



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

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

**“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.”**

AUTORA: Jenny Alexandra Eugenio Arias

TUTOR: Ing. Alex de la Torre

AMBATO – ECUADOR

2013

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Jenny Alexandra Eugenio Arias, con C.I. # 180363496-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de este trabajo de graduación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 26 de Abril del 2013

AUTORA

.....
Jenny Alexandra Eugenio Arias
C.I. 180363496-1

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Alex De La Torre , con C.I.# 180085019-8 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el Tema “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.”, desarrollado por Eugenio Arias Jenny Alexandra , egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Plan de Investigación “Tesis” de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente.

Ambato, 26 abril de 2013

EL TUTOR

.....
Ing. Alex De La Torre

C.I. 180085019-8

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.”, elaborado por Jenny Alexandra Eugenio Arias, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 26 abril de 2013

Para constancia firman

Eco. Washington Romero
PROFESOR CALIFICADOR

Dr. Fabián Mera
PROFESOR CALIFICADOR

Dr. Guido Tobar
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico especialmente a Dios, a mi madre, mis hermanas, y a mi amado esposo Oscar, que han sido mi guía y un apoyo incondicional que me ha servido junto con mi perseverancia y mi empeño a culminar con éxito mi carrera profesional.

Gracias por enseñarme que todo lo que uno quiere se lo consigue con Dios, con amor, con esfuerzo y dedicación, sin pedir nada a cambio.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a Dios por darme la sabiduría y el entendimiento, Agradezco al Ing. Alex de la Torre y a la Ing. Nancy Moya, por la ayuda y guía brindada en todo este proceso de graduación.

En especial agradezco a la empresa Incubandina S.A. por su colaboración para el desarrollo del presente.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, a sus docentes, y a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido en mi formación como profesional y persona, impartíendome todos sus valiosos conocimientos y amistad.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
APÉNDICE DE TABLAS.....	x
APÉNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	5
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del Problema.....	6
1.2.5 Interrogantes de la Investigación.....	6
1.2.6 Delimitación del objetivo de Investigación.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	10
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	11
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	17
2.5.	HIPÓTESIS.....	26
2.6.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	26

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	29
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	32
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	32

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.2.	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	45

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	CONCLUSIONES.....	48
5.2.	RECOMENDACIONES.....	49

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	50
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	50
6.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	51
6.4. OBJETIVOS.....	51
6.4.1. Objetivo General.....	51
6.4.2. Objetivos Específicos.....	52
6.5. ANÁLISI DE FACTIBILIDAD.....	52
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO.....	53
6.7. METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN.....	80
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	96
6.9. REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	97

MATERIALES DE REFERENCIA

1. BIBLIOGRAFÍA.....	99
2. ANEXOS.....	102

APÉNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	28
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente.....	30
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.....	31
Tabla 4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	32
Tabla 5. Tiempo de replanteamiento de objetivos.....	34
Tabla 6. Nivel de proyecciones de rentabilidad.....	36
Tabla 7. Evaluación de los Estados Financieros.....	37
Tabla 8. Resultado de los proyectos financieros.....	38
Tabla 9. Planificación financiera para alcanzar objetivos.....	39
Tabla 10. Frecuencia de aplicación de análisis financieros.....	41
Tabla 11. Análisis de ingresos y egresos.....	42
Tabla 12. Tipos de indicadores para medir rentabilidad.....	43
Tabla 13. Obtención de rentabilidad deseada.....	44
Tabla 14. Frecuencias Observadas.....	46
Tabla 15. Frecuencias Esperadas.....	47
Tabla 16. Cálculo del Chi Cuadrado.....	47
Tabla 17. Resumen económico de la propuesta.....	52
Tabla 18. Razones financieras comunes.....	53
Tabla 19. Tasa de crecimiento Interno y Sostenible.....	65

APÉNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de Problemas.....	5
Ilustración 2. Supraordinación Conceptual.....	17
Ilustración 3. Infraordinación Conceptual, Variable Independiente.....	18
Ilustración 4. Infraordinación Conceptual, Variable Dependiente.....	19
Ilustración 5. Tiempo de replanteamiento de objetivos.....	35
Ilustración 6. Nivel de proyecciones de rentabilidad	36
Ilustración 7. Evaluación de los Estados Financieros.....	37
Ilustración 8. Resultado de los proyectos financieros.....	39
Ilustración 9. Planificación financiera para alcanzar objetivos.....	40
Ilustración 10. Frecuencia de aplicación de análisis financieros.....	41
Ilustración 11. Análisis de ingresos y egresos.....	42
Ilustración 12. Tipos de indicadores para medir rentabilidad.....	43
Ilustración 13. Obtención de rentabilidad deseada.....	44
Ilustración 14. Balance de Resultados Original.....	83
Ilustración 15. Estado de Resultado Proyectado Normal.....	84
Ilustración 16. Estado de Resultados Proyectado Optimista.....	85
Ilustración 17. Balance General Original.....	86
Ilustración 18. Balance General Proyectado Normal.....	87
Ilustración 19. Balance General Proyectado Optimista.....	88
Ilustración 20. Ventas mensuales pronosticadas.....	92
Ilustración 21. Presupuesto de ventas.....	92
Ilustración 22. Cedula de cobranzas.....	93
Ilustración 23. Cedula de compras.....	93
Ilustración 24. Cedula de pagos por compras.....	94
Ilustración 25. Cedula de sueldos.....	94
Ilustración 26. Cedula de pagos de sueldos y comisiones.....	94
Ilustración 27. Flujo de Caja.....	95
Ilustración 28. Organigrama Incubandina S.A.....	96

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo que se pone en consideración, expone los resultados de la investigación realizada, con el propósito fundamental de responder al problema detectado en Incubandina S.A. en la provincia de Tungurahua, consiste en el desarrollo de una planificación financiera y modelo presupuestario orientado a maximizar la rentabilidad de la empresa.

El principal objetivo de la investigación es analizar la situación financiera de la empresa, muchas organizaciones no cuentan con esta planificación para realizar sus actividades y operaciones, esta es una de las razones por las cuales se encuentran en crisis de falta de liquidez, endeudamiento, falta de recursos, lo cual puede llevar a que las empresas culminen su vida comercial y terminen sus actividades.

El problema de la empresa radica en una inadecuada planificación financiera, las actividades se desarrollan de una manera rutinaria, no se ha realizado un diagnóstico de la organización que permita establecer los objetivos que guíen la actividad de la misma.

El presente trabajo se centra en la planeación financiera y en su incidencia en la rentabilidad de la empresa, lo cual nos muestra su importancia en la empresa al establecer adecuadamente sus presupuestos de gastos e ingresos, costos y proyecciones, como contribuir a generar información eficaz para decidir acertadamente en beneficio de la misma.

INTRODUCCIÓN

Incubadora Andina Incubandina S.A. es una empresa ecuatoriana que nace en el año 1992 en la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua, la organización se halla inserta en el esfuerzo avícola y su razón de ser se centra en la producción de pollitas bbs en su línea de postura y pollitos bbs para su línea de carne, para lo cual cuenta con las más importantes líneas genéticas del mercado.

La economía en el mundo actual no se encuentra nada estable debido a varios factores tanto internos como externos, es necesario entonces, que las empresas sepan llevar de una manera adecuada sus vidas comerciales y tomar buenas decisiones que les ayuden en su desarrollo, utilizando de una manera eficiente y eficaz los recursos que estas presentan.

Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

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

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene como objetivo proponer un plan financiero como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa Incubandina S.A.

CAPITULO I denominado El PROBLEMA, en el que luego de contextualizar el problema de estudio, se justifica y se trazan los objetivos generales y específicos para la realización de la investigación.

CAPITULO II denominado MARCO TEÓRICO donde se realiza una investigación bibliográfica para contextualizar el Marco Teórico de acuerdo a las variables de estudio.

CAPITULO III denominado MARCO METODOLÓGICO, se describe los pasos de la investigación, los fundamentos científicos el que se basa la presente investigación, se da a conocer la población de estudio para la recopilación de datos.

CAPITULO IV denominado ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS una vez recopilado la información se procede a tabular y graficar los resultados obtenidos para facilitar el análisis e interpretación de resultados y verificación de la hipótesis planteada.

CAPITULO V denominado CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron al personal de la empresa en el que se refleja las conclusiones y recomendaciones las mismas que se encuentran en el quinto capítulo.

CAPITULO VI denominado PROPUESTA se plantea una propuesta de solución al problema investigado, donde consta el diagnóstico de la empresa, un modelo presupuestario y el análisis financiero de los estados de resultados, donde confirma que una adecuada planificación financiera permite maximizar la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

La Planificación Financiera y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Macro

En la planeación financiera existen muchos aspectos a evaluar, donde el empresario se enfrenta a problemas financieros diversos, que consisten principalmente en asegurar a la empresa los recursos monetarios que le son imprescindibles para su funcionamiento.

En el Ecuador las empresas avícolas atraviesan por estos problemas, ocasionando una ineficiencia en las decisiones que afecta en gran medida a la evaluación de las entidades.

Por lo que es necesario que las finanzas tengan una estrategia vital en las empresas e instituciones financieras, teniendo en cuenta que una asignación eficiente de los recursos es trascendental para su crecimiento que son esenciales para el manejo eficiente y eficaz de los recursos financieros y la toma de decisiones.

La lucha continua en la eliminación de desperdicios, despilfarros, irresponsabilidades, que ocasionan más gastos operacionales en las empresas avícolas del Ecuador.

Meso

En la provincia de Tungurahua es una lucha implacable y sin respiro en la necesidad de eliminar los factores generadores de improproductividades, altos costos y gastos, largos ciclos, costosas y largas esperas, desaprovechamiento de recursos, pérdida de clientes, y defectos de calidad, todo lo cual origina la pérdida de participación en el mercado, con caída en la rentabilidad y en los niveles de satisfacción de los consumidores.

Las empresas constantemente buscan la manera de administrar bien sus recursos, debido a la competencia existente en la provincia de Tungurahua en lo referente a la comercialización de pollo y de huevos, pero pocas cuentan con la planificación adecuada para encontrar la forma eficiente de gastar o invertir su dinero.

Micro

En la ciudad de Ambato, el Ing. Segundo Javier Corrales Bastidas, Gerente General de la Empresa Incubandina S.A. se dedica a la producción de aves de postura, que es un segmento distinto al que se dedican otras grandes empresas avícolas que se centran en la producción de aves para carne y de huevos comerciales.

Incubandina S.A. cuenta con un departamento contable guiado por la Dra. Sonia Zambrano, que se encarga de los registros contables de todos sus movimientos, pero esta fuera del alcance de sus manos controlar que se ejecute una adecuada planificación financiera ya que el sistema informático existente en la empresa no es de gran ayuda para este proceso. Al planear financieramente se pretende plantear objetivos posibles y óptimos los mismos que deben ser evaluados con posterioridades a fin de conocer la situación de la empresa.

