivación a alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

La Planificación Financiera es importante ya que al comenzar un plan financiero se debe establecer una misión, es decir que es lo que quiere alcanzar la empresa y para que quiere alcanzarlos, sienta este plan realista y así poder aprovechar las

oportunidades y evitar amenazas que se presenten en el entorno. Peláez Araujo, 2013:20).

Según Ortega, (2010:93), “La Planificación Financiera es una técnica que constituye una acumulación de métodos, instrumentos y objetivos para establecer pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios con los que cuenta y los que necesitan para lograrlo.” Por otro lado se puede decir que la Planificación Financiera tiene tres fases para decidir qué acciones se realizarán en el futuro para lograr los objetivos propuestos:

- a. Planificar los que se desea hacer.
- b. Llevar a la práctica lo planificado.
- c. Verificar la eficiencia de lo que se hace.

Ortega (2010:193) menciona que mediante un presupuesto la Planificación Financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento y la supervivencia de la organización. Este procedimiento se basa en tres elementos claves que son:

- a. La planificación del efectivo que consiste en la elaboración de presupuestos de caja, la cual pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.
- b. La planificación de utilidades se realiza por medio de los estados financieros proforma los cuales muestran los niveles anticipados de los ingresos, activos, pasivos y capital social con los que cuenta la empresa.
- c. Los presupuestos de caja y los estados proforma son necesarios para la Planificación Financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

Por otra parte en el proyecto de investigación realizado por López Ortiz (2012:42) señala que: “La Planificación Financiera se debe implantar en las empresas comerciales, para permitir un mejor control de sus recursos económicos, permitiéndose tomar decisiones para incrementar mejoras continuas en la empresa.” Es por ello, que al poner en marcha una Planificación Financiera adecuada permitirá orientar y direccionar eficiente y eficazmente a la organización a obtener visiones claras para el futuro.



- c. Susceptible o adaptable al cambio.
- d. Posee un ciclo de vida.
- e. Debe aplicarse con criterio de universalidad.
- f. Puede ser utilizado como herramienta de control.

Para Ortega (2010:93) las características principales de una planificación Financiera son:

- a. Reduce el riesgo del fracaso de la empresa.
- b. Impide errores y asegura un éxito en la empresa.
- c. Administra con eficiencia los recursos de la empresa.
- d. Asegura el éxito en el futuro.

### **2.1.3 Utilidad de la Planificación Financiera**

Ortega(2010:93), menciona que la planificación Financiera es útil para:

- a. Estudiar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y de financiamiento de las que dispone la empresa.
- b. Planear las consecuencias futuras de las decisiones presentes, con la idea de evitar sorpresas y comprender las conexiones que tienen las decisiones actuales con las futuras.
- c. Decidir qué opciones se podrán tomar, estas decisiones son aquellas que se incluyen en el plan financiero final.

### **2.1.4 Propósito de la planificación financiera**

Para Ortega(2010:94) el propósito de la planificación financiera se divide en tres partes:

- a. Lograr los objetivos deseados en las empresas.
- b. Ser una herramienta de control de alta calidad.
- c. Combinar los propósitos para el enfrentamiento de un futuro incierto.

Por otro lado según Puente Riofrío (2017:3) basándose en la opinión de VAN HOME y WACHOWICZ menciona que la Planificación Financiera debe enfocarse en:

- a. Conseguir objetivos deseados en los negocios.
- b. Herramientas de control de la alta dirección.
- c. Consideran aspectos de incertidumbre.
- d. Enfrentan un futuro incierto.

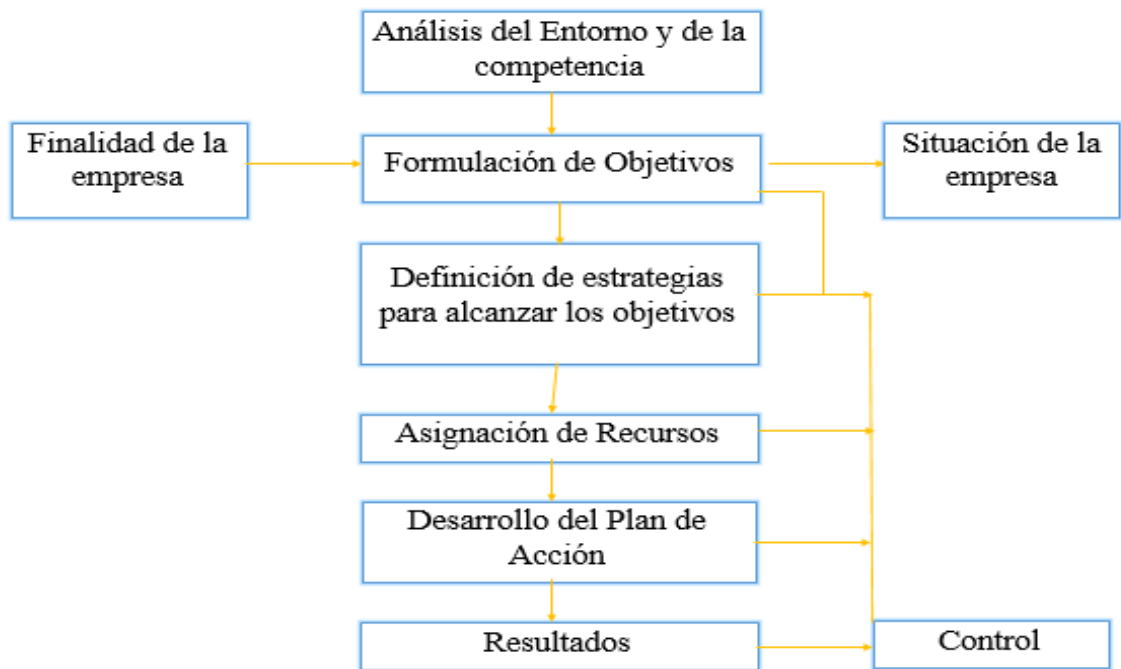
### **2.1.5 Objetivos de la planificación financiera**

Para Ortega (2010:94), el principal objetivo de la Planificación Financiera es minimizar el riesgo y a su vez poder aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, con el fin de buscar su mejor rendimiento y a su vez maximizar su seguridad financiera.

En el criterio de Peláez Araujo (2013:12) los objetivos de la Planificación Financiera son los siguientes:

- a. Permite tener una comprensión clara de los probables impactos futuros de las decisiones actuales.
- b. Permite estar en posición de anticipar áreas que requieren tomar mejores decisiones futuras.
- c. Se toma decisiones futuras de modo más rápido y menos susceptible de posibles riesgos.
- d. Permite conocer una posible liquidez futura.

Sin embargo en criterio de López & Tomas (2006:56) “La formulación de objetivos es la base para la implementación de las estrategias y acciones orientadas al desarrollo de las empresas”, formular los objetivos es la base principal en el proceso de decisión como se muestra en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3:** Proceso de Decisión  
**Fuente:**(López & Tomas, 2006)  
**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

### 2.1.6 Elementos de la planificación financiera

Según Ortega (2010:93) menciona que los elementos más importantes en una planificación Financiera son:

- a. Identificar problemas y oportunidades en una empresa.
- b. Fijación de metas y objetivos.
- c. Elaborar un procedimiento para encontrar soluciones.
- d. Seleccionar la mejor solución para la empresa.
- e. Tener varios procedimientos de control para realizar comparaciones de mejora continua.



Por su parte para Méndez (2010:3), el proceso de Planeación Financiera comprende cuatro elementos:

- a. Establecer metas.
- b. Recopilar información.
- c. Crear un plan y estrategias.
- d. Implementar el plan creado.

### **2.1.7 Métodos de planificación financiera**

Para Ortega (2010: 94), “Existen diferentes métodos de Planificación Financiera, los cuales tienen por objeto aplicar técnicas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar cifras financieras a futuro las cuales serán parte fundamental para alcanzar los objetivos mediante una toma adecuada de decisiones.”

Ortega (2010:95) indica que según PERDOMO MORENO, los métodos de la Planificación Financiera se clasifican de la siguiente manera:

- a. Punto de equilibrio global:** En este punto es donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.
- b. Punto de equilibrio de las unidades de producción:** Tiene como propósito conocer el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- c. Palanca y riesgo de operación:** Su objetivo es analizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.
- d. Palanca y riesgo financiero:** Su principal propósito es utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de una empresa en función de los cambios en la utilidad de la operación.

- e. **Pronósticos financieros:** Buscan una proyección financiera de la empresa con el fin de adelantarse a lo que podría pasar en el futuro.
- f. **Presupuesto financiero:** Son métodos donde se realizan cálculos adelantados de los ingresos y egresos de una organización.
- g. **Arboles de decisión:** Este es un método gráfico de planificación donde nos demuestra la toma de decisiones entre diferentes caminos de acción, actividades y resultados.
- h. **Proyectos de inversión:** En este método se representa el cálculo anticipado del origen y aplicación de recursos para generar ingresos a largo plazo.
- i. **Arrendamiento financiero:** Es un convenio donde una persona física moral, se obliga a dar en uso con o sin opción a compra, bienes muebles a otra persona, todo esto se realiza en un plazo pactado. O bien, es el acuerdo de venderla a una tercera persona y, a partir del precio ambas personas, estipulan quien pagara los costos de mantenimiento, reparación, impuestos entre otros.
- j. **Estados financieros proforma:** Son documentos elaborados con fechas que representan periodos de ejercicios o cifras futuras.

### 2.1.8 Clases de planificación financiera

Para Ortega (2010:98) las clases de Planificación Financiera se representan de acuerdo a dos tipos:

- a. **Planificación estratégica:** Aquí se decide sobre los objetivos de la empresa, sobre los recursos que van a ser utilizados y las políticas generales que se basan en orientar la administración de varios recursos considerando a la empresa como una entidad completa. Es direccionado por los más altos niveles jerárquicos de la empresa.

- b. Planificación operativa:** Es una asignación previa de tareas detalladas que debe realizar el personal asignado para la realización de la estrategia. Estas tareas de operaciones debe estar a cargo de jefes de menor rango jerárquico.

### **2.1.9 Proceso de planificación financiera**

Según Peláez Araujo (2013:10) menciona que los procesos de Planeación Financiera son:

- a. Determinar los recursos financieros para satisfacer el programa de operación de la empresa.
- b. Pronosticar que tanto los recursos necesarios pueden satisfacer la generación interna de fondos que tanto debe obtenerse en el exterior.
- c. Determinar el mejor medio para obtener fondos requeridos.
- d. Establecer y mantener sistemas de control respecto a la asignación y usos de los fondos.
- e. Formular programas para facilitar las relaciones más efectivas de costo, volumen y utilidad.
- f. Se analiza los resultados financieros de todas las operaciones realizadas, se los da a conocer y se hace recomendaciones para las futuras operaciones de la empresa.

Entonces, el gerente es la persona responsable de asegurar la viabilidad financiera y la estabilidad de la empresa, así como también vigilar el progreso a lo que se refiere el cumplimiento de los planes establecidos.

Los procesos de la Planificación Financiera comienzan con la elaboración de Planes Financieros de largo plazo, los mismos que imponen los parámetros generales que reflejaron los planes y presupuestos de corto plazo. En otras palabras, son guías operacionales para alcanzar objetivos de largo y corto plazo para cumplir las metas de una empresa. Ortega(2010:98).

### **2.1.9.1 Planificación financiera a largo plazo**

Para Ross, Westerfield, & Jaffe (2012:3), “Define el marco de desarrollo del ente económico en función del ritmo de crecimiento del activo, de las modalidades del financiamiento y condiciones del equilibrio financiero.”

Según Ortega (2010:104) “La Planificación Financiera a largo plazo destella el efectivo anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la realización de acciones planificadas por la compañía. Esta planificación tiende a incluir de dos a diez años, los cuales se los va realizando a medida que se recibe información nueva.” Así menciona que en la planificación Financiera a largo plazo se involucran dos partes:

- a. La primera se forma con un análisis de la situación mundial, la fijación de los objetivos de la empresa, el crecimiento de las ventas, la inversión de activos en general, el análisis de la estructura financiera y sobre todo tener en cuenta el estatus inicial y final de la empresa para poder medir de forma clara el cumplimiento de los propósitos establecidos.
- b. La segunda parte se realiza en la elaboración de un programa detallado que ayude a la obtención de información y resultados de la planificación a largo plazo, en esta parte se involucran los aspectos del mercado, las ventas, los recursos futuros, los recursos humanos, la ubicación de las instalaciones entre otros.

#### **2.1.9.1.1. Presupuesto a largo plazo**

Este documento detalla el nivel de operaciones y acciones que abarca un periodo de 1 a 5 años, no se trata de un presupuesto que indique proyecciones y tendencias a futuro, sino que el mismo procura señalar las estrategias y acciones futuras que la empresa debe elaborar, para de esta manera poder lograr los objetivos propuestos. Ortega(2010:104).

### **2.1.9.1.2. Objetivos de la planificación financiera a largo plazo**

Para Ortega (2010:104) los objetivos que la Planificación Financiera a Largo Plazo persigue son:

- a. Proporcionar una imagen de lo que será la empresa.
- b. Mantener un curso consecutivo de acción.
- c. Permitir la toma de decisiones.
- d. Evaluar el factor humano clave.
- e. Facilitar los financiamientos futuros.
- f. Lograr el progreso técnico en todos los campos.
- g. Evaluar el futuro de la empresa.

### **2.1.9.1.3. Síntesis financiera de la planificación a largo plazo**

Según Ortega (2010:104) la información financiera debe sintetizarse para lograr una lectura, interpretación y análisis claros, es por eso que se utilizan los siguientes cuadros:

- a. Revisión histórica de resultados del año actual y de los cinco años anteriores.
- b. Resumen de los diferentes resultados de los objetivos del año actual y de los cinco años futuros.
- c. Contribución marginal por línea de productos del año en curso y de los cinco años futuros.
- d. Contribución marginal por producto del año anterior, del año en curso y de los cinco años futuros.
- e. Comparación de objetivos de resultados futuros de la planificación actual y de la planificación del año anterior.
- f. Resumen de vetas netas y contribuciones estándar por línea de productor del año en curso y de los cinco años futuros.
- g. Resultados anuales del año en curso y de los cinco años futuros.

- h. Estado de posición de recursos netos generados, financiamiento del año en curso y estimación de los cinco años futuros.
- i. Exposición razonada de objetivos.
- j. Actividades importantes.
- k. Calendario de productos nuevos.
- l. Requerimiento de recursos humanos.

#### **2.1.9.1.4. Presupuesto de capital**

Para Ortega(2010:104) el presupuesto de capital se da cuando una empresa hace una inversión del capital incurre en una salida de efectivo actual, el propósito es obtener beneficios futuros. Estas ventajas se extienden por lo general más allá de un año, algunos incluyen inversiones en activos como: equipos, edificios y terrenos. Por tanto, el éxito y el rendimiento futuros de la compañía dependen de las decisiones de inversión que se tomen en la actualidad.

La elaboración de un presupuesto de capital involucra:

- a. La generación de una propuesta de inversión, consistente con respeto a los objetivos estratégicos de la empresa.
- b. La estimación de los flujos de efectivo de operaciones, incrementales y después de impuestos, para el proyecto de inversión.
- c. La evaluación de los flujos de efectivo incrementales del proyecto.
- d. La selección de proyectos con base en un criterio de aceptación de la maximización del valor.
- e. La reevaluación permanente de los proyectos de inversión y el desempeño de las auditorías a los proyectos completados.

### **2.1.9.2 Planificación financiera a corto plazo**

Según Ross, Westerfield, & Jaffe (2012:2), “La Planificación Financiera a corto plazo se encarga directamente de los activos y pasivos menores a un año, se toma como punto de partida el fondo de maniobra denominado también Capital de Trabajo.”

Para Ortega (2010:2), La Planificación Financiera a Corto Plazo refleja los resultados que se desean lograr a partir de acciones ya establecidas a una fecha próxima. Por lo general la mayoría suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre los principales elementos de una Planificación Financiera a Corto Plazo están la predicción de ventas y las formas de información operacional y financiera, por otro lado el obtener resultados claves comprenden ciertos presupuestos que son:

**1. Presupuesto de egresos:** que está conformado por:

- a. Presupuesto de inventarios, producción, costos de producción y compras.
- b. Presupuesto de costo de distribución y administración.
- c. Presupuesto de otros egresos.
- d. Presupuesto de inventarios a más de un año.

**2. Presupuesto de ingresos:** Este se da al realizar el cómputo de los ingresos el cual es el primer paso en la implementación de todo programa presupuestal, debido a que este renglón proporciona los medios para poder efectuar las operaciones. Está formado por:

- a. Presupuesto de ventas.
- b. Presupuesto de otros ingresos.

**3. Presupuesto de efectivo:** Se refiere a toda la cantidad de efectivo que dispone la empresa el cual siempre debe tener presente para poder afrontar posibles necesidades para cubrir obligaciones. El efectivo con el que debe contar una empresa involucra los ingresos y egresos; por tanto, para elaborar el

presupuesto se debe considerar el porte de cobros a clientes, la cantidad de los salarios a los trabajadores, los pagos a proveedores, el impuesto al valor agregado, entre otros.

**4. Presupuesto financiero:** Este se ocupa de la estructura de la empresa, es decir de la composición y relación que debe existir entre activos, pasivos y el capital.

Sus objetivo se basa en :

- a. Composición de la estructura financiera.
- b. Efectivo en caja y banco e inversiones temporales.
- c. Cuentas por cobrar a clientes.
- d. Inversiones permanentes.
- e. Deudas a corto y largo plazo.
- f. Cuentas por pagar a proveedores.
- g. Gastos e impuestos por pagar.
- h. Capital social y utilidades retenidas.

#### **2.1.10. Información necesaria para efectuar la planificación financiera**

Para Peláez Araujo (2013:11) la información necesaria para efectuar la Planeación Financiera es la siguiente:

- a. Información ambiental, la cual se refiere a las condiciones sociales, políticas, económicas y generales del comercio.
- b. Información competitiva, esta suministrada por la investigación y servicio del estudio de mercados.
- c. Información sobre el funcionamiento interno, el cual comprende todos los datos conmensurables provenientes de las diferentes divisiones operativas de la empresa.