1.2.2 Análisis crítico

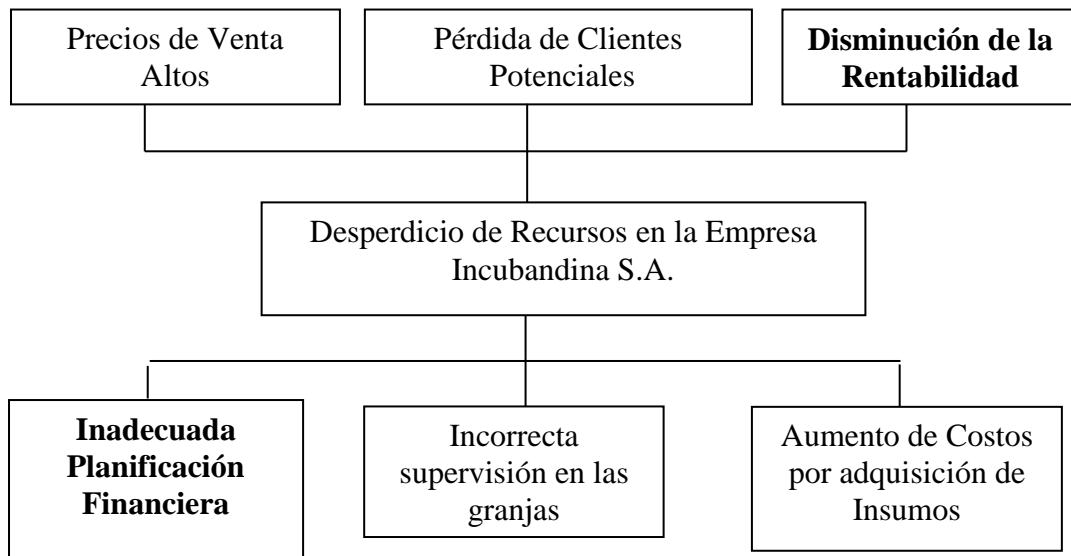


Ilustración 1 Árbol de Problema
Fuente: Propia

Empresa Incubandina S.A., con respecto a su inadecuada planificación financiera, hace que exista un déficit muy significativo cada mes que se emiten los estados financieros en la misma.

Por consiguiente el aumento en los gastos se debe a que la empresa carece de un marco regulatorio que garantice la adecuada utilización de los recursos, también es evidente la falta de control interno y por ende esto ocasiona retrasos o incumplimientos de pedidos generando inconformidad con los clientes.

Otras de las dificultades notorias en la empresa es la irresponsabilidad de los supervisores en las granjas dado que no cumplen con la producción de huevos y de aves necesarias ya que no están bien capacitados y no logran alcanzar los objetivos planteados y los correctivos que deben ser tomados, por lo cual el trabajo es repetitivo y por ende se produce un desperdicio tanto de recursos humanos como financieros.

1.2.3 Prognosis

El no contar con una adecuada planificación financiera en la Empresa Incubandina S.A. puede generar que se incrementen los precios de venta de una manera que superen lo fijado en el mercado local, ocasionando así poca rentabilidad y por ende pérdida de clientes potenciales.

Esta situación generará que no tengamos mucha acogida por nuestros clientes, al mismo tiempo una pérdida del ejercicio contable frecuente, ya que no tendremos ventas y por ello habría demasiada apatía de los accionistas poniendo en riesgo su capital.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo la inadecuada Planificación Financiera incide en la rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes de la Investigación

¿Cómo realizan la planificación financiera en la empresa Incubandina S.A.?

¿Cuáles son las decisiones que se han tomado sobre la rentabilidad de la empresa?

¿Cuál será la mejor solución técnica para mejorar la rentabilidad de la empresa?

1.2.6 Delimitación del objetivo de Investigación

Contenido

Campo: Contabilidad y Auditoría

Área: Financiera.

Aspecto: Costos, Economía.

Espacial

La empresa Incubandina S.A. está ubicada en el Ecuador, provincia de Tungurahua, del cantón Ambato Av. Bolivariana frente al Estadio Alterno.

Temporal

Como objeto de estudio se tomara desde enero hasta diciembre de 2012.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación que se proyecta se justifica por su importancia teórico-práctica, debido a que con los resultados que se aspira alcanzar se desea cumplir con los objetivos financieros, estratégicos y económicos establecidos por la misma.

La implantación de este sistema de control es importante para la Empresa Incubandina S.A. dado que más allá del objetivo general de crear valor, la empresa tendrá una gran variedad de metas específicas que podrían expresarse en términos de participación en el mercado, rendimiento del capital, entre otros; es decir que con la utilización de la Planificación Financiera podemos verificar que los objetivos y los planes elaborados por las áreas operativas sean factibles y consistentes.

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

Además se realiza esta investigación debido a su utilidad, puesto que sus resultados mejoraran las ventas, se utilizara de una manera eficiente los recursos, incrementará la rentabilidad, generara más empleos e identificaremos a los clientes que se beneficiaran con los resultados.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general:

Optimizar la planificación financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos específicos

Analizar la planificación financiera existente en la institución para establecer un diagnóstico de la situación financiera.

Evaluar la rentabilidad obtenida para sustentar la toma de decisiones.

Proponer la implementación de una planificación financiera que permita utilizar apropiadamente los recursos existentes, generando mayor rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según MARCIAL, Fanny en la tesis “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE SPECIALSSEG SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.” en el año 2010, concluye:

La planificación financiera de la empresa es el pilar fundamental en la toma de decisiones.

A la información financiera no se da mucha importancia en el momento de tomar decisiones a largo plazo.

Las decisiones tomadas por la administración se basan únicamente en costos y gastos que surgen en determinado momento.

Según MOYOLEMA, María Hortensia en la tesis “LA GESTION FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KURIÑAN DE LA CIUDAD DE AMBATO.” en el año 2010, concluye:

Al realizar un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan. Se establece que actualmente no cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido como institución por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse.

Se ha determinado también el retraso en la elaboración de los estados financieros por lo que no ha permitido realizar un análisis económico de la institución llevando a una inestabilidad económica financieras.

No cuenta con un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la institución ya que es una herramienta muy necesaria para poder verificar cuanto sería la proyección para un determinado tiempo.

Según MORALES, Jenny en la tesis “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MASLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO.” en el año 2011, concluye:

La planificación financiera implica la anticipación en el tiempo, a posiciones futuras del comportamiento de los recursos financieros de la empresa.

En esta anticipación del futuro, no es necesario que a posteriori las previsiones establecidas sean correctas, sino que posibilite la toma de decisiones anticipadas por parte de los administrativos de la empresa mediante el conocimiento actual de la posición en el mercado a corto, medio y largo plazo.

La empresa de MASLLANTAS no cuenta con herramientas de decisión gerencial como es la planificación financiera que le permita conseguir un equilibrio económico y por ende mejorar su situación financiera e incrementar su participación en el mercado.

Algunos de los componentes de la planificación financiera es el flujo de caja cuya realización se concreta con la elaboración de presupuestos. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente se va a investigar en base a la normativa del paradigma crítico propositivo, debido a que se tiene como finalidad comprender e

interpretar la realidad, como futuro de las percepciones, intenciones y acciones de las personas que se desenvuelven en ella.

La realidad de la Empresa Incubandina S.A. tendrá una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la organización investigada.

En el tiempo que se propone, la relación sujeto, será de dependencia, procurando que los valores del investigador incluyan lo estrictamente necesario en la investigación; se aplicará una metodología cualitativa que permitirá determinar la relación teórica-práctica, concibiéndola con un proceso de retroalimentación y mutuo entre el sujeto y el objeto de investigación.

En la investigación se aplicará criterios de credibilidad, con confirmación y transferibilidad, que exigen la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación cualitativos para facilitar el análisis de datos a base de inducción analítica y la triangulación.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes y/o normas legales que determinan las instituciones que regulan el avance económico del país, el trabajo investigativo que se propone se desarrolla tomando como base:

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

Mediante escritura pública celebrada ante la señorita Helen Rubio Lécaro. Notaria Primera del Cantón Ambato, el cuatro de junio de mil novecientos noventa y dos, inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón, bajo el número doscientos veinte y nueve (229), se constituye la compañía INCUBADORA ANDINA COMPAÑÍA ANÓNIMA.

LEY DE DEFENSA AL CONSUMIDOR
CAPÍTULO IV
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4.

1.- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.

2.- Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

4.- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos.

5.- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto al precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 22.- Reparación Defectuosa.- Cuando un bien objeto de reparación presente defectos con el servicio realizado e imputables al prestador del mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días

contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda.

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN
TRIBUTARIO INTERNO

CAPÍTULO IV

DEPURACIÓN DE LOS INGRESOS

Art. 27.

Deducciones generales.- En general, son deducibles todos los costos y gastos necesarios, causados en el ejercicio económico, directamente vinculados con la realización de cualquier actividad económica y que fueren efectuados con el propósito de obtener, mantener y mejorar rentas gravadas con impuesto a la renta y no exentas; y, que de acuerdo con la normativa vigente se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta.

La renta neta de las actividades habituales u ocasionales gravadas será determinada considerando el total de los ingresos no sujetos a impuesto único, ni exentos y las deducciones de los siguientes elementos:

1. Los costos y gastos de producción o de fabricación.
3. El costo neto de las mercaderías o servicios adquiridos o utilizados.
4. Los gastos generales, entendiéndose por tales los de administración y los de ventas.
5. Los gastos y costos financieros, en los términos previstos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Para que el costo o gasto por cada caso entendido superior a los cinco mil dólares de los Estados Unidos de América sea deducible para el cálculo del Impuesto a la Renta, a más del comprobante de venta respectivo, se requiere la utilización de cualquier institución del sistema financiero para realizar el pago, a través de giros, transferencias de fondos, tarjetas de crédito y débito y cheques.

Art. 28.

Gastos generales deducibles.- Bajo las condiciones descritas en el artículo precedente y siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos previstos por la Ley de Régimen Tributario Interno, en los términos señalados en ella y en este reglamento, tales como:

5. Reparaciones y mantenimiento.

Los costos y gastos pagados en concepto de reparación y mantenimiento de edificios, muebles, equipos, vehículos e instalaciones que integren los activos del negocio y se utilicen exclusivamente para su operación, excepto aquellos que signifiquen rehabilitación o mejora.

10. Gastos de gestión.

Los gastos de gestión, siempre que correspondan a gastos efectivos, debidamente documentados y que se hubieren incurrido en relación con el giro ordinario del negocio, como atenciones a clientes, reuniones con empleados y con accionistas, hasta un máximo equivalente al 2% de los gastos generales realizados en el ejercicio en curso.

LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR
EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACIÓN DE LA LEY DE COMPAÑÍAS

SECCIÓN I
DISPOSICIONES GENERALES

Art. 20.

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

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes regales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

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

Art. 449.

Los fondos para atender a los gastos de la Superintendencia de Compañías se obtendrán por contribuciones señaladas por el Superintendente. Estas contribuciones se fijarán anualmente, antes del primero de agosto, y se impondrán sobre las diferentes compañías sujetas a su vigilancia, en relación a los correspondientes activos reales.

Si la compañía obligada a la contribución no hubiere remitido el balance, la Superintendencia podrá emitir un título de crédito provisional.

La contribución anual de cada compañía no excederá del uno por mil de sus activos reales, de acuerdo con las normas que dicte el Superintendente de Compañías.

Pagarán la mitad de la contribución las compañías en las que el cincuenta por ciento o más del capital estuviere representado por acciones pertenecientes a instituciones del sector público o de derecho privado con finalidad social o pública.

Fijada la contribución, el Superintendente notificará con los títulos de crédito a las compañías para que la depositen en los bancos privados o estatales que están debidamente autorizados, hasta el treinta de septiembre de cada año.

Las compañías contribuyentes remitirán a la Superintendencia de Compañías el comprobante de depósito.

Las compañías que hubieren pagado por lo menos el cincuenta por ciento de la contribución podrán solicitar al Superintendente autorización para pagar la segunda cuota hasta el treinta y uno de diciembre del mismo año.

El banco designado para depósitos recibirá las contribuciones de las compañías y las acreditará en una cuenta denominada "Superintendencia de Compañías" y remitirá al Banco Central del Ecuador, el que acreditará en la cuenta asignada a la "Superintendencia de Compañías".

El Banco Central del Ecuador anticipará los fondos necesarios para cubrir el presupuesto de la Superintendencia de conformidad con los cheques que le girará directamente el Superintendente y liquidará esta cuenta tan

pronto como todas las compañías hayan efectuado el correspondiente depósito.

En caso de mora en el pago de contribuciones, las compañías pagarán el máximo interés convencional permitido de acuerdo con la Ley.

La exoneración de impuestos, tasas y cualesquiera otros gravámenes preceptuados por leyes especiales no comprenderá las contribuciones a que se refiere este artículo.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Supraordinación

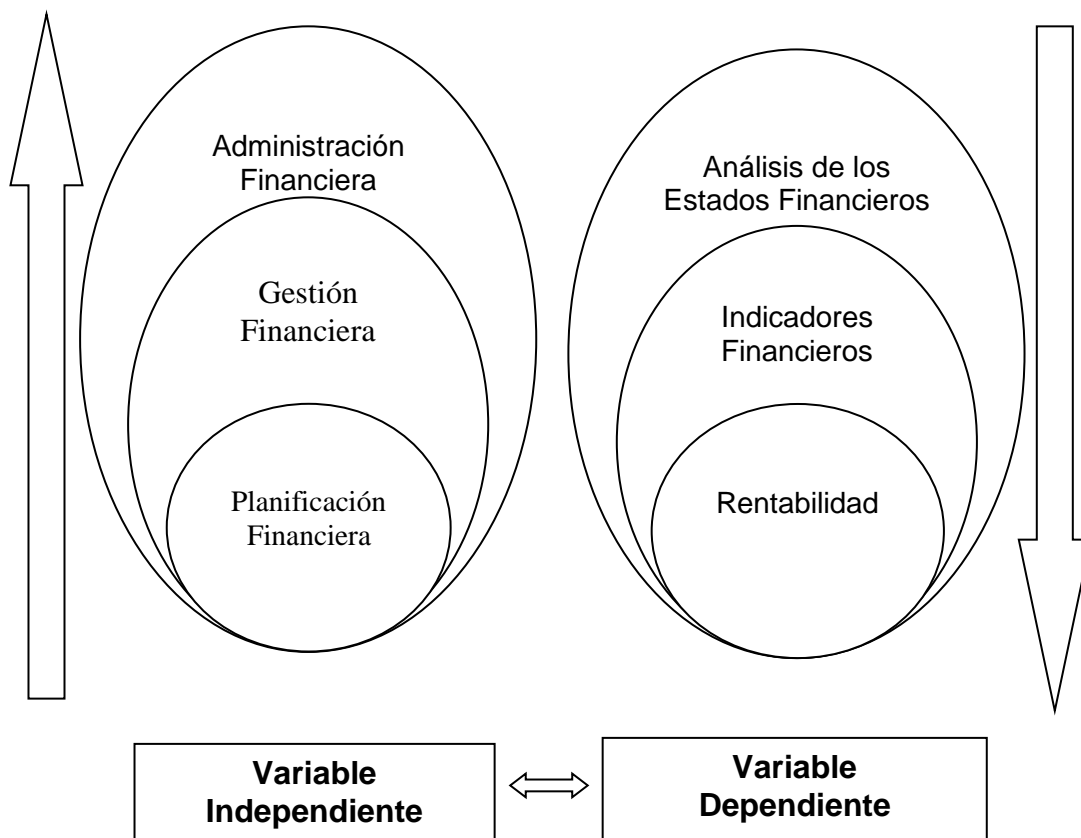


Ilustración 2 Supraordinación Conceptual
Fuente: Propia

Infraordinación Variable Independiente

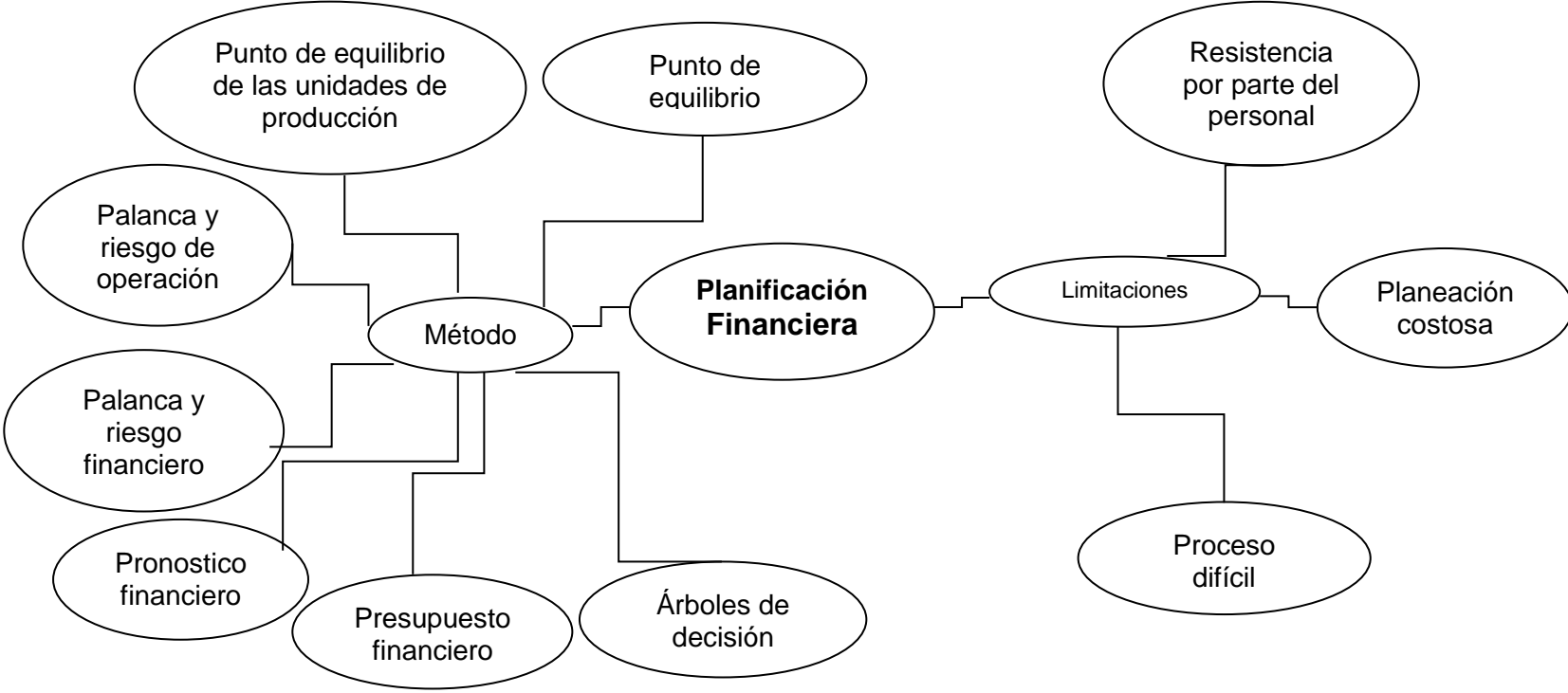


Ilustración 3 Infraordinación Conceptual, Variable Independiente
Fuente: Propia

Infraordinación Variable Dependiente

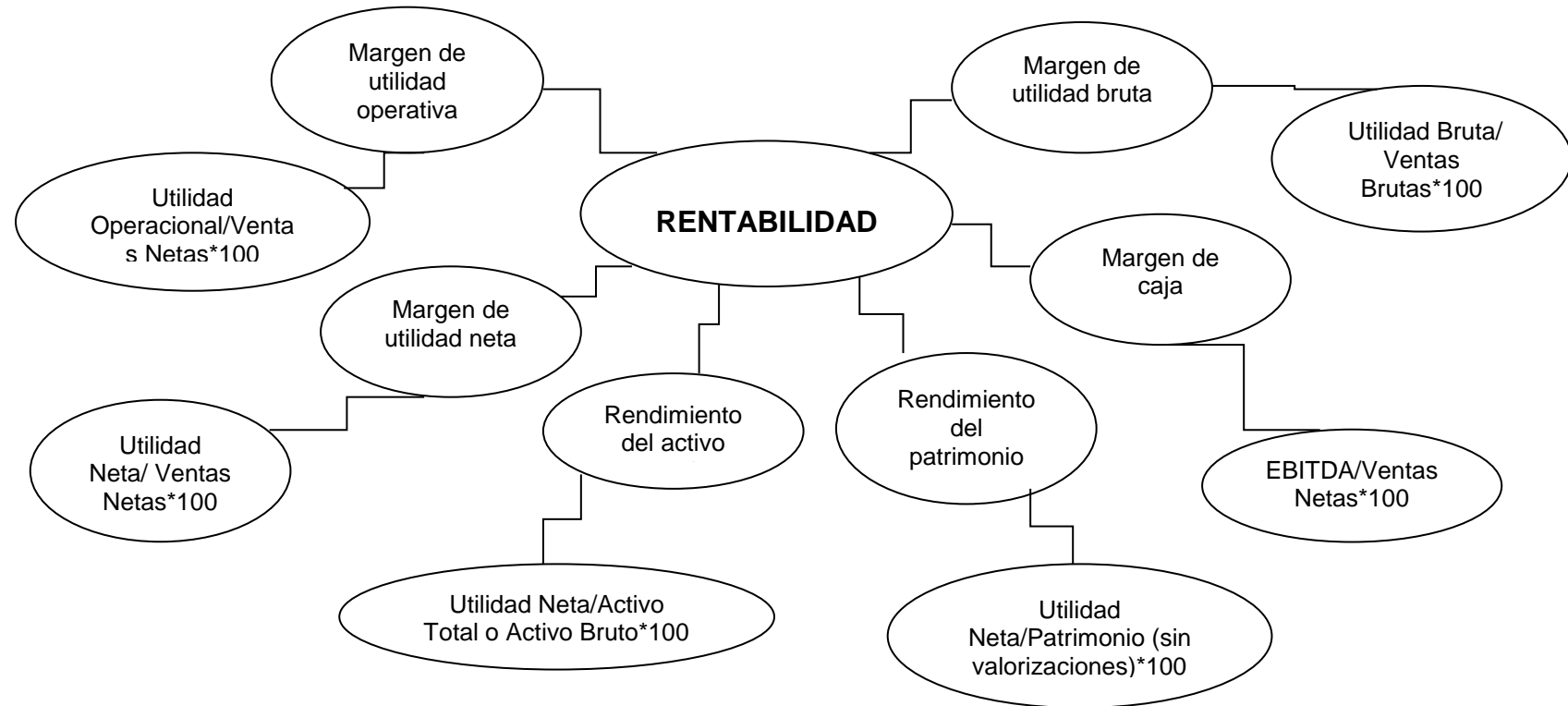


Ilustración 4 Infraordinación Conceptual, Variable Dependiente
Fuente: Propia

Definiciones Variable Independiente

Para sustentar el estudio de las variables Planificación Financiera y Rentabilidad es necesario analizar y revisar teorías que se consideren válidas para una comprensión correcta y la mejor explicación del problema.

Administración Financiera

Se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivos. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos.

Gestión Financiera

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

Planificación Financiera

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

Es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se

desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Así mismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización.

Métodos de la Planificación Financiera

Existe diversos métodos de planeación financiera que se definen como sigue: tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos.

Mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación. Según Perdomo Moreno, los métodos de planeación financiera se clasifican de la siguiente manera:

Punto de Equilibrio Global

Es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.

Punto de equilibrio de las unidades de producción

Es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.

Palanca y riesgo de operación

Tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.

Palanca y riesgo financiero

Tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.

Pronósticos Financieros

Pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.

Presupuesto Financiero

Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.

Árbol de decisión

Es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.

Limitaciones de la Planeación Financiera

Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificación de políticas gubernamentales, alzas o bajas inesperadas en los precios, cambios repentinos en el mercado, levantamientos laborales y otros.

La resistencia por parte del personal

Mejor conocida como resistencia al cambio, es el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán con los cambios.

La planeación es costosa

Ya que en primera instancia se requiere de personal muy capacitado y con experiencia. También se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, de lo cual resulta que esta sea cara.

Proceso difícil

Es un proceso difícil, pues se requiere de personal con creatividad y alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear. Los directivos toman decisiones sin considerar los planes o se preocupan solo por los problemas de corto plazo sin considerar sus alcances futuros.