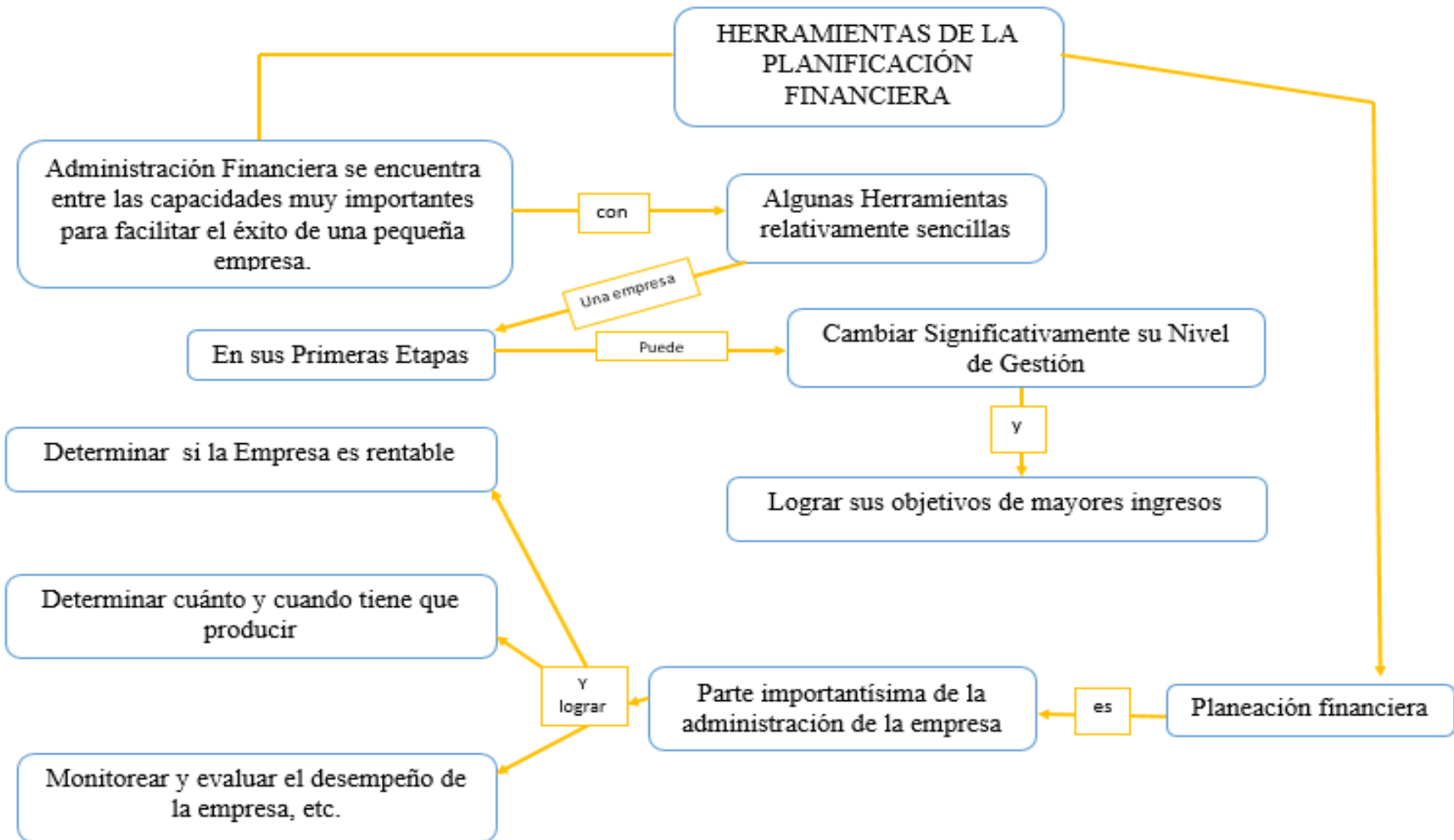


### 2.1.11. Herramientas de la planificación financiera

En palabras de Emery, Finnety, & Stowe (2000:22), mencionan: “En la actualidad la aplicación de la Planeación Financiera se orienta al corto plazo, por la incertidumbre del entorno económico en que estamos rodeados”, es por esto que toma como principales herramientas:

- a. **Presupuesto de efectivo:** Permite conocer si existe déficit o superávit en los meses tomados en cuenta para un pronóstico, por otro lado muestra entradas y salidas de efectivo en un periodo establecido, así de esta manera se podrá determinar cuándo es necesario acudir a financiamiento.
- b. **Planeación de utilidades:** Se basa en la acumulación para proyectar utilidades de la empresa y la situación financiera en la que se encuentra.

Para Ortega (2010:106) el presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones y se basa en una eficiencia razonable. Su finalidad y objetivo de los presupuestos se pueden identificar en el proceso administrativo que son:



**Grafico 4:** Herramientas de Planificación Financiera.

**Fuente:**(Ponse Medrano, 2012)

**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

### **2.1.12. Beneficios de la planificación financiera**

En este sentido, según Correa García, Ramírez Bedoya, & Castaño Ríos(2010:183) la Planificación Financiera es un resultado por medio de análisis de los flujos de financiamiento de una operación, así como también se orienta a las proyecciones de las diferentes decisiones de inversión y financiamiento que están orientadas a la creación de valor en la empresa. Así también mencionan los principales beneficios de la Planificación Financiera que son:

- a. Conocimiento de riesgos.
- b. Integración y colaboración de las áreas de la empresa.
- c. Fomenta la autocrítica.
- d. Refleja el compromiso de las personas que conforman la empresa, permitiendo ser flexibles y así poder adaptarse al entorno de la organización.

En este sentido la Planificación Financiera es una herramienta muy importante y beneficiosa para las empresas ya que permite de forma armónica conocer las proyecciones a futuro para el cumplimiento de objetivos.

### **2.1.13. Falencias comunes al realizar planificación financiera**

Para Correa García, Ramírez Bedoya, & Castaño Ríos(2010:183) “La Planificación Financiera permite cuantificar la situación futura de una empresa por ende se realiza una evaluación de sus resultados dependiendo que estudios se realizaron para un mejor plan de negocio”, se puede presentar algunas falencias al momento de incorporar a una compañía Planificación Financiera y son:

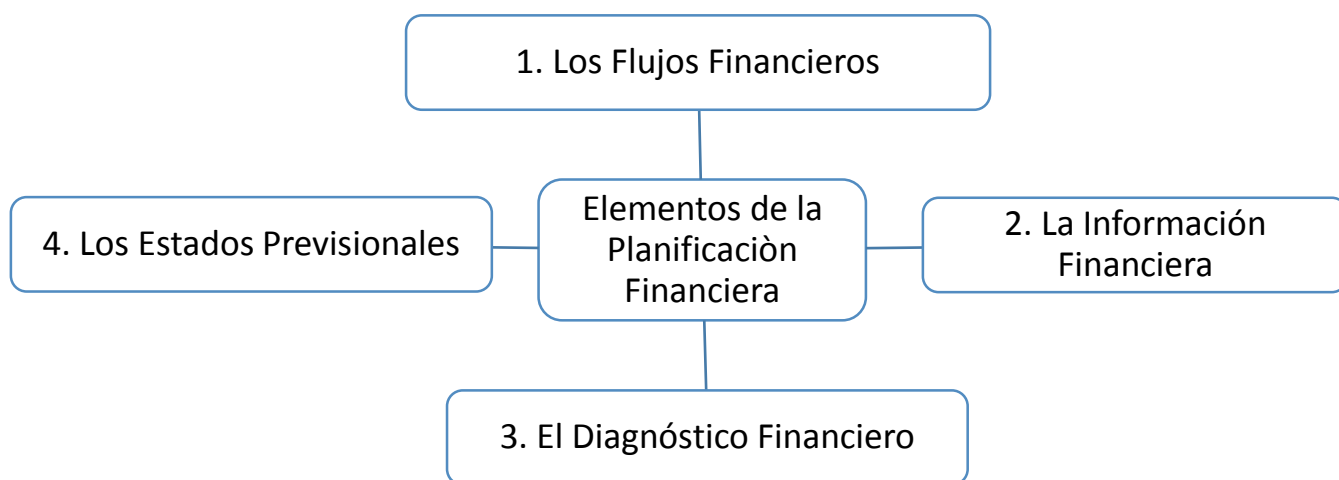
- a. Proyecciones de ingresos muy elevados que no son acordes con los costos y gastos.
- b. Falta de presupuesto de capital para la adquisición de propiedades, planta y equipo teniendo en cuenta la obsolescencia de los activos iniciales.

- c. Pérdidas iniciales que generan causal de disolución por su representatividad frente al capital.
- d. El endeudamiento en el largo plazo pierde importancia y en algunos casos tiende a “cero”.

Por otro lado con las falencias que muestran Correa García, Ramírez Bedoya, & Castaño Ríos (2010) se pone de manifiesto para llamar la atención sobre algunos errores comunes que a menudo se realizan en la formulación financiera de proyectos, de tal manera que emprendedores y consultores lleguen al fondo de cuál sería una buena Planificación Financiera para que las empresas puedan ser sostenibles en el tiempo.

#### 2.1.14. Otros elementos Básicos de la planificación financiera

En este sentido, según López & Tomas (2006: 32) “La Planificación Financiera no se trata únicamente de descubrir cuál será el resultado futuro, sino más bien anticipar cual es el impacto de las posibles alternativas de los cambios en el entorno de la compañía los mismos que se pueden prevenir antes de que ocurran y no haya tiempo para reaccionar”, se pueden mencionar elementos básicos en el proceso de Planificación financiera:



**Gráfico 5:** Elementos de la Planificación Financiera

**Fuente:**(López & Tomas, 2006)

**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

### 2.1.14.1. Los flujos financieros

Para López & Tomas (2006) “Las decisiones a las que hace referencia la Planificación Financiera son aquellas que se incluyen dentro de la dirección financiera y que a su vez tratan de controlar y dirigir un conjunto de flujos financieros que se genera en la organización.”

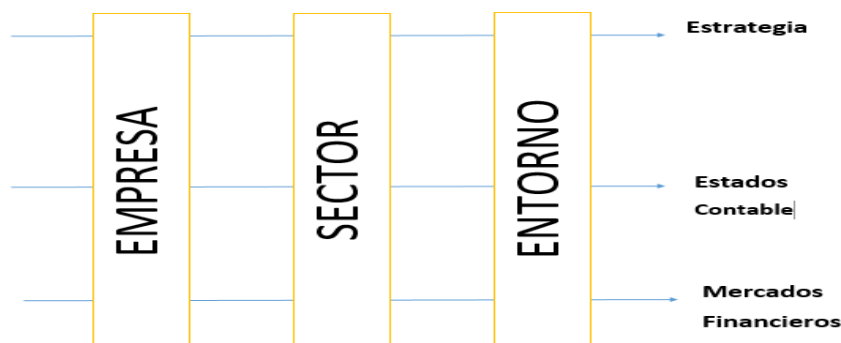
### 2.1.14.2 La información financiera

Respecto a este tema López & Tomas (2006) asegura que “La información financiera es un elemento básico para la toma de decisiones financieras”, se requiere información a tres niveles importantes que son:

- a. Empresa.
- b. Sector.
- c. Entorno.

Por otro lado los datos necesarios en cada nivel son tres tipos:

- a. Estrategias.
- b. Estados contables y financieros.
- c. Información sobre los mercados financieros.



**Gráfico 6:** Niveles de Información Financiera

Fuente: (López & Tomas, 2006)

Elaborado por: Castro, M. (2019)

Entonces se puede entender que la combinación de los niveles con los tipos pone en manifiesto las distintas informaciones que se deben tener en cuenta en la elaboración de un plan financiero y por ende se debe tomar en cuenta las fuentes de información las cuales son:

- a. Estados contables de las empresas estos deben ser finales y previsionales.
- b. Estudios de mercado en el cual se destacan las previsiones de ventas.
- c. Órganos de dirección de las empresas, se refiere a las directrices que están a cargo de los niveles superiores de la empresa.
- d. Empresas del sector.
- e. Estadísticas publicadas sobre el sistema económico los cuales se enfocan en los tipos de interés y los tipos de cambio.

Por otra parte López & Tomas (2006) menciona que para cumplir con la función la información financiera debe reunir varios requisitos. Debe ser:

- a. Comprensible: Debe ser fácil y compleja para que los usuarios puedan entenderla.
- b. Relevante: Es indispensable que la información sea verídica para poder tomar decisiones, pero sin llegar al exceso, ya que no tendría relación con la primera característica.
- c. Fiable: Ausencia de errores significativos con respecto a la información con el fin de cumplir con el objetivo al que la empresa quiere llegar.
- d. Comparable: La información debe ser consistente y uniforme con relación al tiempo y sobre todo con las distintas empresas.

- e. Oportuna: La información se debe poner en práctica en el momento en el que sea útil para los usuarios y sobre todo procurar que, si existe un desfase temporal, este no sea significativo.

**Tabla 3:** La Información Financiera

	<b>Estrategia</b>	<b>Estados Contables y Financieros</b>	<b>Mercados Financieros</b>
<b>Empresa</b>	Estrategias de la empresa y sus departamentos.	Fondos y flujos actuales y futuros	Valoración de la empresa por el mercado
<b>Sector</b>	Estrategia y potencialidad de la competencia en el sector	Comparación con los datos de otras empresas del sector	Comparación de la valoración con otras empresas y del sector con el sistema
<b>Entorno</b>	Evolución agentes PEST (políticos, económicos, sociales y tecnológicos)	Oportunidades de financiación y evolución de impuestos y tipos de interés	Movimientos de los mercados de valores

**Fuente:**(López & Tomas, 2006)  
**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

Las diferentes normas mencionadas pueden ser confusas entre sí, por lo que es importante ponerlas en marcha y aplicarlas de manera que se consiga un equilibrio para la empresa.

### 2.1.14.3. El Diagnostico financiero

En la opinión de Fondevila Roca (1986:1) para un diagnóstico financiero se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. El Diagnóstico general: Los Ratios.
- b. El Diagnóstico de la gestión de fondos circulantes.
- c. El diagnóstico de fondos a largo plazo: Los apalancamientos.

### **2.1.14.3.1. El Diagnostico general: los ratios**

Para Fondevila Roca (1986:1) “Las técnicas de análisis financiera necesarias para realizar un diagnóstico no están por descubrir, si no que se hallan dispersas en diversos tratados de contabilidad, de gestión empresarial y de gestión financiera”, A los ratios financieros para entenderlos de mejor manera, se deben tomar en cuenta dos aspectos importantes:

- a. El estudio económico de la rentabilidad.
- b. El estudio económico de la solvencia.

Dicho de otra manera, estos aspectos deben considerarse de una forma muy íntima ya que por medio de una evaluación y valoración se permitirá conocer y analizar las situaciones o problemas de una empresa, ya que la misma es un ente dinámico y lo que cuenta no es el beneficio de un ejercicio, sino una corriente de beneficios futuros, se puede considerar que el objetivo de la gestión financiera es lo principal para dar un valor agregado y así poder generar recursos a futuro. Fondevila Roca (1986:3).

Existen tres temas importantes que abarca la función financiera:

- a. La determinación de volumen de las inversiones a efectuar en el activo.
- b. La determinación cualitativa de estas inversiones.
- c. La determinación de la composición de los fondos o estructura del capital.

Según Fondevila Roca (1986:4) “La utilización de la técnica de los ratios es amplia, y cada compañía requiere la implementación de algunos en particular que para otro caso no tendría la misma importancia, significado o utilidad”.

Por su parte, para Nava Rosillon (2009:8) “Actualmente, en las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para conocer su condición financiera”. Los indicadores financieros se realizan a través de cálculos e interpretaciones para poder lograr el desempeño operativo de la organización, así de esta manera se puede encontrar las falencias de diferentes áreas y poder mejorarlas como también las de mayor



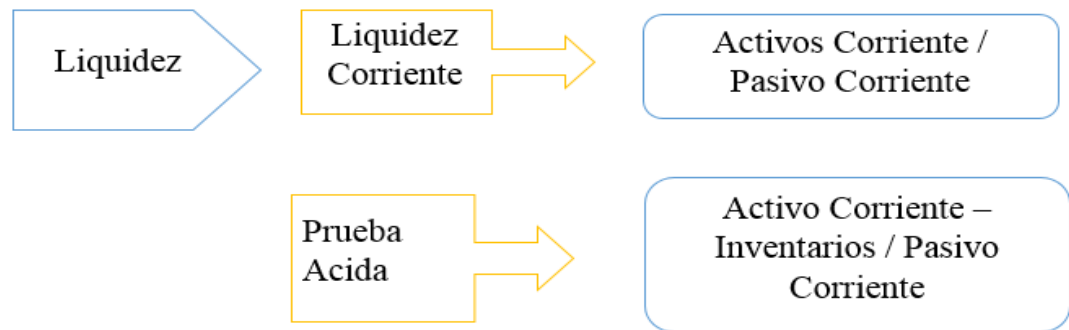
rendimiento, entre los indicadores financieros más utilizados para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes:

- a. **Indicadores de liquidez y solvencia:** La liquidez implica mantener el efectivo necesario para poder cumplir o pagar los compromisos que la empresa ha obtenido con anterioridad; por otro lado la solvencia se enfoca en mantener aquellos bienes y recursos que necesita la organización para resguardar las deudas adquiridas, sin necesidad de que se enfoque en si a lo que es el efectivo. Para una compañía tener liquidez quiere decir cumplir con los compromisos y obligaciones y tener solvencia se refiere a la disponibilidad para pagar los compromisos, lo que quiere decir es que para que una empresa tenga liquidez es necesario que sea solvente con anticipación Nava Rosillon (2009:8).

Sin embargo, para Gitman, Principios de Administración Financiera (2003:52) “La liquidez se mide por la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo en medida que estas vencen. En este caso la liquidez está referida a la solvencia de la posición financiera general de la empresa”, para que una empresa pueda ser solvente debe estar dispuesto a liquidar los pasivos que se han adquirido con el tiempo, una empresa que pueda cancelar los compromisos contraídos puede obtener recursos financieros más rápidamente por medio de sus inventarios y cuentas por cobrar en efectivo. Para medir el indicador de liquidez y solvencia se debe tener en cuenta:

- **Capital de trabajo:** Se refiere a la inversión que realiza una organización en activos circulantes ósea a corto plazo a lo que se refiere: efectivo, valores realizables e inventarios.
- **La Razón circulante:** Es aquel que determina la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas en un corto plazo donde se relacionan los activos circulantes con los pasivos circulantes.

- **La razón prueba ácido:** Mide la suficiencia o no que posee la empresa para pagar en forma inmediata las deudas en el momento adecuado.