Definiciones Variable Dependiente

Análisis de los Estados Financieros

Útiles para lograr varios objetivos: evaluación del desempeño anterior, la evaluación de la condición actual y la predicción del potencial futuro. Siendo básicamente de naturaleza histórica, los estados financieros son más convenientes para los dos primeros propósitos. Sin embargo, la mayoría de los lectores de los estados financieros se interesan en el futuro; es decir, por la capacidad de la empresa para crecer y para prosperar y la disponibilidad de la empresa para adaptarse a condiciones variantes.

Indicadores Financieros

Es la proporcionalidad que existe entre una cuenta o grupos de cuentas del balance general o del estado de resultados, cuyo resultado se muestra en términos porcentuales y se interpreta como la participación dentro de un total.

Rentabilidad

La rentabilidad es el rendimiento valorado de unidades monetarias que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos, es decir, es la utilidad de un determinado período, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación, de los activos o de su capital.

Razones de Rentabilidad

Son instrumentos que le permiten al inversionista analizar la forma como se genera los retornos de los valores invertidos en la empresa. Estas razones miden el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital.

Margen de Utilidad Bruta

El margen de utilidad bruta refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y de ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos.

Formula:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Brutas} \cdot 100}$$

Margen de Utilidad Operacional

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objetivo social; indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con el objetivo.

Formula:

$$\text{Margen de Utilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas} \cdot 100}$$

Margen de Utilidad Neta

Mide la rentabilidad de la empresa después de realizar la apropiación de los impuestos o carga contributiva del estado, y de todas las demás actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

Formula:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas} * 100}$$

Rendimiento del Activo Total

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. Corresponde al valor total de los activos, sin descontar la depreciación de la cuenta de propiedad planta y equipo, ni las provisiones por la cuenta de deudores clientes, ni provisión por inventarios o cualquier otro tipo de provisión realizada. En términos generales, es aplicar el activo bruto.

Formula:

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total o Activo Bruto} * 100}$$

Rendimientos del Patrimonio

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato del patrimonio será el registrado en el balance, sin incluir las valoraciones correspondientes a este período.

Formula:

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio (sin valorizaciones)} * 100}$$

Margen de Caja

Determina los cálculos, el componente de ebitda (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) está dado por la suma de la utilidad operacional más las depreciaciones y las amortizaciones.

Formula:

$$\text{Margen de Caja} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas Netas} * 100}$$

2.5. HIPÓTESIS

La planificación financiera incide directamente con la rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A..

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente: Planificación Financiera

Variable Dependiente: Rentabilidad

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se utilizará un enfoque cualicuantitativo, el paradigma cualitativo se da a través de un proceso negociado e interpretativo, que emerge de una trama aceptada de interacción, por orientarse a dar un énfasis en los resultados analizados y comprobar la hipótesis planteada, incluye también un supuesto acerca de la importancia de comprender situaciones desde la perspectiva de los demás.

El paradigma cuantitativo se da cuando el modelo hipotético deductivo, utiliza métodos cuantitativos y estadísticos, se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental. Todos los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utiliza la investigación de campo porque se acudió al lugar donde se desarrollaron los hechos, es decir a la Empresa Incubandina S.A.; en la cual se encontró el problema más relevante que ahora es objeto de estudio además se recopiló la información necesaria para elaborar la contextualización micro, análisis crítico y demás información para los diferentes capítulos de este proyecto, de investigación documental ya que se acudió a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, para investigar las categorías fundamentales de la variables tanto dependiente como de la independiente. La modalidad aplicada ya que se encontró una alternativa de solución en la Empresa Incubandina S.A. para la baja rentabilidad de la misma

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el nivel exploratorio que ya se logró al momento de generar la hipótesis , reconociendo tanto la variable independiente Planificación Financiera y la variable dependiente Rentabilidad que son las de interés investigativo, sondeando así el problema poco investigativo o desconocido en un contexto particular. De acuerdo al nivel descriptivo que se compara entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, caracterizando una comunidad y distribuyendo datos variables considerables aisladamente para dar mediciones precisas por lo que se requiere de conocimientos suficientes en el manejo, análisis y control de indicadores.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo a la naturaleza del tema del proyecto se ha tomado como población a dieciséis empleados de la Empresa Incubandina S.A., quienes ayudaran con información valiosa acerca de la rentabilidad y la planificación financiera, que son las variables a estudiar. La investigación está dirigida solo al personal administrativo de la empresa, es decir a toda la población, por lo que no es preciso el cálculo de ninguna muestra estadística.

TABLA N°1. Población

PERSONAL A INVESTIGAR	
Presidente	1
Gerente General	1
Administrador de Granjas	1
Gerente Administrativo	1
Coordinador de Compras	1
Coordinador de RRHH	1
Jefe de Ventas	1
Jefe de impuestos	1
Jefe de Costos	1

Jefe de Mantenimiento	1
Jefe de Contabilidad	1
Gerente de Producción reproductora liviana	1
Gerente de Producción reproductora pesada	1
Jefe de Planta incubación	1
Administradores de Granjas	2
TOTAL	16

Fuente: Propia
Elaborado Por: Jenny Eugenio

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En los cuadros posteriores se muestra la Operacionalización de las Variables tanto Dependiente como Independiente, considerando los elementos de gran importancia en esta investigación.

TABLA N°2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Planificación financiera

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO		
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la practica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización.</p>	Métodos e Instrumentos	Análisis	¿Con qué frecuencia se aplica análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?	Encuesta - Cuestionario
		Pronóstico Financiero	¿Realiza planificación financieras para alcanzar los objetivos institucionales?	Encuesta - Cuestionario
	Objetivos	Corto Plazo	¿Cada que tiempo se replantean los planes u objetivos estratégicos y financieros de la empresa?	Encuesta - Cuestionario
		Largo Plazo	¿Los proyectos financieros de Incubandina S.A. tuvieron resultados?	Encuesta -Cuestionario

Fuente: Propia

Elaborado por: Jenny Eugenio

TABLA N° 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Rentabilidad

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO		
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad es el rendimiento valorado de unidades monetarias que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos, es decir, es la utilidad de un determinado período, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación, de los activos o de su capital.</p>	Utilidades o beneficios	Ventas	¿Incubandina S.A. ha llegado a obtener la rentabilidad deseada?	Encuesta -Cuestionario
		Recursos humanos y materiales	¿Existe un análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima ?	Encuesta - Cuestionario
	Recursos	Rendimientos de Inversión	¿Con respecto a la rentabilidad la empresa ha realizado proyecciones, en qué nivel?	Encuesta -Cuestionario
		Rendimientos de Activos	¿Qué tipos de indicadores aplica para medir la rentabilidad en la empresa?	Encuesta - Cuestionario

Fuente: Propia

Elaborado por: Jenny Eugenio

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

TABLA N° 4 Técnicas e instrumentos de investigación

Tipo de Información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
1. Información Secundaria	1.1. Lectura científica	1.1.1. Tesis de grado, libros de Contabilidad y Auditoría, libros de Contabilidad General, libros de Indicadores de Rentabilidad artículos sobre planificación financiera, libros de Administración.
	1.2. Fichaje	1.2.1. Fichas bibliográficas
2. Información Primaria	2.1. Observación	2.1.1. Ficha de observación
	2.2. Encuesta	2.1.2. Cuestionario

Fuente: Propia

Elaborado por: Jenny Eugenio

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información que se ha detallado en la operacionalización de las variables y aplicado los instrumentos a utilizarse en la presente investigación se procederá de la siguiente manera:

Se deberá revisar las encuestas y los cuestionarios de las encuestas para que estén contestadas correctamente; es decir que no se haya dejado espacios en blanco ni se haya encontrado información contradictoria con el propósito de organizarlas de una forma clara y así facilitar el proceso de tabulación. Para la tabulación de la información se recurrirá a la tabulación computarizada, la cual nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de una mejor manera los resultados que la investigación proyectada.

Para el análisis de datos se utilizará la prueba Chi cuadrado, en la verificación de la hipótesis formulada.

HIPÓTESIS

La planificación financiera incide directamente con la rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A..

SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente: Planificación Financiera

Variable Dependiente: Rentabilidad

MÉTODO DE PROBABILIDADES, Chi CUADRADO

Formula: $\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$

χ^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

La presentación de datos se la realizará de una manera escrita y gráfica lo cual permitirá tener una adecuada interpretación de los resultados en la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De las dieciséis encuestas realizadas y tabuladas a los diferentes empleados de la Empresa “Incubandina S.A.” de la ciudad de Ambato; los resultados obtenidos se clasifican para ser interpretados en pasteles estadísticos.

El análisis expresado en este estudio sólo considera el total de respuestas con sus diferentes indicadores señalados en porcentajes, para mayor visibilidad y manejo de la información.

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ITEMS

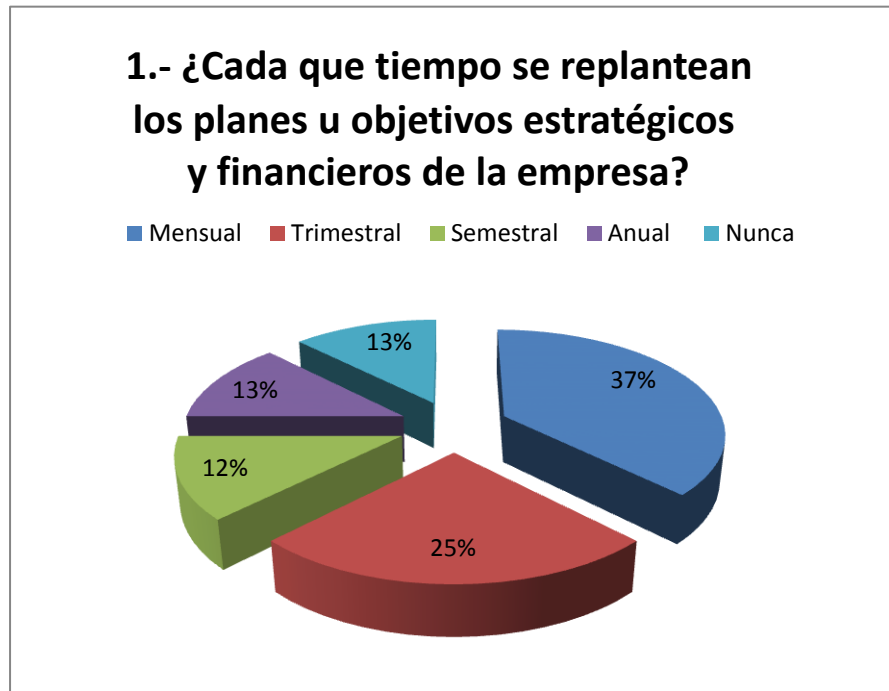
1.- ¿Cada que tiempo se replantean los planes u objetivos estratégicos y financieros de la empresa?

Tabla N°5.

1.- ¿Cada que tiempo se replantean los planes u objetivos estratégicos
y financieros de la empresa?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Mensual	6	37,50
Trimestral	4	25,00
Semestral	2	12,50
Anual	2	12,50
Nunca	2	12,50
TOTAL	16	100,00

Ilustración 5



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

De acuerdo al gráfico planteado anteriormente se deduce que los 16 empleados, es decir, el 37% del total de la población replantea los planes u objetivos estratégicos y financieros de la empresa mensualmente mientras que el 25% de los encuestados dice que es trimestralmente, el 12% manifiesta que es semestral, y tan solo el 13% indica que es anual y que nunca se replantean los objetivos en la empresa.

Interpretación

Para interpretar dicha pregunta reflejada en los datos anteriormente analizados es necesario indicar que no se hace sociable los planes u objetivos estratégicos y financieros de la empresa por ende es ineficaz la planeación financiera.

2.- ¿Con respecto a la rentabilidad la empresa ha realizado proyecciones, en qué nivel?

Tabla N°6.

2.- ¿Con respecto a la rentabilidad la empresa ha realizado proyecciones, en qué nivel?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Bajo	6	37,50
Medio Bajo	4	25,00
Medio	2	12,50
Alto	4	25,00
TOTAL	16	100,00

Ilustración 6



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

El resultado que expresa el gráfico expuesto primeramente nos explica que la empresa realiza proyecciones con respecto a la rentabilidad en un nivel bajo de 37%, con un 25% de la población deduce que es en un nivel

medio bajo y alto, con un porcentaje de 13% que proyecta rentabilidad en un nivel medio.

Interpretación

Basándonos en los resultados anteriores interpretamos que Incubandina S.A. realiza proyecciones rentables en un nivel muy bajo, estas son necesarias en una empresa para controlar tanto sus ingresos como egresos ya que de esto depende el giro del negocio.

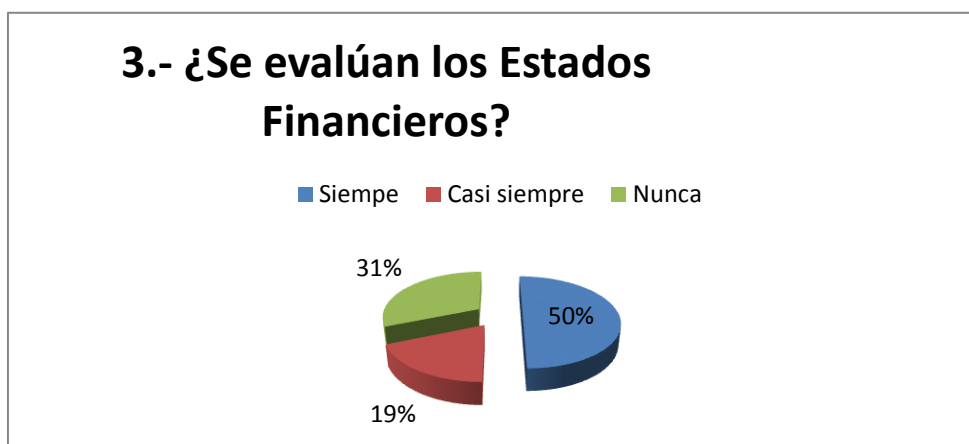
3.- ¿Se evalúan los Estados Financieros?

Tabla N°7.

3.- ¿Se evalúan los Estados Financieros?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Siempre	8	50,00
Casi siempre	3	18,75
Nunca	5	31,25
TOTAL	16	100,00

Ilustración 7.



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

De acuerdo a los resultados que arroja el grafico, expresa que los estados financieros de Incubandina S.A. son evaluados siempre en un 50%, según el 19% casi siempre y el 31% de la población encuestada que nunca son evaluados.

Interpretación

Deduciendo lo antes expuesto se establece que no se determina el estado actual en que se encuentra Incubandina S.A., ya que mediante el estudio de los estados financieros, se busca identificar las deficiencias y problemas potenciales de una empresa, y así poder tomar medidas que puedan corregir los mismos.

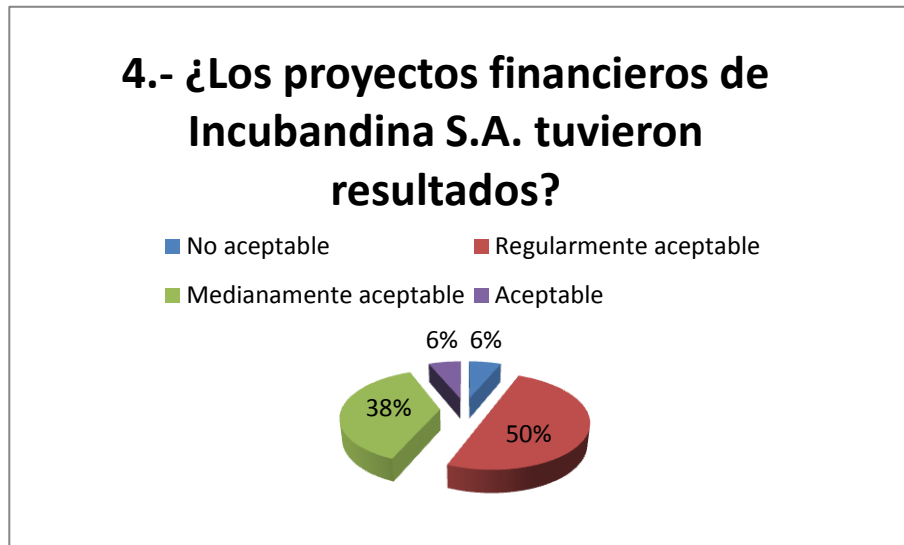
4.- ¿Los proyectos financieros de Incubandina S.A. tuvieron resultados?

Tabla N°8.

4.- ¿Los proyectos financieros de Incubandina S.A. tuvieron resultados?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
No aceptable	1	6,25
Regularmente aceptable	8	50,00
Medianamente aceptable	6	37,50
Aceptable	1	6,25
TOTAL	16	100,00

Ilustración 8.



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

De los 16 empleados encuestados en la empresa, el 50% de la población opina que los proyectos financieros en Incubandina S.A. son regularmente aceptables, el 38% que son medianamente aceptables y tan solo el 6% restante piensa que no es aceptable y q es aceptable respectivamente.

Interpretación

Al no poseer un plan financiero no se analiza la viabilidad económico-financiera del proyecto y mucho menos de la empresa, se deduce esto a partir de los resultados obtenidos en la encuesta establecida a Incubandina S.A.

5.- ¿Realiza planificación financieras para alcanzar los objetivos institucionales?

Tabla N°9.

5.- ¿Realiza planificación financieras para alcanzar los objetivos institucionales?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Siempre	0	0,00
Casi siempre	6	37,50
Nunca	10	62,50
TOTAL	16	100

Ilustración 9.



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

El 63% de Incubandina S.A. expresa que nunca se realiza planificación financiera para alcanzar los objetivos institucionales en la empresa, según el grafico el 37% dice que casi siempre y ninguno expreso que realizaban planificación financiera.

Interpretación

No se realiza planificación financiera por ende no se minimiza el riesgo y no se aprovechan las oportunidades y los recursos financieros, no se decide de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, dando como resultado una inseguridad financiera.

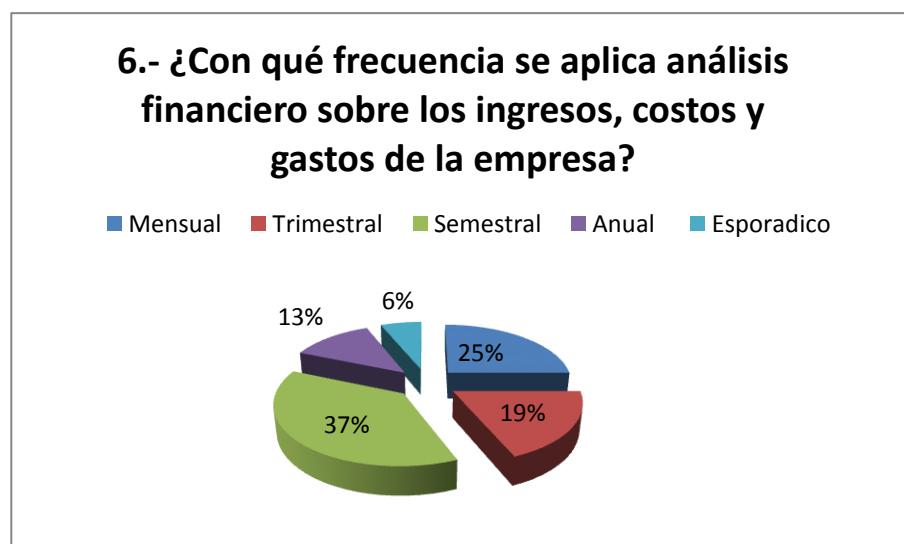
6.- ¿Con qué frecuencia se aplica análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?

Tabla N°10.

6.- ¿Con qué frecuencia se aplica análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Mensual	4	25,00
Trimestral	3	18,75
Semestral	6	37,50
Anual	2	12,50
Esporadico	1	6,25
TOTAL	16	100,00

Ilustración 10.



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

La frecuencia con que se aplica análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos en la empresa son en su mayoría semestralmente con un porcentaje del 37%, pero el 25% dice que es mensual, no obstante el resto de la población opina que es trimestral en un 19%, 13% anual y 6% esporádico.

Interpretación

El análisis financiero tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la compañía para, sacar ventaja de las oportunidades y atajar los problemas, maximizando de este modo su valor, pero no es un periodo correcto de análisis, el semestral ya que no es una manera rápida para determinar los errores y optimizar los recursos.

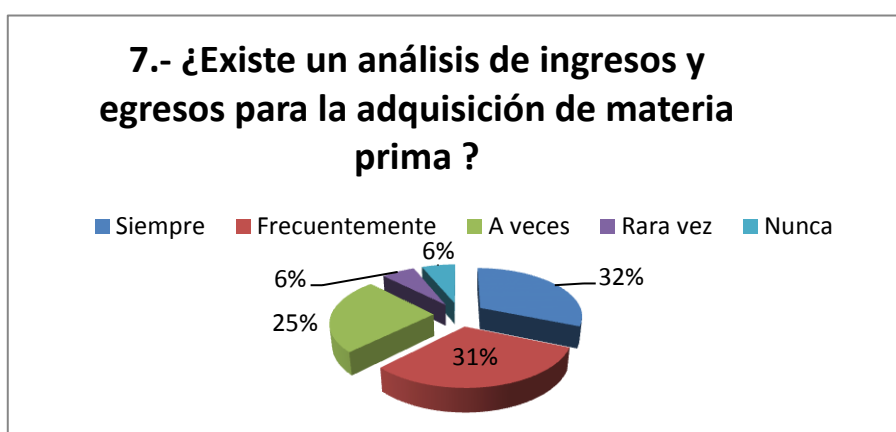
7.- ¿Existe un análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima?

Tabla N°11.

7.- ¿Existe un análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima ?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Siempre	5	31,25
Frecuentemente	5	31,25
A veces	4	25,00
Rara vez	1	6,25
Nunca	1	6,25
TOTAL	16	100,00

Ilustración 11.



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

El 32% de la población según el gráfico indica que siempre se realiza un análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima,

mientras que un 31% frecuentemente, también se establece que el 25% pertenece a q a veces se realiza este análisis y en un 6% que rara vez y que nunca.

Interpretación

Existe un análisis frecuente de ingresos y egresos solo para la adquisición de materia prima; esto es para el maíz y la soya, ya que para la adquisición de estos insumos depende en la mayoría del Estado.

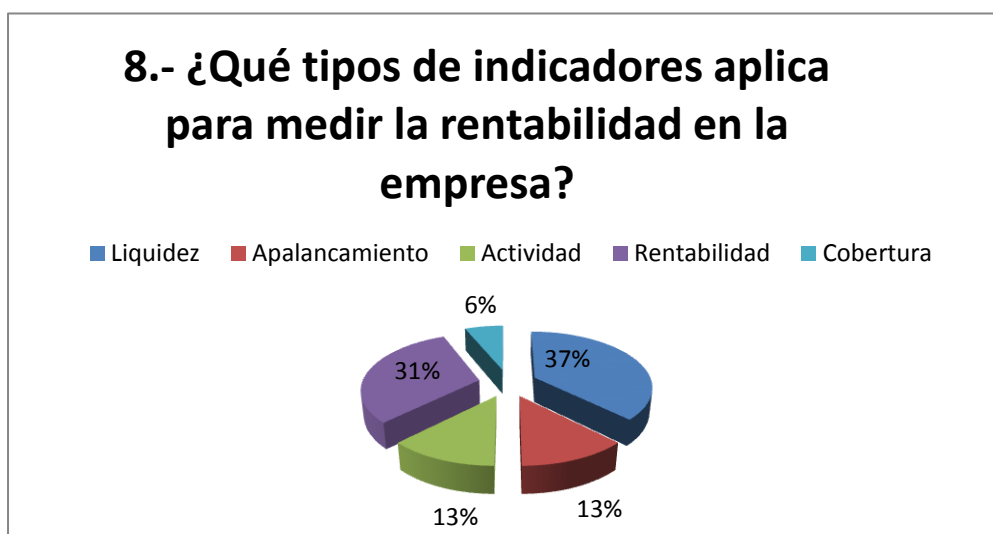
8.- ¿Qué tipos de indicadores aplica para medir la rentabilidad en la empresa?