**Gráfico 7:** Indicadores de Liquidez  
**Fuente:**(Nava Rosillon, 2009)  
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

- b. **Indicadores de eficiencia o actividad:** Es importante destacar que la eficiencia se refiere a la relación que existe entre el valor de un producto generado y aquellos factores que se utilizan para obtenerlo, los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso productivo, poniéndole mayor interés a las actividades y en el rendimiento generado por aquellos recursos utilizados Nava Rosillon (2009:11).En los indicadores de liquidez que más se destacan están:

- **La rotación de activos totales:** Indica la capacidad que posee la compañía para utilizar sus activos totales para la obtención de ingresos.
- **Relación de activos fijos:** Expresa la eficiencia de la empresa para generar ingresos a través de inversiones que realicen activos fijos como instalaciones, maquinarias o instalaciones.
- **La rotación del inventario:** Permite conocer el manejo de la organización, detectando las ineficiencias que por lo general exenten en su gestión.

- **Rotación de las cuentas por cobrar:** Muestra información acerca de la cantidad de veces que las ventas incrementan por medio de la cobranza de créditos durante un periodo determinado.
- **El periodo promedio de cobro:** Este se realiza en 30 días, si este valor es o muy alto o muy bajo muestra algo desfavorable para la empresa, ya que puede mostrar ineficiencias en las políticas de la empresa.
- **El periodo promedio de pago:** Este se basa en el tiempo promedio entre la compra de materiales, mano de obra y el pago en efectivo de una compra realizada Nava Rosillon (2009:11).



**Gráfico 8:** Indicadores de Eficiencia o Actividad

**Fuente:** (Nava Rosillon, 2009)

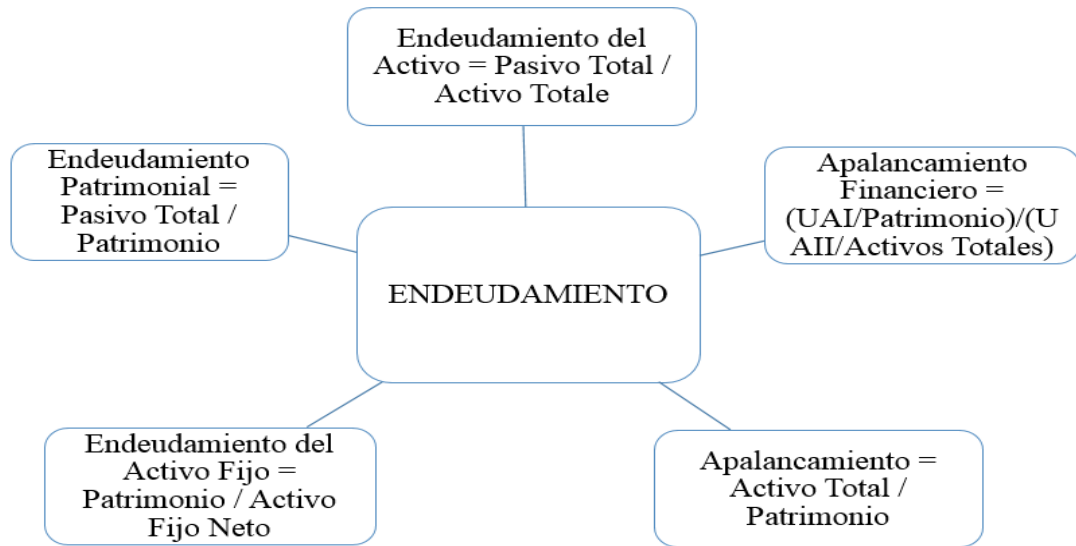
**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

- c. **Indicadores de endeudamiento:** Antes de tomar una medida para hacer uso de financiamiento, cada gerente financiero está en la obligación de revisar la capacidad de pago que posee la empresa, de esta forma se puede determinar cuál

es el volumen de endeudamiento a la que se enfrenta la compañía. Por otro lado el indicador de endeudamiento indica el monto de dinero que terceras personas aportan para generar beneficios, esta deuda se lo puede determinar por medio de un análisis financieros, el cual se apoya en el cálculo y aplicación de varios indicadores o razones financieras las cuales miden la capacidad de una compañía para adquirir financiamiento ya sea por accionistas o por acreedores Nava Rosillon (2009:13).

Entre los indicadores de endeudamiento que se destacan se incluyen:

- **Razón deuda:** Refleja la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa, mientras más alto sea el valor esto significa que los acreedores han aportado una suma más fuerte de dinero.
- **Razón pasivo circulante y pasivo total:** Este expresa una proporción de los pasivos totales que corresponden a las deudas o pasivos que su vencimiento es menor a un año.
- **Razón pasivo a largo plazo y pasivo total:** Indica la proporción de los pasivos totales que se han adquirido por obligaciones que deben ser canceladas en un tiempo mayor a un año.
- **Razón cobertura de intereses:** En este se arroja un valor el cual refleja la capacidad que una empresa tiene para cancelar los intereses de endeudamiento merecido, mientras el valor sea más alto la capacidad de pago será mayor para cancelar.



**Gráfico 9:** Indicadores de Endeudamiento

**Fuente:** (Nava Rosillon, 2009)

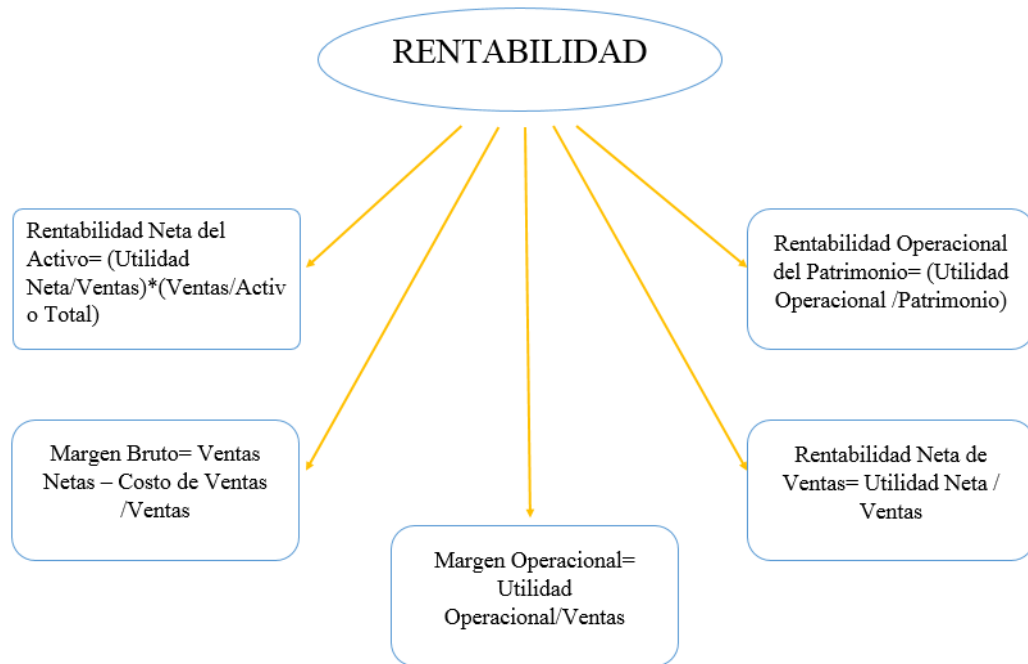
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

- d. **Indicadores de rentabilidad:** Este constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. Por otro lado la rentabilidad destella refleja la proporción de utilidad o beneficio que puede aportar un activo en su utilización en el proceso productivo, todo esto durante un periodo determinado. Por medio de un análisis financiero este determina los diferentes niveles de rentabilidad en un negocio lo que permite evaluar qué tan eficiente es la empresa al momento de utilizar sus activos Nava Rosillon (2009:13).

Entre los indicadores de rendimiento más comunes se encuentran:

- **Rendimiento sobre las ventas:** este indicador expresa la utilidad que una organización obtiene en relación con las ventas y a su vez indica el costo de las operaciones que puede sufrir el precio como el volumen de los productos.

- **Rendimiento sobre los activos:** se enfoca en medir la efectividad con que se utilizan los activos para un buen proceso de producción.
- **Rendimiento sobre el capital:** muestra en porcentajes las ganancias generadas



gracias al capital entregado por los accionistas o propiedades de negocio.

**Gráfico 10:** Indicadores de Rendimiento

**Fuente:** (Nava Rosillon, 2009)

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### 2.1.14.3.2 El diagnóstico de la gestión de fondos circulantes

Para Fondevila Roca (1986:11) “Son recursos financieros permanentes los cuales son necesarios para llevar a cabo las actividades corrientes de una empresa, es decir, esta parte del activo corriente funciona con recursos a largo plazo o permanentes”, se puede calcular de dos formas o desde dos puntos de vista:

- Desde un punto de vista de la financiación a corto plazo, como diferencia entre un activo corriente y el pasivo corriente.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- Desde un aspecto de la financiación a largo plazo, el cual se calcula como diferencia entre los recursos permanentes y el activo no corriente.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Recursos Permanentes} - \text{Activo no Corriente}$$

Por otro lado Fondevila Roca (1986:11) menciona, que el fondo de maniobra o de giro es la diferencia entre los valores patrimoniales circulantes del activo y los del pasivo, esta diferencia pueden ser:

**Tabla 4:** Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA		
Positivo	cuando	$\frac{\text{ActivoCirculante}}{\text{PasivoCirculante}} > 1$
Nula	cuando	$\frac{\text{ActivoCirculante}}{\text{PasivoCirculante}} = 1$
Negativo	cuando	$\frac{\text{ActivoCirculante}}{\text{PasivoCirculante}} < 1$

Fuente: (Fondevila Roca, 1986)  
Elaborado por: Castro, M. (2019)

Para un cálculo de Fondo de Maniobra (FM) se parte de un periodo medio de maduración en la empresa, cuando más largo es el periodo medio de maduración, mayor es el fondo de maniobra necesario, Las empresas con activos circulantes que poseen una lenta rotación, que se dan en largos periodos de fabricación, los cuales incorporan un valor añadido y necesitan fondos de maniobra considerables para poder financiar sus ciclos de explotación.

### 2.1.14.3.3 El diagnostico de fondos a largo plazo: Los apalancamientos

De acuerdo con Buenaventura Vera (2002:9) “Los apalancamientos se refieren a la potenciación que nos da una variable, la cual se llama variable resultante o de salida cuya misión es ejercer una acción de otra variable que se relacione con ella, esta llamada variable motora o de entrada”. De esta manera el apalancamiento se divide de la siguiente manera:

- a. **Apalancamiento operativo:** es una variación operativa en la utilidad operativa causada por una variación relativa en el nivel de operaciones.
- b. **Apalancamiento financiero:** se define como una variación relativa en la utilidad neta causada por una variación relativa de la utilidad operativa.
- c. **Apalancamiento combinado:** este grado de apalancamiento combinado conocido como grado de apalancamiento total se lo puede definir como la variación relativa en la utilidad neta, causada por una variación relativa en el nivel de operaciones o en las ventas.

### 2.1.14.3.4 Los estados previsionales

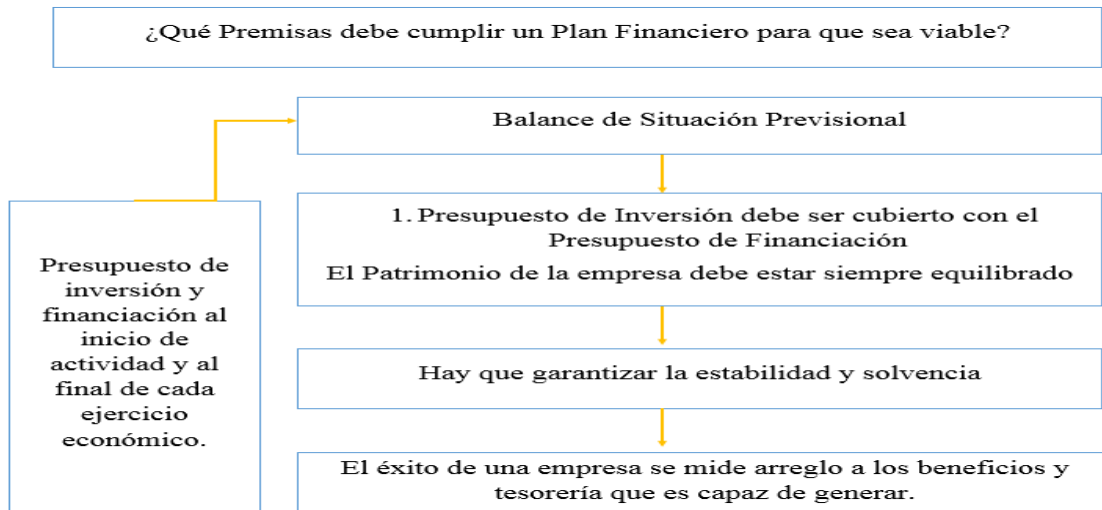
Los Estados Previsionales, en términos de Pérez (2012:30), se define como: “Aquello estados que se basan en hipótesis lo que otorga a los cálculos un elevado grado de subjetividad”. Una de las ventajas es que por medio de los estados previsionales pueden elaborarse diferentes intervalos de tiempo ya sean estos semanal, mensual, semestral o incluso interanual, esta última se refiere a cinco ejercicios.

Otra de las ventajas que menciona los estaos financieros previsionales es que permiten ayudar al análisis de la estructura de una empresa. Todo esto permitirá conocer si la empresa se adapta a las expectativas o si por el contrario no es lo que necesita. Para las compañías es importante saber hacia dónde quieren ir pero por otro lado también saber si aquellas decisiones se adaptan o no al plan de negocio Pérez (2012:30).



Los estados financieros previsionales se dividen en:

**Balance de situación previsionales:** representa contablemente la situación económica y financiera que enfrenta la empresa en un momento determinado, y en el figuran, de forma



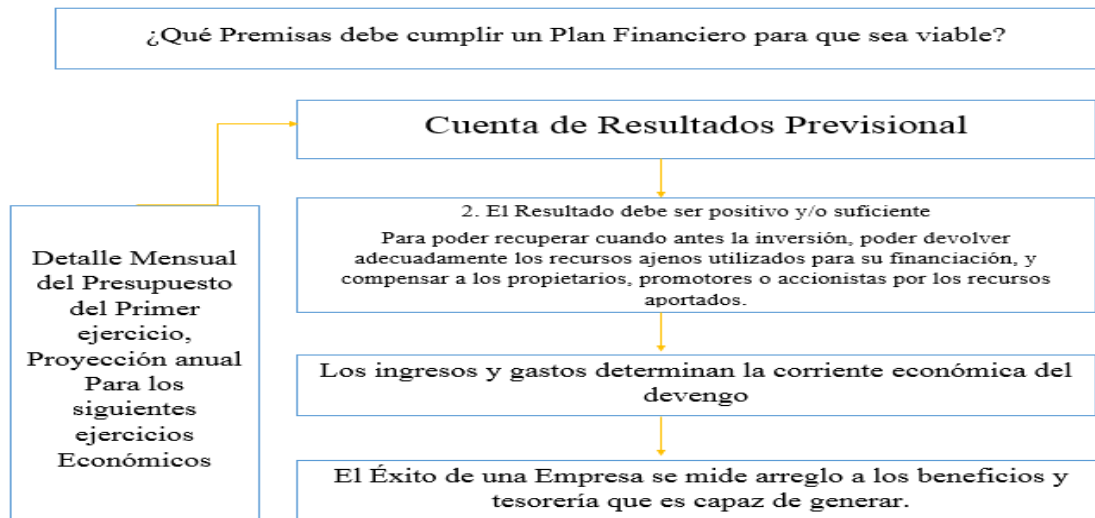
ordenada los bienes y derechos que posee la empresa como también del capital y las obligaciones en la que está comprometida.

**Gráfico 11:** Estados Financieros Previsionales.

**Fuente:** (Pérez, 2012)

**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

- **Cuenta de resultados previsionales:** se enfoca en el núcleo de un plan de negocios la cual es una guía para tomar decisiones y en este caso el documento más importante para buscar financiamiento con otras entidades y en posibles inversiones.

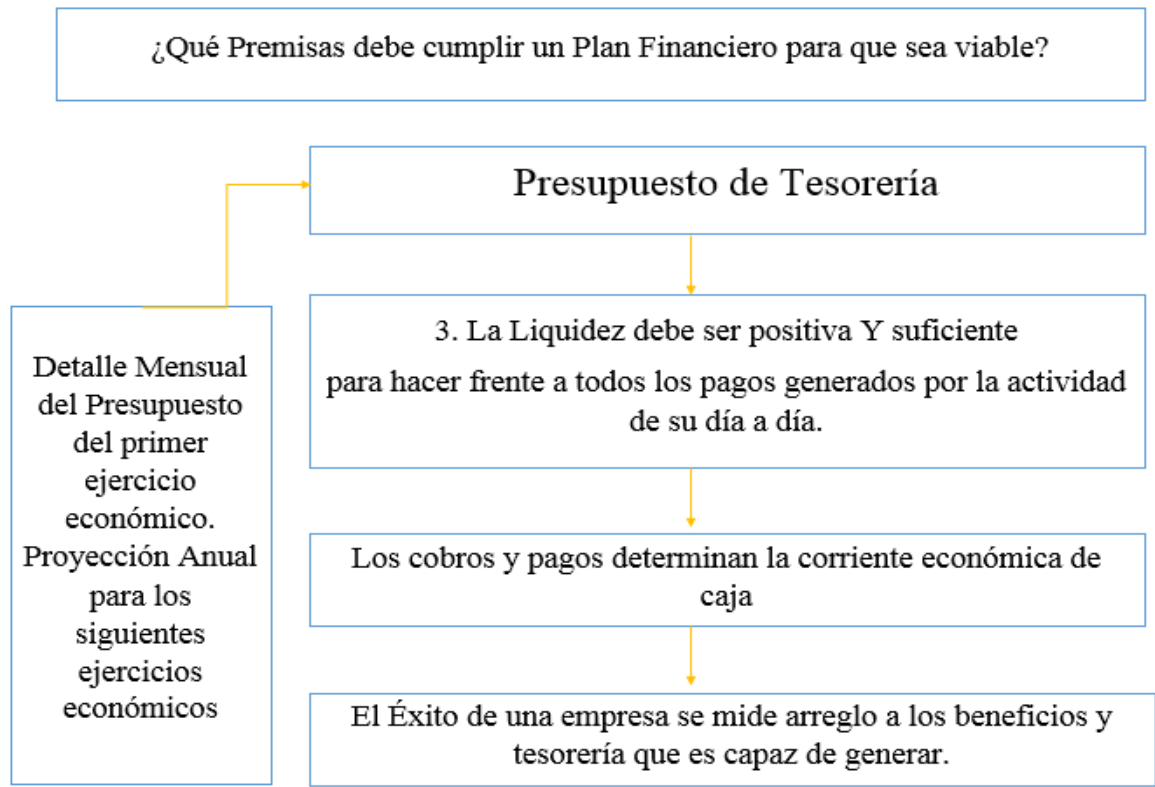


**Gráfico 12:** Cuenta de Resultado Previsual.

**Fuente:**(Pérez, 2012)

**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

- **Presupuesto de tesorería:** es un documento que recoge los movimientos de cobros y pagos previstos por la organización para un periodo establecido, permitiéndose determinar el saldo final de tesorería(Ramos C. G., 2015).



**Gráfico 13:** Presupuesto de Tesorería.

**Fuente:** (Pérez, 2012)

**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### **3.1 Metodología e instrumentos de recolección de información.**

En el presente trabajo estuvo orientado a una investigación más cuantitativa y en un menor porcentaje cualitativa, lo cual permitió interpretar de una mejor manera la información; se realizó una investigación de campo, donde se pudo recolectar información directa de varias fuentes relacionadas con el estudio.

Para realizar la recolección de información se acudió a la Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CÍA. LTDA.” al Sr. Gerente Marcelo Villegas, para solicitar una autorización la cual me iba a permitir la recolección de información, para este estudio se aplicó las técnicas que se presentan a continuación.

El instrumento principal que se utilizó fue la observación directa, la cual se aplicó por 4 veces en la empresa, la primera con el afán de conocer la empresa y poder realizar el presente análisis, la misma que se realizó el mes de Marzo de 2019 llegando al compromiso verbal entre la empresa y la investigadora.

La segunda visita se la realizó con la finalidad que se entregue una autorización firmada por el Señor Marcelo Villegas quien es Gerente de la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”, esto se realizó en el mes de Abril de 2019.

La tercera visita se la ejecutó para conocer de mejor manera las instalaciones de la empresa, como está compuesto cada departamento, las diferentes tomas de decisiones, políticas, misión , visión y todo lo que se relaciona con la parte administrativa, talento humano e infraestructura de la empresa, la misma que se aplicó en el mes de Mayo de 2019.

Finalmente, la cuarta visita tuvo como objetivo conocer y explicar el crecimiento empresarial durante su trayectoria, para lo cual se utilizó material tecnológico en este caso

archivos financieros, tipos de servicios, precios de los servicios, entre otros. Estos archivos demuestran los cambios realizados por la empresa los cuales les han permitido crecer en el mercado, esta última visita se la realizó en el mes de junio de 2019 en la empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”.

Como fuente de recolección de información, se aplicó la encuesta a los directivos de la empresa como instrumento de información y al software Microsoft Excel como herramienta de procesamiento de la información obtenida, por lo que se enfoca a un proceso descriptivo con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática con un tiempo, en este caso con la realización de la encuesta se pretende explicar el proceso de Planificación Financiera de la empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA” a lo largo de su trayectoria, la misma que cuenta con 21 colaboradores.

**Tabla 5:**Lista de colaboradores de la Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

<i>Vipdrive Cia Ltda Lista de Empleados</i>					
<i>Instructore</i>		<i>Administrad</i>		<i>Asistente de</i>	
<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>
Mantilla J.J.	Instructor	Beltran M.	Secretaria	Hervas G.	Servicio al Cliente
Navas M.	Instructor	Basantes A.	Psicologa	Leon H.	Asistente de Servicios
Vaca A.	Instructor	Jaramillo J.	Docente	Mayorga L.	Asistente de Servicios
		Lara H.	Supervisor	Proaño G.	Asistente de Servicios
		Lizano J.	Contador	Palacios D.	Asistente de Servicios
		Peña M.	Asistente Administrativo	Pulluquina J.	Asistente de Servicios
		Peña E.	Asistente Administrativo	Sanguil L.	Asistente de Servicios
		Peña K.	Asistente Administrativo	Trujillo G.	Asistente de Servicios
		Villegas M.	Director	Zurita A.	Asistente de Servicios

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”.

**Elaborado por:**Castro, M. (2019).

El instrumento que se usó es un cuestionario previamente estructurado, en el cual constan exclusivamente preguntas cerradas a fin de que el personal administrativo encuestado se sujete a las posibilidades de respuestas preestablecidas. Para la realización de estas preguntas se tomó en cuenta los elementos considerados en las preguntas de reflexión, las mismas que formulan directrices acerca del manejo de la Planificación Financiera en la empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”.

Con la finalidad de conocer metas, objetivos, políticas, misión, visión, proyecciones a futuro mismas que le han permitido a la empresa crecer en el mercado. Por otro lado la idea principal es tener presente que cambios se han dado con el tiempo para que los objetivos de la empresa se cumplan por ende saber si la Planificación Financiera ha sido positivo con el pasar de los años y de qué manera se podría mejorar.

El progreso del trabajo de campo se realizó durante el mes de junio de 2019, el lugar seleccionado para la aplicación es la ciudad de Ambato, exactamente en las instalaciones de la empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA” y la cual se aplicó una sola vez, para poder realizar este análisis se contó con una población finita de 4 personas quienes conocen como se realizaba la Planificación Financiera en la misma.

**Tabla 6:** Lista de colaboradores encuestados de la Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”.

<i>"Vipdrive Cia Ltda"</i>	
<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>
Lizano J.	Contador
Peña M.	Asistente Administrativo
Peña E.	Asistente Administrativo
Villegas M.	Director

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”.

**Elaborado por:** Castro, M. (2019).

Adicionalmente, se ejecutó la revisión bibliográfica la cual ha sido indispensable ya que se la utilizó con el propósito de indagar, conocer, recopilar profundizar información detallada de los antecedentes involucrados en la investigación tanto de libros como de internet para mejorar la comprensión del tema y para la realización del trabajo.

Finalmente por medio de una entrevista en el departamento contable con el propósito de conocer los estados e indicadores financieros que aplican en la empresa para identificar si la empresa desempeña de forma correcta su Planificación Financiera y cuales han sido los principales cambios con los años.

### **3.2 Método de análisis de información**

Un factor importante para poder realizar este trabajo de investigación fue la adecuada utilización de los datos obtenidos, con el fin de poder aclarar las dudas planteadas en el inicio, además de poder cumplir con los objetivos establecidos. Para la siguiente investigación se han determinado varias herramientas que se van a utilizar así poder procesar los datos tomando como fundamento el interactuar con la base de datos otorgada de la Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”.

#### **3.2.1 Estrategias a través del análisis de datos cuantitativos**

Considerando las oportunidades que se pueden obtener con el procesamiento de datos se puede decir que el programa informático seleccionado para realizar esta tarea fue Microsoft Excel, por tanto esto facilitó organizar la información mediante tablas de resumen y gráficos que permitieron sintetizar la información para una mejor comprensión y entendimiento del tema propuesto.

### 3.2.2 Construcción del cuadro de indicadores.

Se escogió las variables a través de una lectura bibliográfica y de la determinación de las necesidades de los beneficiarios del proyecto, para lo cual la investigadora cree conveniente citarlos, siendo los indicadores los que permiten cuantificar de manera clara los datos obtenidos. A continuación se demuestran los respectivos indicadores aplicados en la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”.

**Tabla 7:** Indicadores planteados en “VIPDRIVE. CIA. LTDA”.

<i>Factor</i>	<i>Indicadores Técnicos</i>	<i>Fórmula</i>
<i>Liquidez</i>	1. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<i>Solvencia</i>	1. Endeudamiento Del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Endeudamiento Del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	4. Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	5. Apalancamiento Financiero	$\frac{\frac{\text{Uai}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Uaii}}{\text{Activos Totales}}}$



<b>Gestión</b>	1. Rotación De Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	2. Rotación De Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
	3. Rotación De Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	4. Periodo Medio De Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$
	5. Periodo Medio De Pago	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} * 365}{\text{Compras}}$
	6. Impacto Gastos Administrativos Y Ventas	$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	7. Impacto De La Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
<b>Rentabilidad</b>	1. Rentabilidad Neta Del Activo (Du Pont)	$\frac{\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}}{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}}$
	2. Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	3. Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
	4. Rentabilidad Neta De Ventas (Margen Neto)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
	5. Rentabilidad Operacional Del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$
	6. Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{Uaii}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{Uai}}{\text{Uaii}} * \frac{\text{Un}}{\text{Uai}}$

**Fuente:** Superintendencia de compañías, valores y seguros

**Elaborado por:** Castro, M. (2019).

Como se puede notar en el cuadro se van analizar los principales indicadores financieros en los que se enfoca la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA” ya que permite seleccionar varios datos existentes en la base a los Balances de la empresa, estos datos van a permitir cuantificar y conocer como la Planificación Financiera beneficia a la empresa en la toma de decisiones adecuadas.

## CAPÍTULO IV

### DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

#### 4.1 Análisis y categorización de la información.

Después de culminar con la etapa de recolección de información, es decir, cuando ya se obtuvo todos los datos necesarios para el desarrollo de la investigación; el siguiente paso a elaborar es el procesamiento y análisis de los mismos.

Con la idea de conocer de mejor manera como se realiza el proceso de Planificación Financiera para poder analizar los datos se los desglosó de la siguiente forma:

1. Se revisó ampliamente la información recolectada con el fin de eliminar posibles errores y omisiones que se pueden presentar.
2. Se aplicó una encuesta al área administrativa de la empresa para conocer cómo se lleva la Planificación Financiera en la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”
3. Se realizó el análisis e interpretación del Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias para conocer los cambios que se han dado en el transcurso del mismo, a su vez por medio de indicadores financieros los cuales son una herramienta importante que van a permitir conocer la condición financiera de la empresa en los años 2017 – 2018.
4. Para finalizar se hará una narración completa del funcionamiento de Planificación Financiera que ha llevado la empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”, donde se podrá entender de mejor manera por medio de los cálculos analizados anteriormente.

Para el presente proyecto, se eligió la tabulación la misma que se va a realizar de forma electrónica mediante el ingreso de los datos recogidos en el programa Excel, en el cual constan las respuestas proporcionadas por los encuestados a cada una de las preguntas realizadas, formando una matriz la cual va a permitir facilitar el conteo de los datos y haciendo más sencillo el manejo de la información para los respectivos análisis.

#### **4.1.1 Estrategias de crecimiento**

La empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA.” desde sus inicios cuando se dio su autorización de funcionamiento el 06 de Octubre del 2009 aproximadamente hace 10 años ha estudiado minuciosamente y aplicado varias técnicas y estrategias que le permitieron tener un desarrollo y crecimiento sostenible en el mercado, entregando al cliente un servicio adecuado el cual permita responder de manera positiva a la demanda de la ciudadanía y de igual manera generando beneficios para sus accionistas, así como también permitiendo el bienestar para la sociedad en general. Hoy en día, la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE. CÍA. LTDA.”, está cada vez más convencida que el éxito de la empresa y los beneficios duraderos para los accionistas no se obtienen únicamente con ideas a corto plazo, sino más bien implementando estrategias de crecimiento que permita que cuando se den cambios en la Ley no afecte a la empresa.

Una de las ideas de crecimiento es mantener los vehículos de la empresa totalmente adecuados se aplica mantenimiento y restauración de forma seguida para prevenir accidentes tanto para colaboradores como para clientes logrando una mayor competitividad en el mercado.

Con respecto a un crecimiento en tecnología se tiene máquinas de cómputo adecuadas para que por medio de un programa contable registrar sus ingresos, gastos, información de clientes, entrega de facturas y estados financieros que permitan llevar un adecuado análisis de los movimientos de la empresa. Por consiguiente, el Gerente General Sr. Marcelo Villegas evalúa los informes de cada departamento con el fin de conocer que mejoras se puede dar a cada área de la empresa y se facilite su informe anual para en próximos años mejorar su plan financiero.

Con relación al área de talento humano, la empresa lo ve como una ventaja competitiva frente a diferentes retos y desafíos a los que se enfrenta en el mercado, donde el jefe de talento humano selecciona, contrata, emplea a los diferentes colaboradores de la organización mediante una serie de estrategias que mejore la calidad de vida a la que se

enfrenta el personal que labora en la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA.”.

#### 4.1.2 Realidad empresarial

La empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA.” a lo largo de su trayectoria ha implementado Planificación Financiera de acuerdo a la necesidad de la empresa como del mercado; estas decisiones han ayudado de forma positiva en la empresa ya que han permitido el mejoramiento de la atención al cliente como de su empresa.

Para la empresa el mejoramiento continuo es una parte fundamental e importante, es por eso que contar con una Planificación Financiera adecuada permite a la empresa cumplir con las metas propuestas. De acuerdo a la información otorgada por la empresa se puede conocer un extracto de la información empresarial.

**Tabla 8: Información empresarial.**

<b>INFORMACIÓN EMPRESARIAL</b>	
Nombre de la Entidad	Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA"
Nombre Comercial	VIPDRIVE CIA LTDA
Domicilio de la Entidad	12 de Noviembre y Unidad Nacional
Actividad Principal	Capacitación, Enseñanza y Evaluaciones de Conducción Licencia Tipo B
Forma Legal de la Entidad	Responsabilidad Limitada
País de Incorporación	Ecuador
Fecha de Inicio de Actividades	06 de Octubre del 2009
Capital Social	\$ 21.000

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”  
**Elaborado por:** Castro, M. (2019).

## **Plan estratégico de “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”**

### **Visión**

Ser la escuela de conductores líder de la ciudad y una de las mejores a nivel nacional, la cual asume los retos del nuevo siglo formando a nuestros alumnos con las mejores metodologías y estrategias educativas para conseguir conductores más prudentes y ciudadanos responsables.

### **Misión**

Formar y capacitar conductores responsables y consientes mediante una instrucción teórico – práctica de calidad, desarrollando una cultura de conducción que contribuya al mejoramiento de la seguridad vial y la calidad de vida de los ecuatorianos.

### **Valores**

- **Ética Profesional:** Realizar un trabajo honesto, genera una reciprocidad de nuestros clientes, y los intereses económicos como en nuestras actuaciones.
- **Trabajo en Equipo:** Integrar al personal a las metas empresariales, generando un interés colectivo por los resultados y lograr un clima laboral.
- **Responsabilidad Social:** Pretende la seguridad en el desempeño de las labores, cuidando la vida y salud de las personas y el buen uso de los recursos disponibles por la empresa.
- **Puntualidad:** Es importante la puntualidad, ya que demuestra la carta de presentación de los trabajadores de la empresa.

### **Objetivos estratégicos**

- Ser una empresa líder en el mercado, generadora de empleos.
- Poder tener un número considerado de clientes que permitan su desarrollo.
- Estar atentos y responder en forma positiva a los cambios de la Ley.
- Cubrir la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total.

## **Políticas**

- **Política sobre docencia:** Se fortalece la planificación el personal docente, con criterios de calidad.
- **Políticas sobre la investigación:** Se fortalecerá y desarrollará la investigación, a través de programas en el aula.
- **Políticas sobre vinculación:** Se considerará la extensión universitaria, como proceso fundamental de vinculación con el entorno.
- **Políticas sobre gestión:** Se cultivara la práctica de valores como compromiso de vida en todos los departamentos de la empresa, se impulsa el desarrollo institucional y humano de la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

## **FODA**

### **Fortalezas:**

- Escuela Certificada.
- Reconocida imagen de la escuela.
- Prestigio, confianza y liderazgo en el entorno zonal.
- Normativa adecuada y pertinente en el desempeño de la función académica.
- Formación integral de los conductores.

### **Oportunidades**

- Relación con Instituciones del Estado.
- Resoluciones emanadas de la Agencia Nacional de Tránsito para las Escuelas de Conducción.
- Acuerdos de apoyo a nivel nacional.
- Facilidad de ingreso a la Escuela de estudiantes que desean obtener su licencia tipo “B”
- Escuela económicamente activa.

## **Debilidades**

- Varias reformas a la Ley de Tránsito y la oferta académica.
- Poca investigación para incursionar en las causas de los accidentes de tránsito.
- No existe parque vial para prácticas de conducción.
- Débil promoción y ejecución de Programa de Inserción Laboral.
- Poco tiempo de los estudiantes en la escuela.

## **Amenazas**

- Facilidad para obtener el título de conductores.
- Crisis económica financiera.
- Limitaciones en el Talento Humano
- Leyes y reglamentos de tránsito drásticos en sanciones
- No existe estabilidad al personal contratado.

## **Datos importantes de la empresa**

- Horarios de atención al cliente: Lunes a Viernes de 8:00 AM a 9:00 PM
- Personas colaboradoras en la Empresa: 21 trabajadores
- Infraestructura de la empresa: Su principal función se da por los bienes tangibles que derivan a la capacidad instalada de la empresa, en esta ocasión la infraestructura es arrendada.
- Cursos por mes: 2 cursos
- Número de personas por curso: 100 personas base por cada curso.
- Valor del curso completo: 159,88
- Valor del examen Psicoprácticas: \$20 renovaciones y \$47 primer examen.
- Formas de cobro de los cursos: Efectivo o cheque
- Número de vehículos que posee la empresa: 9 vehículos
- Seguro: Seguro contra accidentes



## **Documentos de la empresa**

- Los objetivos y estrategias para mejorar la empresa se los realiza anualmente.
- La empresa realiza sus obligaciones y pagos en efectivo o en cheque.
- La empresa en la actualidad posee cargos o deudas por adquisición de vehículos nuevos por un valor de \$ 3.765,17
- Los informes y documentos de la empresa se los lleva de forma física y tecnológica.
- En la empresa se registran varios documentos pero entre los principales están: Estados Financieros, Informes Gerente, Retenciones, Recibos de Cobro, Recibos de Pagos, Registro de Compras, Registro de Ventas, Contratos, IESS, SRI, Superintendencia de Compañías, Alumnos por Curso, Mantenimiento de los Vehículos, etc.
- La empresa lleva un minucioso control de flujo de caja en el cual se realiza conciliación mensual para poder realizar el flujo efectivo anual y regular los gastos a largo plazo.