Tabla N°12.

8.- ¿Qué tipos de indicadores aplica para medir la rentabilidad en la empresa?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Liquidez	6	37,50
Apalancamiento	2	12,50
Actividad	2	12,50
Rentabilidad	5	31,25
Cobertura	1	6,25
TOTAL	16	100,00

Ilustración 12.



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

El indicador que más se utiliza para medir la rentabilidad de la empresa es el de liquidez con un 37%, seguido de rentabilidad con un 31%, con 13% el de actividad y el apalancamiento, y con tan solo 6% el de cobertura.

Interpretación

Según los resultados de la encuesta planteada a Incubandina S.A. se deduce que el indicador más utilizado es el de liquidez, ya que mide la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo.

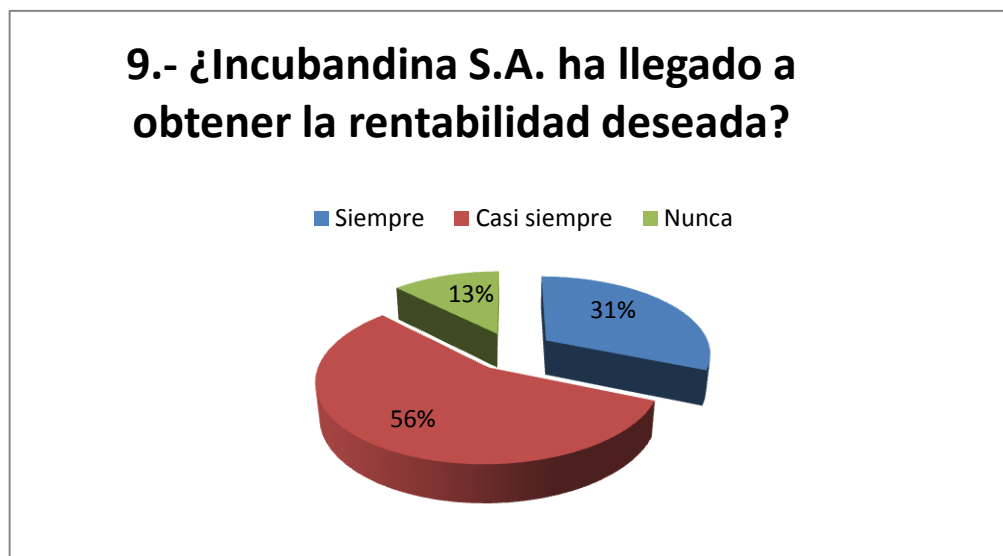
9.- ¿Incubandina S.A. ha llegado a obtener la rentabilidad deseada?

Tabla N°13.

9.- ¿Incubandina S.A. ha llegado a obtener la rentabilidad deseada?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Siempre	5	31,25
Casi siempre	9	56,25
Nunca	2	12,50
TOTAL	16	100,00

Ilustración 13.



FUENTE: Encuesta empleados

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Análisis

Incubandina S.A. piensa que en un 56% ha logrado obtener la rentabilidad deseada según la encuesta planteada, y con un 13% que casi siempre y que nunca según datos.

Interpretación

No siempre se llega a obtener la rentabilidad deseada en Incubandina S.A., por ende no se mide la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos financieros

4.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En esta investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

“La planificación financiera incide directamente con la rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A.”.

ANALISIS DE CHI CUADRADO

1.- Planteamiento de hipótesis

1. Modelo Lógico

Ho; La planificación financiera no inciden directamente con la rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A.

Hi; La planificación financiera inciden directamente con la rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A.

2. Modelo Matemático

Ho; $O = E$

Hi; $O \neq E$

2.- Nivel de significación

Se trabajara con un nivel de significación del 5%; $\alpha = 0.05$ para la comprobación de la hipótesis.

3.- Selección de la estadística

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

4.- Región de rechazo y aceptación

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (2-1)(3-1) = 2$$

Al 0.05% y con 2 gl X^2 t es igual a 5.991

5.- Cálculo estadístico

Tabla N° 14. Frecuencias Observadas

Pregunta	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	
PREGUNTA 5	0	6	10	16
PREGUNTA 9	5	9	2	16
<u>TOTAL</u>	5	15	12	32

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Tabla N° 15. Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS

Pregunta	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	
PREGUNTA 5	2,50	7,50	6,00	16,00
PREGUNTA 9	2,50	7,50	6,00	16,00
TOTAL	5,00	15,00	12,00	32,00

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

Tabla N° 16. Cálculo del Chi Cuadrado

CHI CUADRADO

O frecuencia observada	E frecuencia esperada	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
0	2,50	-2,50	6,25	2,50
5	2,50	2,50	6,25	2,50
6	7,50	-1,50	2,25	0,30
9	7,50	1,50	2,25	0,30
10	6,00	4,00	16,00	2,67
2	6,00	-4,00	16,00	2,67
CHI CUADRADO				10,93
CHI TABLA				5,991

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

6.- Regla de Decisión

$X^2 t \leq X^2 c$ = se acepta la hipótesis alterna

$X^2 t \geq X^2 c$ = se acepta la hipótesis nula

7.- Decisión

Para un contraste bilateral con un nivel de significación de 0.05 con 2 grados de libertad el valor de $X^2 t = 5.991$ y el $X^2 c = 10.93$; esto quiere decir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

La planificación financiera si inciden directamente con la rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de la Empresa Incubandina S.A., se expresa que para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, es necesario una socialización financiera ya que es el instrumento fundamental para dicho logro.

La inexistencia de una Planificación Financiera debilita la optimización de recursos financieros puesto que no permite la utilización de los mismos.

Después del estudio y análisis realizado en la empresa se determina que no se maneja indicadores de gestión e indicadores financieros ya que estos le permitirán conocer las falencias que se presentan en la organización en un periodo de tiempo corto.

La toma de decisiones gerenciales son inadecuadas debido a que se basan únicamente en costos y gastos lo cual no le permite ver la situación real de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

Implementar una planificación financiera en la empresa es importante ya que es la base para el desarrollo y crecimiento de la misma, debido a que esta logra determinar objetivos de tiempo y espacio con lo que permite mejorar el manejo de recursos económicos.

Socializar y establecer un modelo presupuestario que sea revisado y controlado frecuentemente con la finalidad de que las previsiones en el ejercicio económico cumplan las necesidades de la empresa y permita incrementar la rentabilidad para tomar decisiones oportunas en cada área que lo requiera.

Charlas de capacitación al personal de la empresa, en las que el tema fundamental sea sobre la planificación financiera y esté orientada a mejorar el manejo de esta herramienta financiera para optimizar la rentabilidad de la entidad.

Se realice una planificación financiera en conjunto, es decir que sea elaborada por toda la población, ya que todos deben aportar información para la utilización de la misma.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Elaborar un Plan Financiero que permita mejorar la Rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A..

Institución Ejecutora: Empresa Incubandina S.A.

Beneficiarios:

- Propietarios
- Empleados

Ubicación: Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Av. Bolivariana, frente al Estadio Alterno.

Tiempo estimado para la ejecución: Un trimestre contable

Inicio: Diciembre 2012

Final: Febrero 2013

Costo: \$4000.00

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Después de las investigaciones realizadas y la encuesta aplicada se deduce que la empresa necesita la Implantación de un Planificación Financiera ya que tiene un ineficaz control de sus recursos financieros y procedemos a citar a:

LÓPEZ, Giovanna en la tesis “La Planificación Financiera y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa AmbatoI Cía. Ltda. Matriz Ambato”, en el año 2011, concluye: “Esto ha ocasionado que AmbatoI Cía. Ltda. No haya sabido utilizar sus recursos financieros de una manera eficiente, así como tampoco evaluar y determinar cuál es la rentabilidad que la empresa ha venido manteniendo y la que podrá obtener en periodos posteriores, lo cual beneficiara a la organización. Se puede indicar que la implantación de una herramienta financiera que le ayude a la empresa a

desarrollar de mejor manera sus actividades u operaciones financieras es muy importante, de modo que todos los colaboradores desempeñen de mejor manera sus funciones y les sirva a la gerencia a la toma de decisiones adecuadas”.

Después de la investigación realizada y según los datos obtenidos se determina que la inexistencia de una planificación financiera ha incidido en gran porcentaje al desarrollo de las actividades de la empresa, también se pudo determinar que la rentabilidad de la organización no ha sido evaluada de una manera adecuada, ya que Incubandina S.A. ha llevado el control de sus recursos financieros de una manera práctica, es decir que solo tomaba en cuenta sus ingresos y egresos sin poder reconocer los errores del futuro con una verdadera herramienta de control.

6.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que a continuación se detalla es el resultado de la investigación anteriormente expuesta debido a que se encontraron varias falencias en cuanto al área financiera por lo que la solución a estos problemas es la Planificación Financiera que mejore la rentabilidad de Incubandina S.A. la cual permita tener una proyección acertada de sus ingresos y egresos que le permitan tomar decisiones a corto y a largo plazo, los cuales serán enfocados al crecimiento financiero de la misma. Asimismo Integrar a todas las áreas de la empresa en el proceso planificador, ya que deberán sustentar la información necesaria para el plan financiero.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Financiero que permita mejorar la Rentabilidad en la Empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

Recopilar información financiera que sirva como base de análisis para realizar la planificación financiera.

Realizar presentaciones de los estados financieros y cédulas presupuestarias de ciertas áreas para determinar de una manera real como se encuentra la misma.

Proporcionar información sobre la rentabilidad de la Empresa Incubandina S.A. en un periodo de tiempo corto para conseguir la solvencia anhelada.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Tecnología

La Empresa Incubandina S.A. cuenta con recurso humano y material así como establecimientos aptos para el trabajo diario, oficinas amplias, computadoras con tecnología de punta. Maquinaria traída de varios países con los estándares de calidad y desempeño óptimo para las diversas actividades en que se utilizan, incubadoras, galpones eléctricos con características únicas.

Económico

Tabla. 17 Resumen económico de la propuesta

CANTIDAD	DETALLE	VALOR
40	Horas de internet	\$ 40.00
50	Impresiones	\$ 20.00
800	Copias	\$ 120.00
7	Resma hojas INEN A4	\$ 70.00
	Transporte	\$ 600.00
	Recarga celular	\$ 70.00
2	Flash memory	\$ 30.00
	Analista Financiero	\$ 2,100.00
	Alimentación	\$ 500.00
	Sala de conferencias	\$ 350.00
	Suministros de oficina	\$ 100.00
	TOTAL	\$ 4,000.00

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: Jenny Eugenio

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO

Tabla 18. Razones Financieras Comunes

Razones financieras comunes	
I.- Razones de liquidez o solvencia a corto plazo	II.- Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo
$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ $\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ $\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ $\text{Capital de trabajo neto a activos totales} = \frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Total de activos}}$ $\text{Medida del intervalo} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Costos de operación promedio diario}}$	$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ $\text{Razón de la deuda capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$ $\text{Multiplicador del capital} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital total}}$ $\text{Razón de la deuda a largo plazo} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{Capital contable total}}$ $\text{Razón de las veces que se ha ganado Interés} = \frac{\text{Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAI)}}{\text{Intereses}}$ $\text{Razón de cobertura de efectivo} = \frac{\text{UAI} + \text{Depreciación}}{\text{Intereses}}$
III.- Razones de actividad o rotación de activos	VI.- Razones del valor de mercado
$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$ $\text{Días de venta en inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$ $\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $\text{Días de ventas en cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$ $\text{Rotación del capital de trabajo neto} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$ $\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$ $\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de activos}}$ $\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable total}}$ $\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Capital contable}}$

V.- Razones del valor de mercado	
$\text{Razón P/U} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$	
$\text{Razón PEG} = \frac{\text{Razón precio utilidad}}{\text{Tasa de crecimiento de utilidades \%}}$	
$\text{Razón Precio - Ventas} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Ventas por acción}}$	
$\text{Razón del valor de mercado o valor en libros} = \frac{\text{Valor de mercados por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$	
$Q \text{ de Tobin} = \frac{\text{Valor de mercados de los activos de la empresa}}{\text{Costo de reemplazo de los activos de la empresa}}$	

FUENTE: Fundamentación de Finanzas Corporativas

PLANEACIÓN FINANCIERA Y CRECIMIENTO A LARGO PLAZO

La falta de planeación efectiva de largo alcance es una de las razones que se citan con mucha frecuencia como causa de los problemas financieros y del fracaso.

La planeación de largo alcance es un medio de pensar en forma sistemática en el futuro y de anticipar los posibles problemas antes de que se presenten. Por supuesto no hay espejos mágicos, lo más que se puede esperar es un procedimiento lógico y organizado para explorar lo desconocido. Para hacerlo se ejecuta una técnica de planeación de largo alcance muy sencilla, pero muy útil: el método del porcentaje de ventas. Se describe cómo aplicar el procedimiento en algunos casos sencillos y se examinan algunas extensiones.

Para realizar un plan financiero explícito, la administración debe establecer ciertos elementos básicos de la política financiera de la empresa:

La necesidad de inversión de la empresa en nuevos activos. Esto surge de las oportunidades de inversión que la empresa decida

aprovechar y se deriva de las decisiones de presupuesto de capital de la empresa.

El grado de apalancamiento financiero que la empresa decida emplear. Esto determinara el monto de los préstamos que utilice la empresa para financiar su inversión en activos fijos. En la política de estructura de capital de la empresa.

La cantidad de efectivo que la empresa cree que es necesaria y apropiada para pagarles a los accionistas. Esta es la política de dividendos de la empresa.

La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que de manera continua necesita La empresa.

Es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa.

Como se verá, las decisiones que toma una empresa en estas cuatro áreas afectaran en forma directa la rentabilidad futura, la necesidad de financiamiento externo y las oportunidades de crecimiento.

¿Qué es la planeación financiera?

La planeación financiera enuncia la manera en que se van a alcanzar las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es una declaración de lo que se va a hacer en el futuro. La mayoría de las decisiones tienen tiempos de ejecución largos, lo cual significa que su implantación tarda mucho tiempo. En un mundo incierto, esto requiere que las decisiones se tomen anticipándose mucho a su realización.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

1. La administración financiera gira y depende de ella.
2. Nos permite analizar fríamente lo que esperamos que suceda.
3. Nos anticipamos, evitamos administrar por crisis.

4. Además de ser una necesidad, nos permite proyectar una buena imagen.
5. En un mundo de cambio turbulento, acelerado, debemos ampliar nuestros horizontes del tiempo.
6. El conocer financieramente:

*¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir?
¿Cómo queremos llegar? ¿Quién es responsable?
¿Cuánto costará?*

DIMENSIONES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Para propósitos de planeación, suele ser útil pensar en el futuro como si tuviera plazos corto y largo. En la práctica, el corto plazo son los 12 meses siguientes. Aquí, el interés se centra en la planeación financiera a largo plazo, que en general se le considera en un rango próximo de dos a cinco años. Este periodo se llama horizonte de planeación y es la primera dimensión del proceso de planeación que se debe establecer.

Al trazar un plan financiera, todos los proyectos e inversiones individuales que emprenda la empresa se combinan para determinar la inversión total necesaria. En efecto, se suman las propuestas de inversión más pequeñas de cada unidad y la suma se trata como un proyecto grande.

Este proceso se llama agregación. El nivel de agregación es la segunda dimensión del proceso de planeación que se requiere determinar. Una vez que se establecen el horizonte de planeación y el nivel de agregación, un plan financiero requiere insumos en forma de series opcionales de suposiciones sobre las variables significativas.

El peor de los casos. Este plan requeriría hacer suposiciones más o menos pesimistas sobre los productos de la empresa y el estado de la

economía. Esta clase de planeación de desastre pondría de relieve la capacidad de una división para enfrentar una adversidad económica a significativa y requeriría detalles concernientes a la reducción de costos e, incluso, desinversión y liquidación.

Un caso normal. Este plan requeriría hacer las suposiciones más probables sobre la empresa y la economía.

El mejor de los casos. Se requeriría que cada división preparara un caso basado en suposiciones optimistas. Podría implicar nuevos productos y una expansión; después detallaría el financiamiento necesario para fundear la expansión.

¿QUÉ PUEDE LOGRAR LA PLANEACIÓN?

Debido a que es probable que la empresa pase mucho tiempo examinando los diferentes escenarios que se convertirán en la base de su plan financiero, parece razonable preguntar que lograra el proceso de planeación.

UN MODELO DE PLANEACION FINANCIERA:

La mayoría de los modelos de planeación financiera requiere que el usuario especifique algunos supuestos sobre el futuro. Con base en tales supuestos, el modelo genera valores pronosticados para un gran número de otras variables. Los modelos varían un poco en términos de su complejidad, pero casi todos tendrán los elementos que se explican a continuación.

Pronóstico de ventas: Casi todos los planes financieros requieren un pronóstico de ventas proporcionado por una fuente externa. Con frecuencia, el pronóstico de ventas se dará como la tasa de crecimiento

en las ventas y como una cifra de ventas explicita. En esencia, estos dos métodos son iguales debido a que posible calcular las ventas proyectadas una vez que se conoce la tasa de crecimiento. Por supuesto, los pronósticos de ventas perfectos no son posibles porque las ventas dependen del estado incierto de la economía en el futuro. Para ayudar a una empresa a hacer sus proyecciones, algunos negocios se especializan en proyecciones macroeconómicas y de la industria.

Estados pro forma: Un plan financiero se compondrá de un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de los flujos de efectivo. Estos se llaman estados pro forma, o para abreviar, pro formas.

En los modelos de planeación que se describen, las pro formas son el producto del modelo de planeación financiera. El usuario proporcionará una cifra de ventas y el modelo generara el estado de resultados y el balance correspondientes.

Requerimientos de activos: El plan describirá los gastos de capital proyectados. Como mínimo, el balance proyectado contendrá los cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto. En realidad, estos cambios son el presupuesto de capital total de la empresa. Por consiguiente, los gastos de capital propuestos en diferentes áreas se deben conciliar con los incrementos totales obtenidos en el plan de largo alcance.

Requerimientos financieros: El plan incluirá una sección sobre los arreglos de financiamiento necesarios. Esta parte del plan debe abordar la política de dividendos y la política de deuda. En ocasiones, las empresas esperan reunir efectivo al vender nuevas acciones del capital accionario o al solicitar préstamos. En este caso, el plan deberá considerar que clase de valores deben venderse y que clase de método de emisión es más apropiado.

El ajuste: Una vez que la empresa tiene un pronóstico de ventas y un estimativo de los gastos requeridos para activos, a menudo se necesitará cierta cantidad de nuevo financiamiento porque los activos totales proyectados excederán al total de pasivos y capital proyectados. En otras palabras, el balance ya no estará equilibrado.

Debido a que podría ser necesario un nuevo financiamiento para cubrir todos los gastos de capital proyectados, se debe seleccionar una variable financiera de "ajuste". El ajuste es la fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento y así lograr que el balance se equilibre de nuevo.

Supuestos económicos: El plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el que la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos más importantes que deberán hacerse están el nivel de las tasas de interés y la tasa de impuestos de la empresa.

El método del porcentaje de ventas

Es el método de planeación financiera en que las cuentas varían de acuerdo con el nivel de ventas pronosticado de una empresa.

Esto podría ser una suposición razonable para algunos elementos. Para otros, como el endeudamiento a largo plazo, quizá no lo sea porque la administración determina de alguna manera la cantidad de endeudamiento a largo plazo y no se relaciona necesariamente de manera directa con las ventas.

El modelo de planeación financiera que se describe se basa en el método del porcentaje de ventas.

El Estado de Resultados

Prosigue la simplificación de cosas al incluir costos, depreciación y gasto por intereses en una sola cifra.

A continuación se necesita proyectar el pago de dividendos. Esta cantidad depende de la administración. Suponga que tiene la política de pagar una fracción constante de la utilidad neta en forma de un dividendo en efectivo. Para el año más reciente, la razón de pago de dividendos.

Razón de pagos de dividendos: Cantidad de efectivo pagada a los accionistas dividida entre la utilidad neta.

Razón de pagos de dividendos= Dividendos en efectivo / Utilidad neta

También es posible calcular la razón entre la adición a utilidades retenidas y la utilidad neta como:

(Adición a utilidades retenidas) / (Utilidad neta)

Esta razón se llama razón de retención o razón de reinversión de utilidades, y es igual a 1 menos la razón de pago de dividendos debido a que todo lo que no se paga se retiene.

Razón de retención o razón de reinversión: Es la adición de utilidades retenidas dividida entre la utilidad neta. También se le llama razón de reinversión de utilidades

El Balance

Para elaborar un balance pro forma se empieza con el balance más reciente.

En el balance se supone que algunas partidas varían en forma directa con las ventas y otras no, en el caso de las partidas que si varían con las ventas, se expresa cada una como un porcentaje de las ventas para el año que acaba de terminar. Cuando una partida no varía de manera directa con las ventas, se escribe "n/a", que significa "no aplicable".

En ocasiones, esta razón entre activos totales y ventas se llama razón de intensidad del capital. Indica la cantidad de activos necesarios para generar un dólar de ventas, así que cuanto más elevada sea la razón, mayor será la intensidad de capital de la empresa.

Razón de intensidad del capital: Los activos totales de una empresa divididos entre sus ventas, o la cantidad de activos necesaria para generar un dólar en ventas.

En el lado de los pasivos del balance se presentan las cuentas por pagar que varían con las ventas. La razón es que se espera hacer más pedidos a los proveedores a medida que se incremente el volumen de ventas, así que las cuentas por pagar cambiarán "de manera espontánea" con las ventas. Por otra parte, los documentos por pagar representan una deuda a corto plazo, como los préstamos bancarios. Esto no variara a menos que se emprendan acciones específicas para cambiar la cantidad, porque esta partida se marca como "n/a".

Ahora es posible elaborar un balance pro forma parcial. Se elabora con los porcentajes que se acaban de estimar, siempre que sea posible, para calcular las cantidades proyectadas. Es importante observar que en el caso de las partidas que no varían en forma directa con las ventas, al principio se supone que no cambian y sólo se escriben las cantidades originales.

Al inspeccionar el balance pro forma se advierte que los activos se proyectaron para un incremento. No obstante, sin un financiamiento

adicional, los pasivos y el capital sólo tendrán un incremento de a dólares, lo cual deja un déficit de b dólares - $a = c$ dólares. A esta cantidad se le denomina fondos externos requeridos (FER).

Financiamiento externo y crecimiento

Es obvio que el financiamiento externo necesario y el crecimiento están relacionados. Si todo lo demás es igual, cuanto más elevada sea la tasa de crecimiento en ventas o activos, tanto mayor será la necesidad de financiamiento externo. Se toma la política financiera de la empresa como algo conocido y después se examina la relación entre la política financiera y la capacidad de la empresa de financiar nuevas inversiones y, por lo tanto, su crecimiento.