### **4.1.3 Encuesta realizada al área administrativa de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA"**

Para comprender de qué forma se lleva a cabo la planificación financiera en la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA", se estableció una encuesta a 4 integrantes del área administrativa quienes están al mando del crecimiento de la empresa, dicha encuesta está conformada por 12 preguntas que permiten conocer varios de los movimientos internos que se realizan, y por ende descubrir en donde se encuentran falencias para mejorarlas por medio de estrategias a corto plazo.

**Tabla 9:** Preguntas realizadas al departamento administrativo de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA."

<b>Lista de Chequeo</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Conoce usted acerca de la Planificación Financiera que existe en la empresa?	√	
¿Piensa usted que la Planificación Financiera ayuda con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	√	
¿Cree usted que al contar con Planificación Financiera en la empresa, puede tener un crecimiento en el mercado?	√	
¿Considera usted que contar con Planificación Financiera, reduce los problemas de la empresa?	√	
¿Una Planificación Financiera debe contar con decisiones de operación, de inversión y de financiamiento?	√	
¿Considera usted que para un plan operativo dentro de la empresa, este debe contar con un objetivo general, objetivos específicos, actividades y metas, estrategia de trabajo, plazo de ejecución y responsabilidades?	√	
¿La empresa elabora presupuestos para obtener Estados Financieros Proforma?	√	
¿Cree usted que la empresa debe financiar sus proyectos con recursos externos?	√	
¿La empresa cuenta con un sistema de capacitación útil interno para el desarrollo del personal?	√	
¿Realiza la empresa un control de inventario?	√	
¿Considera usted que los vehículos utilizados por la empresa se encuentran en buen estado para su uso?	√	
¿Conoce usted si los vehículos de la empresa cuentan con algún tipo de seguro?	√	
¿La empresa realiza algún tipo de mantenimiento para sus vehículos?	√	

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"  
**Elaborado por:** Macarena Castro, 2019

## **Análisis**

Según Ramos & Tapia (2017:27)“La Planificación Financiera es un proceso organizado sobre operaciones y actividades de una empresa que se desean controlar en un futuro, tomando en cuenta cuanto requiere crecer económica o rentablemente para el funcionamiento y la estabilidad de la organización”.

Dicho esto en la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”, existen un total de 21 colaboradores en el cual se realizó la encuesta a 4 de ellos los cuales conforman la Gerencia, Contador, y 2 de los 3 Asistentes Administrativos que son quienes están al tanto de cómo llevar Planificación Financiera en la empresa, pues manifestaron que la empresa se rige netamente a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, por lo que si llevan una Planificación Financiera pero a corto plazo.

Para la empresa es indispensable que se haga un seguimiento de los diferentes departamentos de la institución donde se refleje si se cumple con los objetivos propuestos y de esta manera reducir el riesgo y beneficiarse de las oportunidades para imponerse en el mercado, llevar una Planificación Financiera en la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA” permite una mejor organización y toma de decisiones oportunas, a su vez ayuda a la rentabilidad, liquidez, fuentes de financiamiento, volúmenes de ventas, puntos de operación entre otros.

En palabras de Morales Castro (2010: 40) “ La Planificacion Financiera establece la manera de como se logran las metas y representan la base de toda actividad economica de la empresa, al mismo tiempo pretende la prevision de las necesidades futuras, de modo que se establece en las acciones de la empresa”.

En la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA” una adecuada Planificación Financiera ayuda a que la empresa tenga crecimiento en el mercado permitiéndole posesionarse de mejor manera brindando servicios de calidad, obteniendo un manejo adecuado de procesos y mejorando las ideas ante la competencia. Al contar con una Planificación Financiera a corto plazo año tras año permite que se minimice los problemas a los que se enfrenta la misma, ya que prevé el desempeño futuro a través de la proyección de ventas e ingresos que facilitan el desarrollo de estrategias. Por

otro lado cabe mencionar que una Planificación Financiera está en la obligación de contar con decisiones de operación, inversión y de financiamiento ya que son una ruta establecida que guían, coordinan y controlan las decisiones de cada departamento generando un mejor funcionamiento y solidez de la empresa. Conforme a lo señalado por las personas encuestadas se mencionó que una decisión de operación en VIPDRIVE. CIA. LTDA es fundamental ya que es la parte clave donde inician las decisiones para comprender que falencias son las que enfrenta la institución esta inicia con un proceso en el que cuenta con un objetivo general, específicos, actividades y metas, estrategias de trabajo, plazo de ejecución y responsabilidad

Según Velázquez (2006:2) Los estados Financieros Proyectados permiten pronosticar en su oportunidad los cambios y tendencias económicas, la necesidades de los consumidores, las reducciones de costos y todo el entorno en general, cada número de un estado financiero proforma significa hacia donde va la compañía, y los compromisos adquiridos por cada una de las áreas de la compañía.

En la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA se establece un estado financiero Proforma anticipada para el desarrollo financiero de la empresa es importante porque permite revelar el comportamiento de la misma a futuro, al mismo tiempo al establecer estados proforma para la empresa se podrá tomar la decisión para saber si a futuro conviene que la misma se financie con recursos externos dado que por el momento la empresa en tiempo real cuenta con suficiente liquidez y solvencia.

VIPDRIVE. CIA. LTDA, destaca su departamento de Talento Humano en el cual la persona encargada es la responsable de elegir el personal que conforma el mismo, cuenta con un sistema de capacitación claro y útil teniendo como compromiso generar estrategias para mantener a su personal estable y así capacitarlos en cada área de manera que conozcan sus respectivas funciones y cumplan con las políticas establecida por la organización. El departamento de contabilidad refleja gran importancia en la empresa siendo la base fundamental para adquirir el material del cual se va a trabajar y en este caso es quien realiza el buen uso de sus documentos donde cada año se realiza un control de inventarios en la empresa permitiendo tener clara cuál es la disciplina y control

organizacional sin dejar de lado que cada mes se hace un seguimiento a cada departamento para identificar falencias y poderlas mejorar con el transcurso del tiempo.

En lo que respectan los vehículos de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA, son de uso exclusivo y propio de la entidad siendo esta la principal política que se estableció en la empresa, los vehículos son la base primordial para que la compañía permanezca en el mercado y pueda sobresalir ante la competencia, se cuenta con un total de 9 vehículos en excelente estado para brindar al cliente un servicio de calidad, estos vehículos cuentan con un mantenimiento preventivo el cual se lo realiza de forma consecutiva destacando la conservación de equipos mediante la revisión y limpieza que garanticen su funcionamiento y fiabilidad, a su vez cuentan con un seguro contra accidentes y choques, el cual ayudaría en gran forma a cualquier inconveniente que pueda enfrentar en el transcurso de las capacitaciones para la entrega de licencia tipo “B”.

#### 4.1.4. Análisis e interpretación del balance general y balance de pérdidas y ganancias en los años 2017 - 2018

**Tabla 10:** Balance general 2017-2018

<b>Balance General</b>	<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<b>Nombre De La Cuenta</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>21046,26</b>		<b>24228,83</b>
Caja Chica	100		100	
Caja		100		100
Banco Internacional Cta. Cte.	339,11		335,41	
Banco Produbanco Cta. Cte			4631,91	
Banco Produbanco Cta. Ahorros	12558,85		12887,25	
Bancos		12897,96		17854,57
Actividades Ordinarias que no Generan Interés	6917,29		6163,47	
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes no Relacionados		6917,29		6163,47
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-422,53		-34,07	
(-) Provisión Cuentas Incobrables y Deterioro		-422,53		-34,07

Seguros Pagados por Anticipado	717,88			0
Seguros Pagados por Anticipado		717,88		
Anticipos a Proveedores			144,86	
Otros Anticipos Entregados				144,86
Intereses por Devengar	835,66			
Otros Anticipos Entregados		835,66		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>84996,36</b>		<b>77872,3</b>
Instalaciones		0	64657,04	
Mobiliario y Equipo				64657,04
Mobiliario y Equipo	64657,04			
Mobiliario y Equipo		64657,04		0
Equipo de Cómputo y Sotware	2809,3		2934,3	
Equipo de Computación		2809,3		2934,3
Vehículo	88960,39		100429,71	
Vehículos		88960,39		100429,71
(-) Depreciación Acumulada De Mobiliario y Equipo	-46219,8		-52509	
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computo	-2320,4		-1403,02	
(-) Depreciación Acumulada Vehículo	-24095,57		-37442,13	
(-) Depreciación Acumulada Propiedades Planta y Equipo		-72635,77		-91354,15
Garantía Arriendo Dr. Oscar Pérez Mantilla	1205,4		1205,4	
Otros Activos no Corrientes		1205,4		1205,4
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>106042,62</b>		<b>102101,13</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>-40917,62</b>		<b>-39055,58</b>
Proveedores no Relacionados Locales	-15671,33		-3765,17	
Locales		-15671,33		-3765,17
Sobregiro Bancario Produbanco	-1116,31			0
Locales		-1116,31		
Con la Administración Tributaria			-3660,57	
Impuestos por Pagar	-2915,79			-3660,57
Con la Administración Tributaria		-2915,79		
Impuestos a la Renta por pagar del ejercicio			-9490,7	
Impuesto a la Renta por pagar del ejercicio	-3172,58			-9490,7
Impuesto a la Renta por Pagar del ejercicio		-3172,58		
Con el Iess			-1466,01	
Aporte Personal Iess 9.45 %	-1210,32		-1884,87	
Aporte Patronal 12.15%	-1556,16		-83,09	
Fondo Reserva por Pagar	-141,79		-189,5	
Prestamos Iess por Pagar	-226,46			-3623,47

Con el Iess		-3134,73		
Por Beneficios de Ley a Empleados			-663,94	
Xiii por Pagar	-629,82		-2685,13	
Xiv por Pagar	-2562,5		-646,41	
Por Beneficios de Ley a Empleados		-3192,32	-264,25	
Participación Trabajadores por Pagar Del Ejercicio				-4259,73
15% Participación Trabajadores por Pagar	-3843,54			
Participación Trabajadores por Pagar del Ejercicio		-3843,54	-8305,8	
Dividendos por Pagar				-8305,8
Anticipos de Clientes	-7871,02			
Anticipos de Clientes		-7871,02	-5950,14	
Pasivos Directamente Asociados con los Activos no Corrientes				-5950,14
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>-8000</b>		<b>-5383,38</b>
Prestamos de Accionistas Locales	-8000			
Locales		-8000	-5383,38	
Del Exterior				-5383,38
<b>TOTAL</b>		<b>-48917,62</b>		<b>-44438,96</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
Capital Social	-21000		-21000	
Capital Social		-21000		-21000
Reserva Legal 5%	-5346,43		-6195,26	
Reserva Legal 5%		-5346,43		-6195,26
Utilidades Acumuladas	-18516,11			0
Ganancias Acumuladas		-18516,11		
Resultados Acumulados Provenientes de la Adopción			4714,1	
Resultados Acumulados Provenientes de la Adopción	4714,1			4714,1
Resultados Acumulados Provenientes de la Adopción		4714,1		
Ganancia Neta del Periodo			-35181,01	
Utilidad del Ejercicio	-16976,56			-35181,01
Ganancia Neta del Periodo		-16976,56		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>-57125</b>		<b>-57662,17</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>-106042,62</b>		<b>102101,13</b>

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

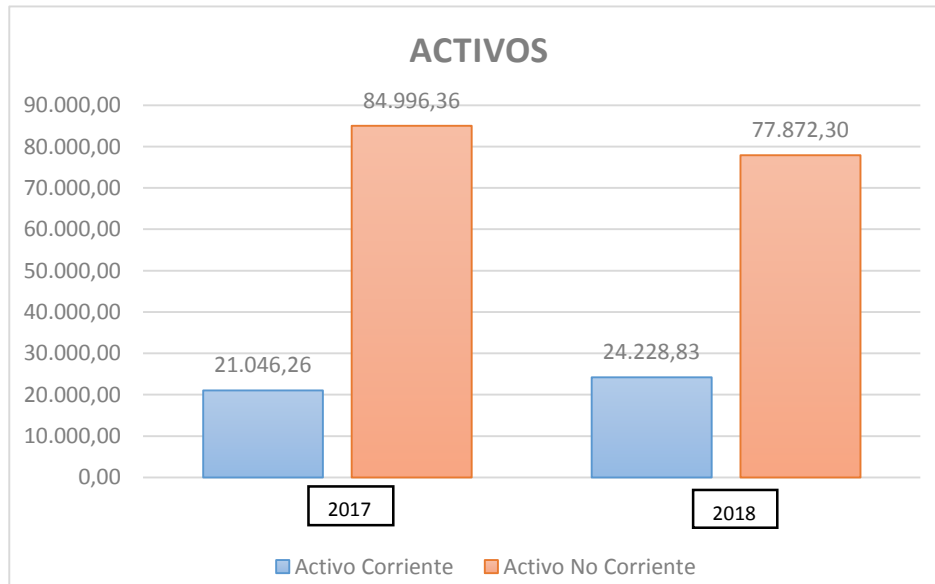
**Elaborado por:** Macarena Castro, 2019

## Análisis e Interpretación

**Tabla 10:** Activos 2017-2018

ACTIVOS 2017		ACTIVOS 2018	
Activo Corriente	\$ 21.046,26	Activo Corriente	\$ 24.228,83
Activo No Corriente	\$ 84.996,36	Activo No Corriente	\$ 77.872,30
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 106.042,62</b>	<b>Total Activo</b>	<b>\$ 102.101,13</b>

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”  
**Elaborado por:** Macarena Castro, 2019



**Gráfico 14:** Activos

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”  
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

En palabras de Atehórtua Lopera & Marulanda García (2018:7) señala que: “Un activo corriente, puede ser entendido como un bien o derecho, que con facilidad puede volverse dinero, es decir, su facilidad de volverse liquido en un periodo no mayor a un año”.



En la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA con respecto al Activo Corriente se refleja un aumento de \$ 3.182,57 para el año 2018 lo que quiere decir que la empresa pudo disponer de este valor como efectivo dentro de un año estos activos corrientes para la empresa son de gran importancia para el flujo de las operaciones permitiendo identificar la capacidad de pago frente a los pasivos ya que son la base principal con la que funciona la empresa, su incremento se dio en la cuenta bancos en el año 2017 este fue de \$ 12.897,96 y en el año 2018 incremento a \$ 17.854,57 debido al pago por el ingreso de nuevos alumnos en la institución. En el año 2018 no refleja un valor en la cuenta anticipo a proveedores y otros anticipos entregados dado que el mismo se los realizo en el año 2017.

Según Álvarez Ochoa & Bonilla Zhindón (2010:14) “Un activo no corriente corresponde a aquellos bienes y derechos que permanecen en la empresa por más de un ejercicio económico”.

En VIPDRIVE. CIA. LTDA en la cuenta Activo no Corriente para el año 2018 disminuye a \$ 3.941,49 son activos poco líquidos ya que necesitan tiempo para poder convertirlos en dinero en efectivo, en esta se ven reflejados varios cambios en la cuenta Equipo de Cómputo para el 2017 se reflejó un valor de \$ 2.809,30 a diferencia del 2018 que fue de \$ 2034,30 lo que da una diferencia de \$ 125,00 por la adquisición de una nueva impresora para uso exclusivo de departamento de contabilidad. En lo que respecta la cuenta vehículos para el 2017 se implementaron 3 vehículos de uso exclusivo y propio de la entidad lo que reflejo mayores ingresos a largo plazo ya que esta cuenta es un elemento inmovilizado, el valor que refleja de la diferencia entre el 2017 y 2018 es de \$ 11.469,32. La tercera cuenta importante en los Activos no Corrientes es Depreciación acumulada, propiedad, planta y equipo donde todos los activos se desgastan menos al cuenta terrenos en este caso la cuenta refleja un incremento para el año 2018 de \$ 18.718,38 ya que con el aumento de nuevos estudiantes a VIPDRIVE. CIA. LTDA se han tenido que cambiar varios equipos o dicho en otras palabras han cumplido su vida útil.

**Tabla 11:** Pasivos 2017-2018

---

**PASIVO 2018**

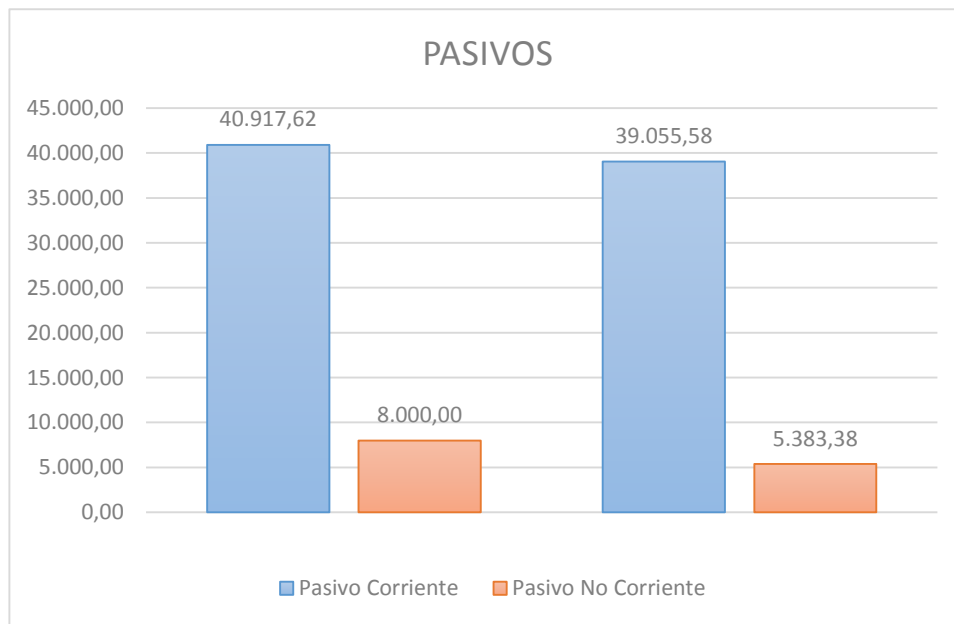
---

## PASIVO 2017

Pasivo Corriente	\$ 40.917,62	Pasivo Corriente	\$ 39.055,58
Pasivo No Corriente	\$ 8.000,00	Pasivo No Corriente	\$ 5.383,38
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 48.917,62</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 44.438,96</b>

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Macarena Castro, 2019



**Gráfico 15:** Pasivos

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

**Según** Ortiz (2003:41) “Los pasivos corrientes al igual que los activos corrientes son cuentas que se movilizan en un lapso menos a un año. Estos pasivos corrientes comúnmente están conformados por cuentas por pagar y retenciones en una empresa”.

En la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA los Pasivos corrientes reflejan un decremento para el año 2018 con un valor de \$ 1862,04 siendo este un valor a cancelar a corto plazo, por otro lado se reflejan para el año 2017 un valor en la cuenta por pagar de \$ 15.671.33 por la adquisición de la compra de los 3 vehículos para la institución, mientras que para el 2018 este valor fue de \$ 3.765,17 estos

valores se cancelaron de forma inmediata dado que la institución si cuenta con la liquidez para cancelarlo en un plazo menor a un año. Se puede observar que en los pasivos corrientes las cuentas en general no cambian en forma exagerada pues son valores de aporte personal, fondos de reserva, beneficios a empleados que se dan de forma consecutiva.

En palabras de Ortiz (2003:48) “son aquellas obligaciones de tipo económico cuyo vencimiento se producirá en más de un año, contando a partir de la fecha del corte del balance, los rubros más comunes en este grupo son las obligaciones financieras a largo plazo, los bonos por pagar, los pasivos con socios”.

En VIPDRIVE. CIA. LTDA para el año 2018 se refleja un valor de \$ 8000 en la cuenta prestamos de accionistas locales, mientras que para el año 2017 este disminuye a un valor de \$ 5383,38 este préstamo a los accionistas de la entidad se lo realizo para la adquisición de los vehículos los cuales fueron la máxima deuda que reflejaba la institución.

**Tabla 12:** Balance de pérdidas y ganancias 2017-2018

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2017		2018	
	VALOR	TOTAL	VALOR	TOTAL
<b>INGRESOS</b>				
Ventas	-290310,78		-376523,3	
Descuentos en Ventas	422,33		395,17	
Ingresos de Actividades Ordinarias		-289888,45		-
Rendimientos Financieros	-76,31		-93,98	
Intereses Financieros		-76,31		-93,98
Alumnos Retirados del Curso y Otros	-6574,95		-6428,55	
Utilidad en Venta de Activos Fijos	-1045,24		-299,4	
Otras Rentas		-7620,19		-6727,95
Otros Ingresos	-7696,5		6821,93	-
Ingresos		-297584,95		382950,06
<b>EGRESOS</b>				
Gasto Promoción y Publicidad	1961,1		1004,88	

Gasto de Ventas		1961,1		1004,88
Gasto Sueldos	102472,06		123026,5	
Gasto Horas Extras	9425,62		13517,68	
Gasto Bonos Incentivos y Otros	14420		27399,24	
Gastos Comisión	0		858,45	
Gastos , Sueldos, Salarios y Demás Remuneraciones		126317,68		164801,87
Gasto Aporte Patronal	15347,64		20023,38	
Gasto Fondo de Reserva	7953,85		8311,07	
Aportes a la Seguridad Social Incluido Fondo de Reserva		23301,49		28334,45
Gasto Décimo Tercer Sueldo	9274,13		12444,98	
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	6763,54		7830,16	
Gasto Bonificación por Desahucio	1937,5		729,38	
Gastos Vacaciones	0		1807,33	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones		17975,17		22811,85
Gasto Uniformes	681,67		27,28	
Gasto Planes Beneficios a Empleados		681,67		27,28
Gasto Horarios Profesionales y Dietas	2279,47		798,04	
Horarios, Comisiones y Dietas a Personas Naturales		2279,47		798,04
Gasto Mantenimiento yReparación Instalada	802,68		304,97	
Gasto Mantenimiento yReparación Equipo de Computo	278		1454,24	
Gasto Mantenimiento yReparación Vehículos	6953,03		4443,73	
Gasto Mantenimiento yReparación Mobiliario	3497,46		135,64	
Mantenimiento y Reparaciones		11531,17		6338,58
Gasto Arrendamiento Inmuebles	15079,2		15079,2	
Arrendamiento Operativo		15079,2		15079,2
Gasto Combustible	6026,97		6516,3	
Combustible		6026,97		6516,3
Gasto Lubricantes	683,64		960,3	
Lubricantes		683,64		960,3
Gasto Seguros y Reaseguros	358,4		1268,17	
Seguros y Reaseguros (Primas y Sesiones)		358,4		1268,17
Gasto Transporte	58,84		5,22	
Transporte		58,84		5,22
Gasto Luz Eléctrica	1377,78		1451,08	
Gasto Agua Potable	238,89		360,55	
Gasto Telefonía Y Telecomunicaciones	2283,3		2546,69	
Agua, Energía, Luz yTeléfono		3899,97		4358,32
Gastos Notaria	482,7			
Notarios y Registro de la Propiedad		482,7		

Gasto Impuestos Municipio S.I.C, I Trab	1677,12		1523,46	
Gasto Matriculación y Soad Vehículos	1755,79		1919,3	
Gasto Permiso de Aprendizaje	20950		23425,5	
Gasto Títulos de Conducción	1050		900	
Gasto Manuales de Conducción	2400		4525	
Impuestos Contribuciones y Otros		27832,91		32293,26
Gasto Depreciación Mobiliario y Equipo	6174,08		6289,2	
Gasto Depreciación Equipo de Computo	693,61		448,69	
Gasto Depreciación Vehículo	12613,76		15725,73	
Depreciación Propiedades, Planta y Equipo		19481,45		22463,62
Gasto Suministros de Oficina	1103,3		3148,02	
Gasto Materiales, Accesorios, Herramientas	1273,24		878,28	
Gastos Productos de Limpieza	211,5		215,49	
Gastos por Servicios Prestados	7728,13		5144,51	
Gastos Monitoreo Seguridad	307,92		312	
Varios Gastos de Caja Chica	26,31		13,74	
Gastos Provisión Cuentas Incobrables	3,3			
Gastos Eventos, Agasajos Alimentación y C.	2193		1931,83	
Otros Gastos		268837,43		130086,61
Otros Gastos Intereses	894,58		1605,54	
Intereses		894,58		1605,54
Gasto Por Servicios, Comisiones, Transferencia	214,07		309,76	
Otros Gastos Financieros		1108,65		1915,3
Gastos No Deducibles	54,14		6957,52	
Otros		54,14		6957,52
Participación Trabajadores e Impuestos	3843,54		8305,8	
Participación Trabajadores e Impuesto				
Impuesto a la Renta Causada	4803,53		11885,22	
Impuesto a la Renta		8647,07		20191,02
Egresos		280608,39		347769,05
Total de Resultado		-16976,56		-35181,01

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

## Análisis

En palabras de Ortiz (2003:55) menciona que: “Son aquellos que se producen en desarrollo de la actividad propia o no propia del negocio y pueden organizarse en la venta de bienes, servicios o intereses”.

En la En la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA durante el ejercicio 2017 la empresa desarrollo 21 cursos regulares de Conducción el mismo que se considera el servicio principal que presta generando ingresos por un valor de \$ 297.584,95. Lo que demostró el difícil escenario que la institución tuvo que enfrentar durante el año 2017, pues se tenía conocimiento pleno de los cambios establecidos en la Ley y su respectivo reglamento, dicha Ley que explicaba que las Escuelas de Conducción No Profesionales debían desenvolverse ante la eliminación de la Obligatoriedad del Curso de Conducción para Choferes no Profesionales (Tipo B). Para el 2017 el número de alumnos atendidos fue de \$ 2.019, promedio por curso regular 96 alumnos, con un promedio de alumnos retirados de 12, representando el aumento de la demanda en un 33% para este año.

Para el año 2018 la empresa desarrollo 22 Cursos Regulares de Conducción el mismo que genero ingresos por un valor de \$ 382.950,06. En este año se hubo un total de alumnos de \$ 2.230 promedio por curso regular 101 con 10 alumnos retirados en el transcurso del mismo generando una demanda de un 10,45%

Los que quiere decir que los ingresos netos reduciendo los ingresos por los alumnos retirados del curso para el año 2017 fue de \$ 290.310,78 mientras que para el 2018 \$ 376.523,30.

Para Guajardo Cantú (2002:40) “los egresos son activos que se han usado o consumido en el negocio con el fin de obtener ingresos”.

En VIPDRIVE. CIA. LTDA se reflejan varios gastos en los cuales se destacan:

**Tabla 13:** Balance de pérdidas y ganancias egresos 2017-2018

2017		2018	
Gastos administrativos	\$ 250.250,56	Gastos administrativos	\$ 296.842,25
Gastos de ventas	\$ 1.961,10	Gastos de ventas	\$ 1.004,88
Gastos Financieros	\$ 565.114,46	Gastos Financieros	\$ 335.573,98
Total Gastos Operacionales	\$ 817.326,12	Total Gastos Operacionales	\$ 633.421,11

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

Los gastos administrativos en la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA” se refiere a los sueldos, salarios y demás remuneraciones dentro de la organización para el 2018 este valor incremento \$ 46.591,69 más que el año 2017 ya que se contrató nuevo personal debido a la adquisición de tres vehículos dentro de la organización.

A lo que se refiere los gastos de ventas para el año 2018 disminuyo con un valor de \$ 956,22 este rubro básicamente se enfoca en la publicidad que la empresa realiza para poder llamar la atención del cliente y tener mayor acogida en el mercado.

Los gastos financieros para el año 2017 fueron mayores, con un valor de \$ 229.540,48 adicional al año 2018, este valor significativo se dio debido a la de los cambios establecidos en la Ley y su respectivo reglamento, dicha Ley que explicaba que las Escuelas de Conducción No Profesionales debían desenvolverse ante la eliminación de la Obligatoriedad del Curso de Conducción para Choferes no Profesionales (Tipo B).

A lo que se refiere a los vehículos de la institución en el 2017 se realizó el mantenimiento y reparación por un valor de \$11.531,17 dado que al poner en marcha la nueva Ley los vehículos debía estar en buen estado para su uso, para el 2018 reflejo un valor de 6.338,58permitiendo para este año un ahorro de \$ 5192,59.

#### **4.1.5 Aplicación de indicadores financieros en la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA. LTDA."**

Mediante el estudio de las diferentes herramientas financieras se pudo obtener resultados que permitieron determinar los factores que han sido importantes para el crecimiento, así como también las principales causas que impiden el desarrollo de la organización dentro del mercado.

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados números que se basan en la relación de cifras o cuentas que se obtienen del Balance General o Estado de Pérdidas y Ganancias; cuando se relacionan unos con otros y se los compara con años anteriores o empresas del mismo sector se puede tener resultados más

significativos y claros para poder sacar conclusiones sobre la situación financiera de la empresa (Martínez Rueda, 2014).

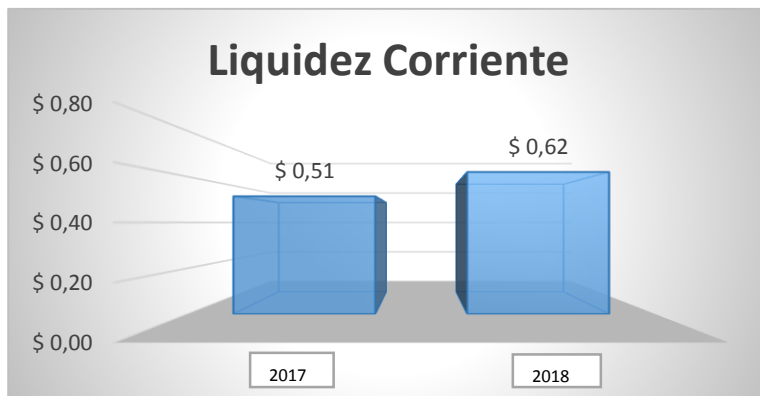
Para realizar el estudio se tomó en cuenta los siguientes indicadores financieros:

**Tabla N° 14:**Indicadores de liquidez

Análisis de Liquidez			
Indicador	Formula	Resultado	
		2017	2018
Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	\$ 0,51	\$ 0,62
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivos Corrientes	\$ 0,51	\$ 0,62

**Fuente:** Empresa“Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:**Castro, M. (2019)



**Gráfico 16:**Liquidez Corriente

**Fuente:** Empresa“Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

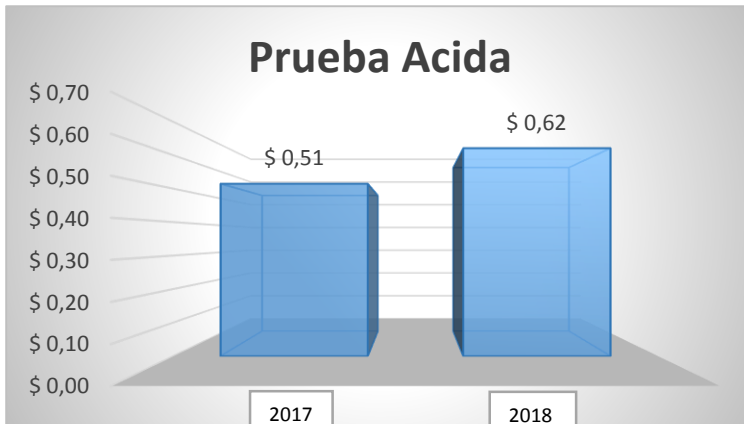
### Análisis

En el año 2017 refleja una Liquidez Corriente de \$0,51 mientras que para el 2018 incremento a \$0,62.

### Interpretación



Estos resultados nos dicen que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$0,51 y \$0,62 de respaldo en el activo corriente, para los años 1 y 2 respectivamente, lo que nos indica que las exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes los cuales se esperan convertir en efectivo para la empresa.



**Gráfico 17:**Prueba Acida

**Fuente:** Empresa“Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:**Castro, M. (2019)

### Análisis

En el año 2017 refleja una Prueba Ácida de \$0,51 mientras que para el 2018 incremento a \$0,62.

### Interpretación

El resultado anterior nos dice que la empresa registra una prueba ácida de \$0,51 y \$0,62 para el año 1 y 2 respectivamente, lo que a su vez nos permite deducir que por cada dólar que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con \$0,51 y \$0,62 centavos en activos corrientes de fácil realización, sin tener la necesidad de acudir a la venta de inventarios.

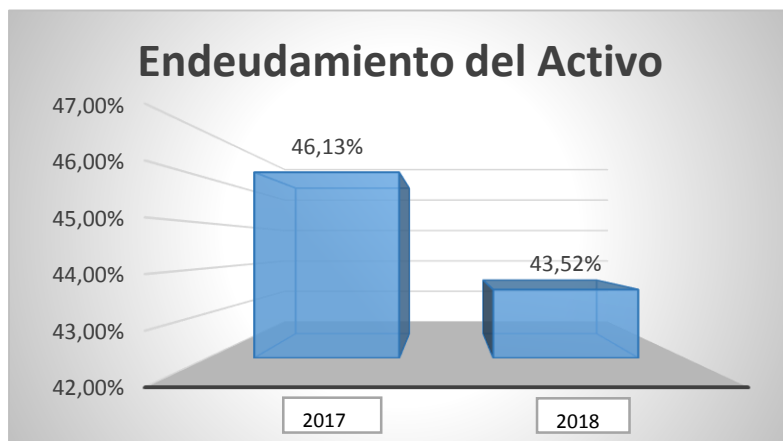
**Tabla 15:** Indicadores de solvencia

Análisis de Solvencia			Resultado	
Indicador	Formula	2017	2018	
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/Activo Total	46,13%	43,52%	

Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total/Patrimonio	0,86	0,77
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto	0,67	0,74
Apalancamiento Financiero	(UAI/Patrimonio)/(UAI/Activos Totales)	1,86	1,77

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)



**Gráfico 18:** Endeudamiento del Activo

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

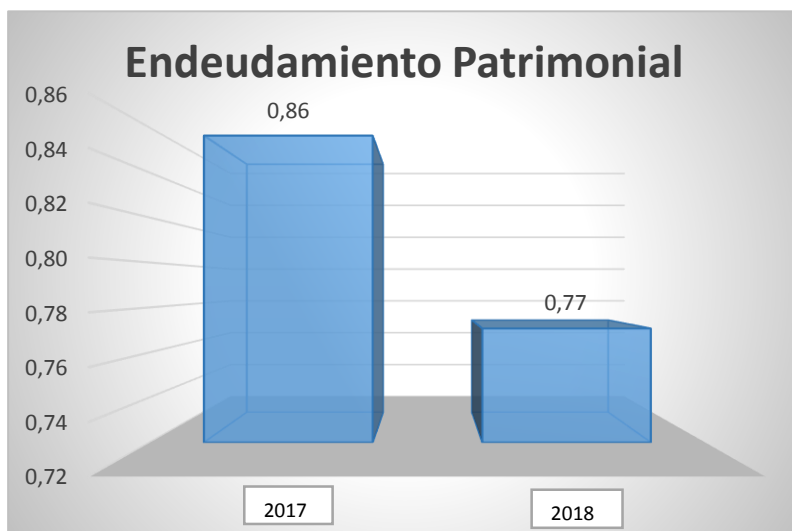
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### Análisis

En el año 2017 refleja una Endeudamiento del Activo del 46,13% mientras que para el 2018 baja a 43,52%.

### Interpretación

En relación al total de sus activos se puede observar que el endeudamiento que la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA" refleja que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, 46,13 centavos para el año 2017 y 43,52 centavos para el 2018 han sido financiados por los acreedores. Lo que en otras palabras quiere decir es que los acreedores son dueños del 46,13% en el año 1 y 43,52% en el año 2 respectivamente. Se considera que la empresa se encuentra en un nivel estable ya que no excede el nivel de endeudamiento por el 50%



**Gráfico 19:** Endeudamiento Patrimonial

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

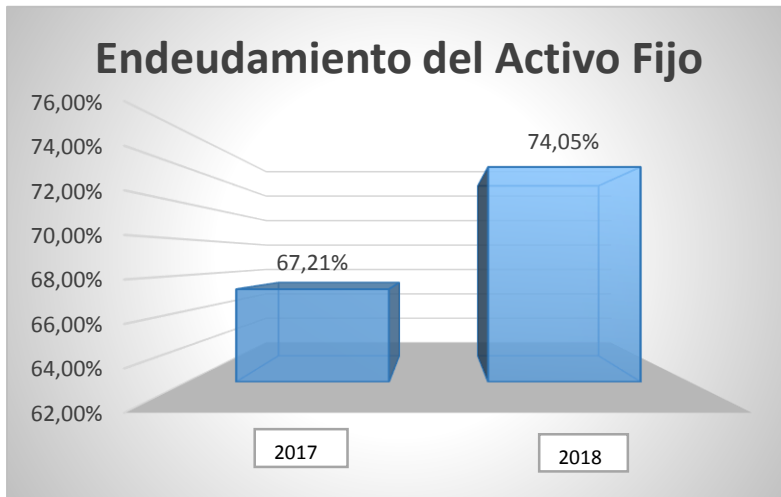
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### **Análisis**

En el año 2017 refleja una Endeudamiento Patrimonial de 0,86 mientras que para el 2018 baja a 0,77.

### **Interpretación**

De los resultados anteriores se concluye que la empresa tiene comprometido el patrimonio de los accionistas para con los acreedores de la empresa, lo que muestra que por cada dólar de patrimonio de tienen deudas por \$0,86 centavos para el 2017 y \$0,77 centavos para el 2018 lo que también se podría decir que cada dólar de los dueños está comprometido en un 86% y 77% respectivamente.



**Gráfico 20:** Endeudamiento del Activo Fijo

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

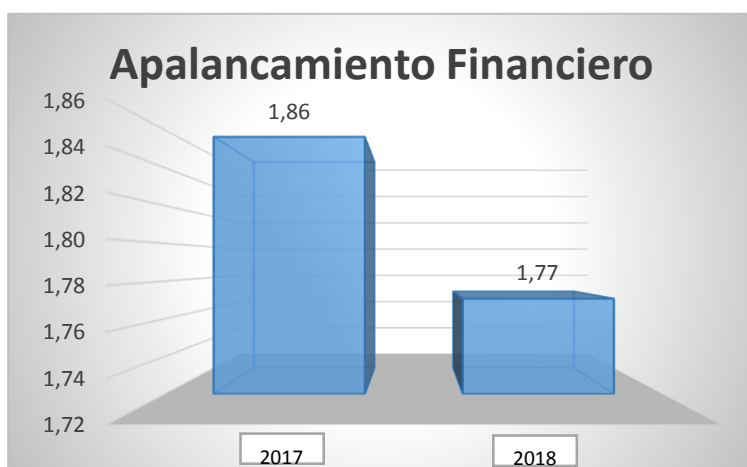
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### **Análisis**

En el año 2017 refleja un Endeudamiento del Activo Fijo de 0,67 mientras que para el 2018 sube a 0,74.

### **Interpretación**

De los resultados anteriores para la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA" el Endeudamiento del Activo Fijo es 0,67 y 0,74 para el año 1 y 2 respectivamente, lo que quiere decir que la empresa no ha financiado en su totalidad con su patrimonio sino que también se ayudado de préstamos de terceros en este caso para la adquisición de dos vehículos.



**Gráfico 21:** Apalancamiento

Financiero

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### Análisis

En el año 2017 refleja un Apalancamiento Financiero de 1,86 mientras que para el 2018 baja a 1,77.

### Interpretación

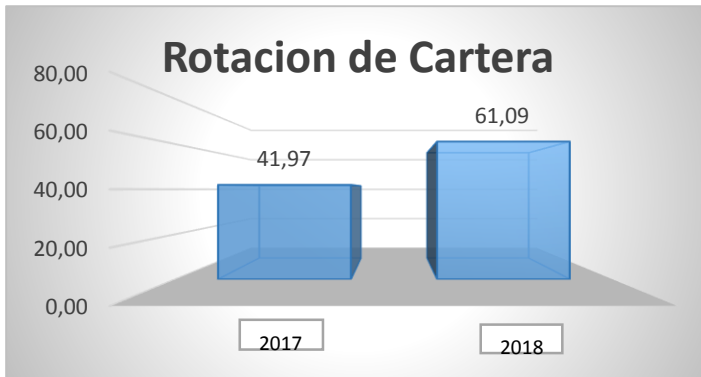
Después de analizar los datos se puede decir que por cada punto de incremento en la utilidad operacional antes de intereses e impuestos, la utilidad por acción o utilidad neta después de impuestos se incrementa a 1,86 y 1,77 puntos porcentuales.

**Tabla 16:** Indicadores de gestión.

Análisis de Gestión			Resultado	
Indicador	Formula	2017	2018	
Rotación de Cartera	Ventas/Cuentas por Cobrar	41,97	61,09	
Rotación de Activo Fijo	Ventas/ Activo Fijo	3,42	4,84	
Rotación de Ventas	Ventas/ Activo Total	2,74	3,69	
Periodo medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar*365)/Ventas	9	6	
Impacto Gastos Administrativos y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas/Ventas	43,51%	43,77%	
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros/Ventas	0,38%	0,51%	

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)



**Gráfico 22:** Rotación de Cartera

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

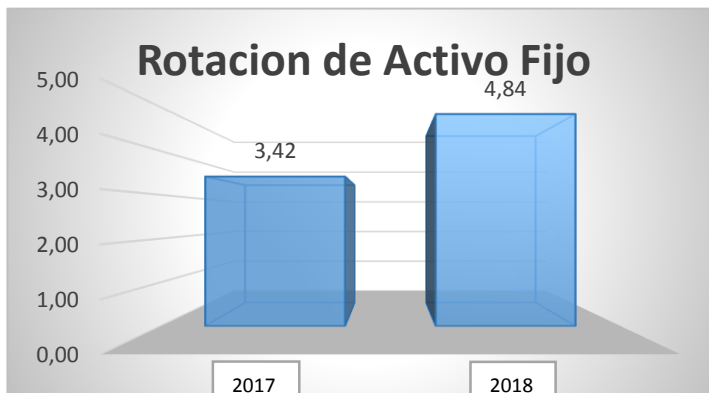
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### Análisis

En el año 2017 refleja una Rotación de Cartera 41,97 mientras que para el 2018 incrementa a 61,09.

### Interpretación

Después de analizar los datos la rotación de cartera para la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA" refleja que para el 2017 sus cuentas por cobrar giraron 41,97 veces durante el año. Es decir que el valor de 6.917,29 se convirtió a efectivo 41,97 veces durante dicho periodo. Por su parte para el año 2018 las cuentas por cobrar giraron 61,09 veces durante el año, es decir que la cantidad de 6.163,47 mil se convirtió a efectivo 61,09 veces durante dicho periodo.



**Gráfico 23:** Rotación de Activo Fijo

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

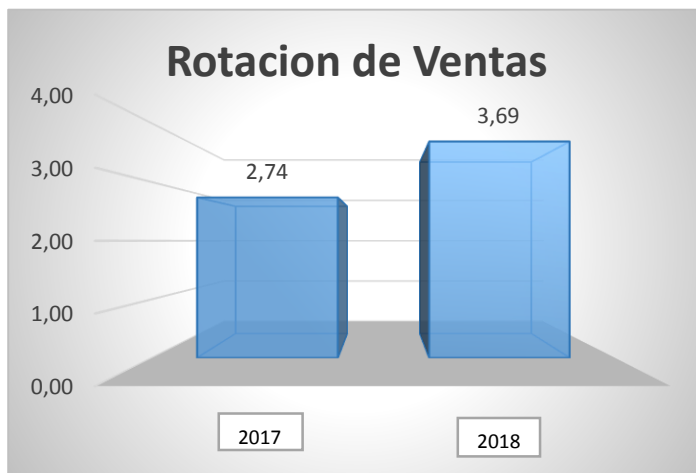
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### **Análisis**

En el año 2017 refleja una Rotación de Activos Fijos de 3,42 veces mientras que para el 2018 incrementa a 4,84 veces.

### **Interpretación**

Después de analizar los resultados se puede observar que la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA" demuestra que los activos fijos rotaron 3,42 veces en el año 2017 y 4,84 veces para el año 2018. Esto quiere decir que las ventas fueron, en estos dos años superiores a los activos fijos, esto es, que si se vendió gran cantidad de los diferentes servicios de la empresa permitiéndose mejorar ante situaciones pasadas.



**Gráfico 24:** Rotación de Ventas

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

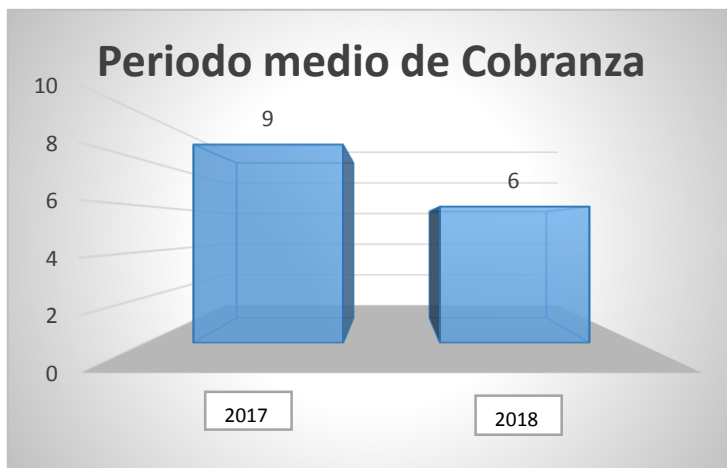
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### **Análisis**

En el año 2017 refleja una Rotación de Ventas de 2,74 veces, mientras que para el 2018 incrementa a 3,69 veces.

### **Interpretación**

Los resultados anteriores significan que los activos totales rotaron 2,74 veces en el año 2017 y 3,69 veces en el año 2018, lo que quiere decir que cada \$1 invertido en activos totales generó ventas por \$2,74 centavos y 3,69 centavos para el año 1 y 2 respectivamente.



**Gráfico 25:** Periodo medio de Cobranza

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

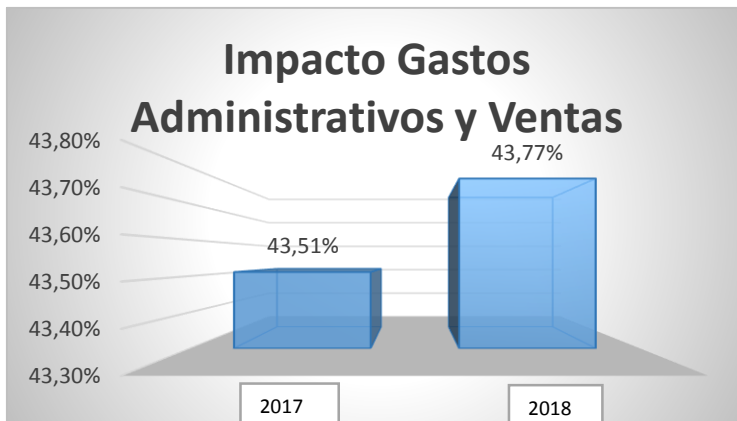
### **Análisis**

En el año 2017 refleja una Rotación de Cartera de 9 días, mientras que para el 2018 se redujo a 6 días.

### **Interpretación**

Este resultado significa que, en promedio, la empresa para el 2017 tarda 9 días en recuperar su cartera o cuentas por cobrar por sus servicios prestados, en otras palabras, que la totalidad de la cartera se convierte a efectivo, en promedio, cada 9 días. Por su lado para el 2018 la empresa tarda 6 días en recuperar su cartera o cuentas por cobrar por sus servicios prestados, lo que quiere decir que la totalidad de la cartera se convierte en efectivo aproximadamente en 6 días.





**Gráfico 26:** Impacto Gastos Administrativos y Ventas  
**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no

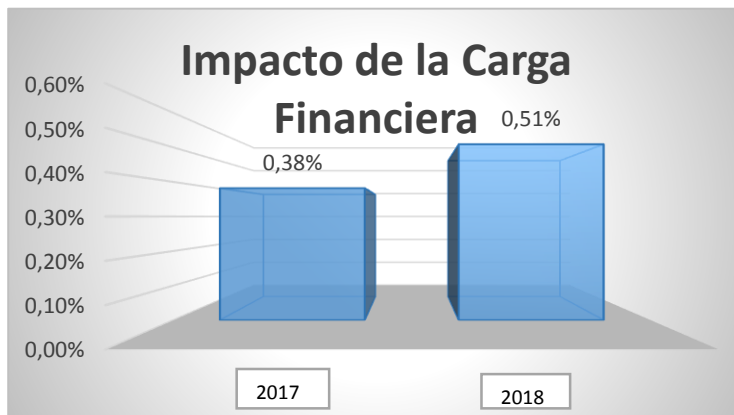
Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”  
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### Análisis

En el año 2017 refleja un Impacto Gastos Administrativos y Ventas de 43,51%, mientras que para el 2018 se incrementó a 43,77%.

### Interpretación

Después de analizar los datos se puede deducir que en la empresa el impacto gastos administrativos y ventas reflejan valores de 43,51% y 43,77 para el año 1 y 2 respectivamente lo que demuestra el incremento de este índice demuestra que si se ha manejado de forma eficiente los gastos por consiguiente no se ve afectada la utilidad neta de la empresa y así permite fortalecer el patrimonio y la distribución de las utilidades



**Gráfico 27:** Impacto de la Carga Financiera  
**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”  
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### Análisis

En el año 2017 refleja un Impacto de la Carga Financiera de 0,38%, mientras que para el 2018 se incrementó a 0,51%.

### Interpretación

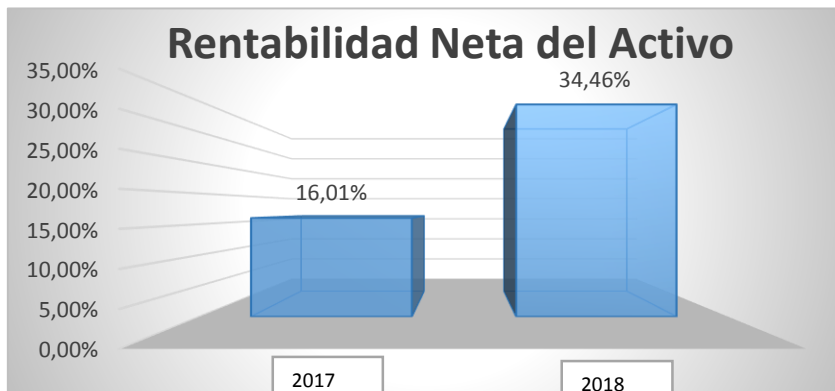
Este indicador significa que los gastos financieros representan el 0,38% y 0,51% de las ventas en el año, lo que en otras palabras significa que del producto de las ventas hay que designar 0,38 y 0,51 cada año para pagar los gastos financieros de la empresa.

**Tabla 17:** Indicadores de rentabilidad.

Análisis de Rentabilidad		Resultado	
Indicador	Formula	2017	2018
Rentabilidad Neta del Activo	$(Utilidad\ Neta/Ventas) * (Ventas / Activo\ Total)$	16,01%	34,46%
Margen Bruto	$Ventas\ Netas - Costo\ de\ Ventas / Ventas$	99,85%	99,90%
Margen Operacional	$Utilidad\ Operacional / Ventas$	55,67%	15,52%
Rentabilidad Neta de Ventas	$Utilidad\ Neta / Ventas$	5,85%	9,34%
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(Utilidad\ Operacional / Patrimonio)$	2,83	1,01
Rentabilidad Financiera	$(Ventas / Activo) * (UAI / UAI) * (UN / UAI)$	0,30	0,61

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)



**Gráfico 28:** Rentabilidad Neta del Activo.

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

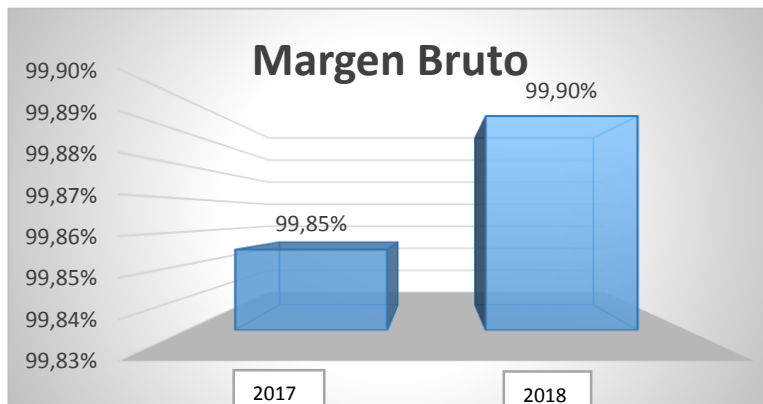
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

## Análisis

En el año 2017 refleja una Rentabilidad Neta del Activo de 16,01%, mientras que para el 2018 se incrementó a 34,46%.

## Interpretación

Después de observar los resultados en la empresa, la rentabilidad de la inversión procede, en mayor grado, de margen de utilidad que dejan las ventas en este caso 16,01% y 34,46% para el año 1 y 2 respectivamente y no tanto de la rotación del activo total. En otras palabras la empresa no gana porque venda mucho sino más bien porque las ventas le dejan un margen apreciable de utilidad.



**Gráfico 29:** Margen Bruto.

**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

## Análisis

En el año 2017 refleja un margen bruto de 99,85%, mientras que para el 2018 se incrementó a un 99,90%.

## Interpretación

Después del análisis de estos resultados esto significa que las ventas de la empresa generaron 99,85% de utilidad bruta en el año 2017 y un 99,90% en el año 2018, lo que significa que cada dólar vendido en el año se generó 99,85 y 99,90 centavos de utilidad.



**Gráfico 30:** Margen Operacional.

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

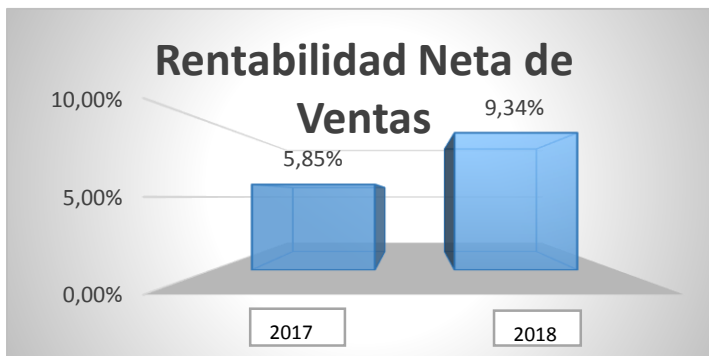
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### Análisis

En el año 2017 refleja una Margen Operacional de 55,67%, mientras que para el 2018 se redujo a 15,52%.

### Interpretación

Los resultados anteriores indican que la utilidad operacional corresponde a un 55,67% de las ventas netas en el año 2017 y a un 15,52% en el año 2018 lo que quiere decir que por cada dólar vendido en el año se reportaron 55,67 y 15,52 centavos de utilidad operacional.



**Gráfico 31:** Rentabilidad Neta de Ventas

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### **Análisis**

En el año 2017 refleja una Rentabilidad Neta de Ventas de 5,85%, mientras que para el 2018 se incrementó a 9,34%.

### **Interpretación**

Este indicador significa que la utilidad neta correspondió a un 5,85% y 9,34% de las ventas netas en el año 2017 y 2018 respectivamente, lo que quiere decir que cada dólar vendido genero 5,85 y 9,3 centavos de utilidad neta en el año.



**Gráfico 32:** Rentabilidad Operacional del Patrimonio.

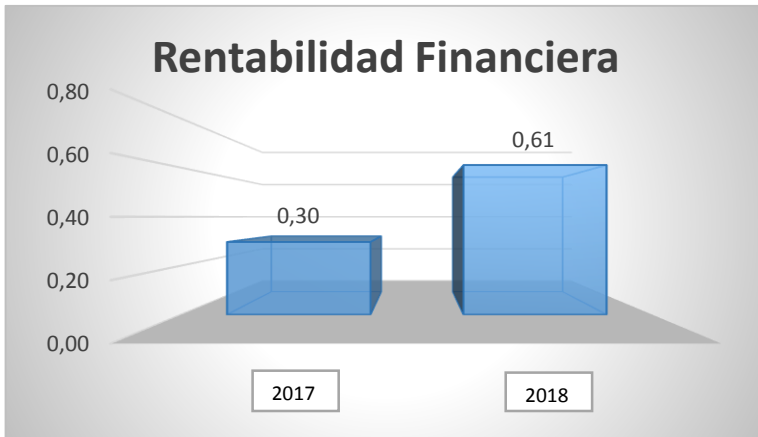
**Fuente:** Empresa "Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA"  
**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### **Análisis**

En el año 2017 refleja una Rentabilidad Operacional del Patrimonio de 2,83%, mientras que para el 2018 bajo al 1,01%.

### **Interpretación**

Después de analizar los resultados se puede observar que para la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA" su Rentabilidad Operacional del Patrimonio es de 2,83 y 1,01 para el año 1 y 2 respectivamente lo que quiere decir que reflejan los valores que la empresa entrega a los accionistas por su capital invertido



**Gráfico 33:** Rentabilidad Financiera.

**Fuente:** Empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA”

**Elaborado por:** Castro, M. (2019)

### **Análisis**

En el año 2017 refleja una Rentabilidad Financiera de 0,30 mientras que para el 2018 incremento a 0,61

### **Interpretación**

Después de analizar los resultados reflejados se puede entender que en la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "VIPDRIVE CIA LTDA" su Rentabilidad Financiera es de 0,30 y 0,61 para el año 1 y 2 respectivamente lo que quiere decir que se refleja cuanto han ganado los propietarios de la empresa una vez deducidos los intereses e impuestos correspondientes.

#### **4.1.6 Narración del caso**

La evolución de la empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA” se realiza gracias a que se han aplicado varias técnicas y estrategias competitivas las cuales le han permitido llegar a posicionarse en el mercado de una forma notoria llegando a ser conocido tanto a nivel local como nacional. Desde sus inicios se han realizado varias inversiones y cambios económico-financiero, tecnológicos,

y administrativos con la idea de mejorar su atención al cliente y entregar una enseñanza de alta calidad a sus alumnos.

En el marco gerencial la empresa ha elaborado cambios progresivos que han permitido mejorar las funciones que en cada departamento se realizan con el fin de perfeccionar la productividad y poner en marcha una adecuada Planificación Financiera por medio de un plan operativo anual, auditorias de gestión, indicadores financieros entre otros que en conjunto reflejan la realidad empresarial en todos los aspectos.

Bajo este contexto, es importante desglosar y explicar las diferentes estrategias empresariales que se han puesto en práctica para el crecimiento indiscutible de la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA” como lo son:

**Estrategias de crecimiento:** La empresa “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE. CIA. LTDA” se enfrenta a un mundo de constantes cambios, por ende la institución en el 2017 decidió implementar nuevos vehículos llegando así a la actualidad a un total de 9 vehículos con el fin de acrecentar las ventas y poder recibir más alumnos, entregando servicios de calidad y precios accesibles al cliente en este caso el precio actual de los cursos es de \$159,88; para servicio de evaluaciones por renovación es de \$ 20,00 mientras que el examen psicoprático su valor es de \$ 47,04. Sin embargo parte para la compra de los vehículos se realizó un préstamo financiero que permita su adquisición en este caso la compra de dos de ellos que en la actualidad la deuda ya se encuentra cancelada.

Por otra parte, para mantenerse en el mercado la empresa realiza mantenimientos y restauración permanentes a sus vehículos ya que es importante que se tenga una buena referencia de la empresa para cuidar el bienestar de los instructores y por ende para velar por la seguridad de sus clientes, sin descartar que al entregar un excelente trato permitirá que la empresa sea prestigiosa y nombrado no solo a nivel local si no también nacional.

Tomando en consideración estos antecedentes, la empresa capacita a su personal en este caso a sus instructores de forma seguida ya que al dar clases de manejo es importante que estén al día a lo que se refiere a leyes de tránsito y prevenciones contra accidentes, logrando así mejorar la calidad laboral del personal de la empresa mediante oportunidades

de crecimiento y sobre todo al capacitarse puedan trabajar en equipo permitiendo un ambiente de trabajo cálido y seguro.

**La Planificación financiera:** La empresa realiza cada fin de año un estudio previo para mejorar las falencias que han ocasionado altos y bajos dentro de la empresa, durante sus años en el mercado han sabido mantenerse sin cambios ni problemas lo que les permitía cumplir con los objetivos propuestos en cada Planificación Financiera que se realizaba a diferencia del 2016 como lo recalcan se dio una baja notoria dado que la Asamblea en las reformas a la Ley de Tránsito aprobó que las personas que sepan manejar un automotor no es necesario que sigan el curso solo deben aprobar los exámenes psicosensométricos, prácticos y teóricos para conseguir su licencia tipo “B”, lo que ocasionó la baja de personal y horas extras y sobre todo utilidades poco aceptables.

En el 2017 a pesar que ya tuvieron conocimiento de lo establecido por la Ley pues se demostró un difícil escenario que tuvo la institución que enfrentar durante ese año con un total de 21 Cursos Regulares de Conducción generando ingresos de \$297.584,95 con un mínimo de alumnos de 81 y máximo de 116 .Se contaban con un conocimiento pleno sobre la anulación de los cursos por lo que en el año 2015 establecieron una Planificación Financiera que pueda ayudar a prevenir de forma exagerada que la empresa tenga consecuencias negativas, por otra parte se donó uno de los vehículos de la empresa debido a que cumplió con su tiempo de uso pero a su vez se adquirió dos vehículos nuevos de acuerdo a lo que permite la ley ya que las escuelas en general se rigen y se encuentran a disposición de los cambios que se dan en el reglamento que impone la Agencia Nacional de Tránsito. Para inicios del año 2017 se implementó las evaluaciones Psicosensométricas cuyo objetivo fue evaluar las condiciones psicosensométricas y la toma del examen práctico de los aspirantes a obtener la Licencia tipo B, la imposibilidad de la Agencia Nacional de Tránsito por armar una estructura necesaria a nivel nacional provocó la delegación a las escuelas de conducción no profesionales para la toma de estos exámenes, por medio de la firma de un convenio para lo cual la escuela fue evaluada y calificada con éxito, se firmó el convenio sin inconvenientes, sin embargo esta demanda nunca sustituyó las pérdidas experimentadas en Cursos Regulares que la escuela ofrecía y que por supuesto ya no eran obligatorias.



En el 2017 se establece que se ganó 20 alumnos por cada curso regular (\$ 159,88 valor del curso) frente al 2016 y de 17 a 41 aspirantes por mes a través del examen psicopráctico (\$ 47,04 valor del examen). Bajo tales circunstancias la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA”, tuvo una utilidad de \$ 25.623,63, lo que demostró que el objetivo principal de acuerdo a la Planificación Financiera no se cumplió, por los factores mencionados anteriormente y por la falta de decisión inmediata de los Socios frente a recomendaciones realizadas por Gerencia, aun así en la empresa se consideró que ante un fuerte escenario cambiante al que se enfrentaron se ha logrado que el impacto haya sido el menor posible y sobre todo gracias al esfuerzo personal y profesional de los colaboradores de la Compañía durante el periodo 2017.

Para el año 2018 la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA” desarrolló 22 cursos a diferencia del 2017 que se realizaron 21 Cursos Regulares de Conducción el mismo que es el servicio principal que ofrece la empresa generando ingresos por un valor de \$382.950,06 con un número de alumnos de mínimo 81 y máximo 127 demostrando que la empresa iba nuevamente mejorando sus ingresos a pesar del fuerte escenario que enfrentó en el 2016. Para este año sus utilidades incrementaron a \$55.372,03 valor que aún no cumplió con el objetivo principal de la Planificación Financiera realizada en Diciembre del 2017 ya que aún la empresa no se repone totalmente por el impacto que tuvo, además en este año se dio pleno cumplimiento a las disposiciones de los señores accionistas; así como también disposiciones legales, contables y tributarias vigentes. En un resultado final entre el 2017 y 2018 se evidencia un incremento tanto en utilidad, número de personal, horas extras, sin descuidar la calidad de gasto.

**Realidad empresarial:** En la actualidad la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA” cuenta con una administración eficiente la cual le ha permitido organizar, planear, direccionar, coordinar y controlar los recursos empresariales buscando un crecimiento y logro de los objetivos propuestos mediante el seguimiento que se ha dado a cada departamento para poder cumplir con los procesos administrativos que implica la selección de metas a corto y largo plazo todo esto con el afán de poder tomar decisiones correctas que ayuden al bienestar de la institución.

En este caso la empresa a dispuesto el trabajo, los recurso y la autoridad con el afán de adecuar un diseño que permita la asignación de tareas necesarias a su personal impulsando, vigilando y coordinando que cada miembro y departamento deba cumplir con las metas y poder medir los logros que pretende alcanzar la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA”.

Es necesario recalcar que se debió evaluar diferentes indicadores financieros con el propósito de conocer el cumplimiento de la Planificación Financiera en la entidad, para lo cual se evaluó los dos últimos períodos 2017 y 2018 que fueron los años consecutivos después del cambio que se dio en la Ley de Tránsito.

**Indicadores financieros:** En la empresa año tras año se realizan diferentes análisis para poder prevenir eventualidades futuras que afecten a la economía de la organización y por ende no tenga buenos resultados frente a la competencia y sobre todo en el mercado. Es por esto que en la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA” se realiza un estudio de varios Indicadores Financieros que permitan analizar cómo se está manejando la organización y por ende saber dónde se pueden implementar estrategias de mejora para años futuros.

Dentro de los indicadores financieros que maneja la empresa están los indicadores de liquidez el cual mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones, después de interpretar los datos que la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA” refleja pues se demuestra que sus obligaciones se pueden cubrir de una forma tranquila ya que la compañía refleja una capacidad de pago conveniente para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Por otro lado la empresa maneja Indicadores de Solvencia los cuales le permiten conocer de qué forma participan sus pequeños acreedores dentro de la organización como también conocer el riesgo al que se enfrentan los dueños de la empresa. A su vez en la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA” aplican Indicadores de Gestión que demuestran la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos y en este caso se puede resaltar del estudio el tiempo en el que recupera su cartera el cual es en días permitiéndose no tener problemas a largo plazo al contrario dentro de las políticas de la

organización se resalta que los cobros por los servicios realizados son de forma inmediata en efectivo o ya sea con cheque. Finalmente se han aplicado Indicadores de Rentabilidad de los cuales se resalta en la empresa ya que miden la efectividad de la administración para poder controlar los costos y gastos que se realizan para llegar a convertir las ventas de sus servicios en utilidades, para el año 2018 en lo que respecta la Rentabilidad Financiera se resalta que los accionistas de la empresa recibieron un mayor porcentaje fuera de intereses e impuestos a diferencia del año 2017 lo que fue favorable para la organización ya que demostró que en el año 2018 la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales VIPDRIVE CÍA. LTDA” pudo superar en gran parte los problemas acarreados en años pasados.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 Conclusiones**

Después de realizar el presente proyecto investigativo, las conclusiones a las que se ha llegado del presente estudio son las siguientes:

1. El éxito empresarial de la “Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA LTDA.” se debe al buen manejo, aplicación, investigación y desarrollo de la Planificación Financiera para prevenir año tras año que los cambios que se han dado en las Reformas de la Ley de Tránsito influyan de manera negativa como ocurrió en el año 2016 a lo que respecta la anulación de la obligatoriedad de los cursos y exámenes para aprobar la licencia de conducir tipo B.
2. Con respecto al crecimiento empresarial que posee la empresa por medio de un análisis de indicadores financieros, se ha determinado que la empresa no posee un alto nivel de endeudamiento ya que maneja recursos propios que son entregados por los accionistas y por ende gracias a varias alternativas de crecimiento como es la implementación de vehículos nuevos que son de uso exclusivo de la institución permitiéndose imponer en el mercado.
3. Con relación a la realidad empresarial se destaca que la empresa Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA LTDA. “posee una estructura física, administrativa y de servicios adecuados para hacer frente a la competencia donde la máxima idea es satisfacer al cliente y crecer no solo local si no nacionalmente.

## **5.2 Recomendaciones**

Seguido de las conclusiones antes mencionadas, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Tomando en cuenta los cambios que se dan en la Reforma de la Ley de Tránsito a pesar que se han visto en la obligación de pensar en el año 2016 en una nueva adecuada Planificación Financiera para prevenir grandes pérdidas sería oportuno que la empresa cuente con un departamento encargado netamente para realizar el control y prevención ante estos cambios implementando una Planificación Financiera no solo a corto sino también a largo plazo.
2. Al contar con capital por medio de accionistas la empresa no se ha visto en la obligación de hacer mayores créditos financieros, se recomendaría que la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA LTDA.” pudiera financiarse para un cambio dentro del equipo tecnológico que le permita llevar de mejor manera el control de documentos y datos importantes para la institución y a su vez contar con la suficiente liquidez para eventos futuros.
3. Si bien la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “VIPDRIVE CÍA LTDA.” es una empresa local generadora de crecimiento económico, es importante que se plantee ideas de crecimiento a nivel nacional mediante convenios que serían llevados dentro del departamento de Gerencia y Talento Humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Ochoa, P. M., & Bonilla Zhindón, M. G. (2010). *Análisis de la norma internacional de información niff 5 activos no corrientes mantenidos para la venta*. Cuenca.
- Atehórtua Lopera, J. A., & Marulanda García, D. A. (2018). *Las normas contables y los activos corrientes*. Medellín, Colombia.

- Buenaventura Vera, G. (2002). Los Apalancamientos. *El Estudio de Apalancamiento como Metodología de Análisis de la Gestión en la Empresa*, 28.
- Castillo Lozada, S. (2011). “Estudio de la Planificación Financiera para la Correcta Toma de Decisiones dentro de la Escuela de Capacitación de Choferes No Profesionales Vipdrive Cía. Ltda.”. 186.
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (06 de 2010). La importancia de la Planificación Financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 186.
- Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Prentice-Hall.
- Fondevila Roca, E. (1986). El Diagnostico Financiero. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 24.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: ( 10 ed. )Prentice Hall. 631 pp.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. En L. GITMAN, & C. ZUTTER, *Principios de administración financiera* (pág. 720). Mexico: Pearson Educacion . Decimosegunda edicion.
- Guajardo Cantú, G. (2002). *Contabilidad Financiera*. Monterrey: Quinta Edición.
- López , J., & Tomas, L. (2006). Elementos básicos de la Planificación Financiera. *Dirección Financiera La Inteligencia Financiera en la Gestión Empresarial*, 10.
- López Ortiz, G. (2012). *La Planificación Financiera y su Insidencia en la Rentabilidad de la Empresa "Ambatol Cía. Ltda."Ambato en el año 2014*. Ambato.
- LOTTTSV. (31 de 12 de 2014). *Ley Organiza Reformatoria a la Ley Organica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Obtenido de Ley Organiza Reformatoria a la Ley Organica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.: <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/1515/1/Ley%20Org%C3%A1nica%20Reformatoria%20a%20la%20Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Transporte%20Terrestre%20Tr%C3%A1nsito%20y%20Seguridad%20Vial-primera%20vez.pdf>

- Martínez Rueda, H. (2014). Indicadores Financieros y su Interpretación. *Indicadores Financieros*, 23.
- Méndez, D. (2010). *Proceso de Planeación Financiera*. Estados Unidos: Palabrio.
- Morales Castro, J. A. (2010). *Planeación Financiera*. Colombia: Grupo Editorial Patria.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editoria Patria.
- Nava Rosillon, M. A. (2009). Indicadores de la situación Financiera de la empresa. *Análisis financiero: Una Herramienta clave para una Gestión Financiera Eficiente. Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14, num.48, 24.
- Ortega, A. (2010). *Planeación Financiera estratégica*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Ortiz, E. (2003). *La práctica del mentoring en la empresa: estudio de dos multinacionales en España*. Pamplota: EUNSA.
- Peláez Araujo, J. P. (2013). "Planificación Financiera y su incidencia en la situación económica financiera de empresas turísticas de la ciudad de trujillo período 2012". Trujillo.
- Pérez, V. (2012). Estados Financieros Previsionales. *Introducción a las Finanzas*, 26.
- Ponse Medrano, J. (1 de 12 de 2012). *ISSUU*. Obtenido de ISSUU: [https://issuu.com/jeanjpm/docs/proyecto\\_-\\_herramientas\\_de\\_planificacion\\_financier](https://issuu.com/jeanjpm/docs/proyecto_-_herramientas_de_planificacion_financier)
- Puente Riofrío, M. I. (Diciembre de 2017). "Planeación Financiera y la Gestión Empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador.*, 8.
- Ramos, C. G. (2015). Presupuesto de Tesorería. *Presupuesto de Tesorería*, 47.
- Ramos, I., & Tapia, S. (2017). *Análisis de la Planificación Financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa Unitel s.a. del período 2015-2016*. Guayaquil.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico: 9 ed. McGraw-Hill.
- Velásquez Carrillo , M., & Torres Ochoa, G. (2010). *Planeación Financiera en la "Automotriz Velásquez" de la Ciudad de Zamora Chinchipe*. Loja.
- Velázquez , G. (2006). Los estados financieros proyectados aumentan la rentabilidad . *Estados Financieros Proyectados*.

Vitor, k., Koschewska, S., & Salla , N. (2005). Planeamiento Finacniero: Su Importancia y Contribucion Para la Gestion de las Empresas Cooperativas. *Revista Cientifica "Vision de Futuro"*, 11.