En efecto, se da por sentado que la utilización del crecimiento como una base para la planeación es sólo un reflejo de los niveles muy elevados de agregación utilizados en el proceso de planeación.

FONDOS EXTERNOS REQUERIDOS (FER) Y CRECIMIENTO

Lo primero que se debe hacer es implantar la relación entre los FER y el crecimiento. Para hacerlo se presenta el estado de resultados y el balance simplificados, se ha resumido el balance al combinar la deuda a corto y a largo plazo en una sola cifra de deuda total. En efecto, se está suponiendo que ninguno de los pasivos circulantes varía de manera espontánea con las ventas. Esta suposición no es tan restrictiva como parece.

Si cualesquiera pasivos circulantes (como cuentas por pagar) varían con las ventas, es posible suponer que cualquiera de esas cuentas se ha compensado en los activos circulantes. Además, se continúa combinando depreciación, gastos por intereses y costos en el estado de resultados.

POLÍTICA FINANCIERA Y CRECIMIENTO

Hay un vínculo directo entre crecimiento y financiamiento externo. Tasas de crecimiento que son muy útiles en la planeación de largo alcance.

Tasa de Crecimiento Interno

Se define como el máximo crecimiento que es capaz de lograr una empresa sin ningún financiamiento externo de cualquier clase.

La primera tasa de crecimiento de interés es la tasa máxima que se puede lograr sin ningún financiamiento externo de cualquier clase. A esta se le denomina tasa de crecimiento interno porque es la tasa que la empresa puede mantener con un financiamiento interno nada más. Es posible definir con mayor precisión esta tasa de crecimiento como:

$$\text{Tasa de crecimiento Interno} = (\text{ROA} \times b) / (1 - \text{ROA} \times b)$$

Donde ROA es el rendimiento sobre los activos y b es la razón de Inversión de utilidades.

Tasa de Crecimiento Sostenible

La segunda tasa de crecimiento de interés es la máxima tasa de crecimiento que una empresa puede lograr sin ningún financiamiento de capital externo mientras tiene una razón constante de deuda-capital. Este índice se conoce comúnmente como tasa de crecimiento sostenible porque es la máxima tasa de crecimiento capaz de mantener una empresa incrementar su apalancamiento financiero. Hay varias razones por las que una empresa podría querer evitar las ventas de capital. Por otra parte, los propietarios actuales tal vez no deseen atraer a nuevos propietarios o contribuir con un capital adicional.

El valor preciso se calcula como:

$$\text{Tasa de crecimiento sostenible} = (\text{ROE} \times b) / (1 - \text{ROE} \times b)$$

Esto es idéntico a la tasa de crecimiento interno, excepto que en vez del ROA se utiliza el ROE (rendimiento sobre el capital).

Factores determinantes del crecimiento La capacidad de sustentar el crecimiento depende de forma explícita de estos cuatro factores:

Margen de utilidad. Un incremento en el margen de utilidad acrecentará la capacidad de la empresa de generar fondos en manera interna y, de este modo, incrementará su crecimiento sostenible.

Política de dividendos. Una disminución en el porcentaje de la utilidad neta pagada como dividendos incrementará la razón de retención. Esto aumenta el capital generado en forma interna y, por consiguiente, incrementa el crecimiento sostenible.

Política financiera. Un incremento en la razón de deuda-capital aumenta el apalancamiento financiero de la empresa. Ya que esto hace que se disponga de un financiamiento adicional por medio de deudas, se acrecienta la tasa de crecimiento sostenible.

Rotación total de activos. Un incremento en la rotación total de activos de la empresa aumenta las ventas generadas por cada dólar invertido en los activos. Esto disminuye la necesidad de la empresa por nuevos activos a medida que se elevan las ventas y, de este modo, se eleva la tasa de crecimiento sostenible. Observe que un incremento en la rotación total de activos es lo mismo que una disminución en la intensidad del capital.

Lo que ilustra es la relación explícita entre las cuatro áreas de interés principales de la empresa: su eficiencia en las operaciones, medida por el margen de utilidad; su eficiencia en la utilización de activos, medida por la

rotación total de activos; su política de dividendos, medida por la razón de retención, y su política financiera, medida por la razón deuda-capital.

Uno de los principales beneficios de la planeación financiera es que asegura la congruencia interna entre las diferentes metas de la empresa.

El concepto de la tasa de crecimiento sostenible describe muy bien este elemento. Además, ahora se observa cómo se utiliza un modelo de planeación financiera para comprobar la viabilidad de una tasa de crecimiento planeada. Si las ventas van a aumentar a una tasa más elevada que la tasa de crecimiento sostenible, la empresa debe incrementar los márgenes de utilidad, ampliar la rotación total de activos, acrecentar el apalancamiento financiero, incrementar la retención de utilidades o vender nuevas acciones.

Tabla 19. Tasa de crecimiento Interno y Sostenible

I.- Tasa de crecimiento Interno	
	$Tasa\ de\ crecimiento\ Interno = \frac{ROA \times b}{1 - ROA \times b}$
donde:	
	$ROA = rendimiento\ sobre\ los\ activos = \frac{Utilidad}{Activos\ totales}$
	$b = razón\ de\ reinversión\ (retención)$
	$= \frac{adición\ a\ utilidades\ retenidas}{utilidad\ neta}$
La tasa de crecimiento interno es la máxima tasa de crecimiento que se puede lograr sin ningún financiamiento externo de cualquier clase	
II.- Tasa de crecimiento Sostenible	
	$Tasa\ de\ crecimiento\ sostenible = \frac{ROE \times b}{1 - ROE \times b}$
donde:	
	$ROE = rendimiento\ sobre\ el\ capital = \frac{Utilidad\ neta}{Capital\ total}$
	$b = razón\ de\ reinversión\ de\ utilidades\ (retención)$
	$= \frac{adición\ a\ utilidades\ retenidas}{utilidad\ neta}$
La tasa de crecimiento sostenible es la máxima tasa de crecimiento que se puede lograr sin ningún financiamiento de capital externo, al mismo tiempo que se mantiene una razón deuda-capital constante	

FUENTE: Fundamentación de Finanzas Corporativas

UNA NOTA SOBRE LOS CALCULOS DE LA TASA DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Recuerde que el ROE se calcula como la utilidad neta dividida entre el capital total. Si el capital total se toma de un balance final, entonces la fórmula utilizada aquí es la correcta. En principio, uno obtendrá con exactitud la misma tasa de crecimiento sostenible sin importa la forma de calcularlo (siempre y cuando se haga coincidir el cálculo del ROE con la fórmula correcta). En realidad, podrían observarse algunas diferencias debido a complicaciones relacionadas con la contabilidad. A propósito, si se utiliza el promedio del capital inicial y final (como aconsejan algunos), se necesita una fórmula más. También, todos los comentarios hechos aquí se aplican a la tasa de crecimiento interno. Algunas advertencias concernientes a los modelos de planeación financiera.

Los modelos de planeación financiera no producen una salida que le proporcione al usuario muchas pistas significativas sobre que estrategias conducirán a incrementos en el valor. En vez de eso desvían la atención del usuario a preguntas acerca de, por ejemplo, la relación entre la razón deuda-capital y el crecimiento de la empresa.

FINANCIAMIENTO Y PLANEACIÓN A CORTO PLAZO

La diferencia más importante entre el financiamiento a corto plazo y el financiamiento a largo plazo radica en la periodicidad de los flujos de efectivo.

Seguimiento del efectivo y del capital del trabajo neto.

El activo circulante está compuesto por efectivo y otros activos que se espera se conviertan en efectivo durante el ejercicio anual.

El activo circulante se presenta en el balance general en orden de liquidez contable, es decir, la facilidad con que puede tornarse en efectivo y el tiempo en que tarda dicha conversión.

Cuatro de las más importantes partidas que se encuentran en la sección circulante de un balance general son:

- Efectivo
- Clientes
- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Inversiones Temporales

De manera análoga a la inversión en activo circulante, las empresas usan varios tipos de deuda a corto plazo, denominados pasivo circulante este se compone de obligaciones que se espera requerirán pago en efectivo en menos de una año (o dentro del periodo de operación si es más de un año). Las tres partidas principales del pasivo circulante son:

- cuentas por pagar
- gastos por pagar (incluidos los salarios o impuestos acumulados)
- documentos por pagar.

La identidad básica del balance general puede resumirse así:

Capital de trabajo neto + activos fijos = deuda a largo plazo + capital

El capital de trabajo neto es el efectivo más las otras partidas de activo circulante, menos el activo circulante, eso es:

Capital de trabajo neto = (efectivo + los otros activos circulantes) - pasivo circulante.

Si se sustituye con esta expresión el capital de trabajo neto en la identidad básica del balance general y se reacomodan un poco las cosas, se ve que el efectivo es:

Efectivo=deuda a largo plazo + capital + pasivo circulante-activo circulante distinto del efectivo-activos fijos

Esto indica que en términos generales, algunas actividades incrementan en forma natural el efectivo y otras lo disminuyen. Es posible mencionar estas diversas actividades, junto con un ejemplo de cada una como sigue:

Actividades que incrementan el efectivo

Aumentar la deuda a largo plazo (contratar préstamos a largo plazo)

Incrementar el capital (vender algunas acciones)

Acrecentar el pasivo circulante (obtener un préstamo a 90 días)

Reducir el activo circulante distinto del efectivo (vender al contado parte del inventario)

Disminuir los activos fijos (vender algunos bienes)

Actividades que disminuyen el efectivo

Bajar la deuda a largo plazo (liquidar pasivos a largo plazo)

Reducir el capital (recomprar algunas acciones)

Disminuir el pasivo circulante (liquidar un préstamo a 90 días)

Aumentar el activo circulante distinto del efectivo (comprar existencias al contado para mantenerlas en inventario)

Incrementar los activos fijos (comprar algunos bienes)

Las actividades que aumentan el efectivo se llaman orígenes de efectivo. Las actividades que reducen el efectivo se denominan aplicaciones de efectivo.

Los orígenes de efectivo siempre implican incrementar una cuenta de pasivo (o capital) o disminuir una cuenta de activo. Esto suena lógico porque aumentar un pasivo significa que se ha recaudado dinero, ya sea mediante un préstamo o por la venta de participación en la propiedad de la empresa. Una disminución en un activo significa que se ha vendido o liquidado por algún otro medio el activo. En ambos casos hay una entrada de efectivo.

Las aplicaciones del efectivo son con exactitud lo opuesto. Una aplicación de efectivo supone disminuir el pasivo liquidando una obligación, quizá, o aumentar los activos comprando algo. Estos dos tipos de actividades requieren que la empresa gaste en efectivo.

El ciclo operativo y el ciclo del efectivo

Los flujos de efectivo no se sincronizan y son inciertos porque las ventas o costos futuros no pueden pronosticarse con precisión.

DEFINICIÓN DE LOS CICLOS OPERATIVOS Y DEL EFECTIVO

El ciclo operativo Periodo que transcurre entre la adquisición de inventarios y la cobranza de las cuentas por pagar.

Como se explica, el ciclo operativo es el tiempo que se necesita para adquirir e venderlo y cobrarlo. Este ciclo tiene dos componentes. El primero es el tiempo necesario para adquirir y vender el inventario, se lo denomina periodo de inventario. La segunda parte es el tiempo que se requiere para cobrar la venta y se llama periodo de cuentas por cobrar.

Con base en estas definiciones el ciclo operativo es, por supuesto, sólo la suma de los periodos de inventario y de cuentas por cobrar.

Ciclo operativo = periodo de inventario + periodo de cuentas por cobrar

El ciclo operativo describe como un producto se desplaza en las cuentas del activo circulante. El producto empieza a existir como inventario, se convierte en una cuenta por cobrar cuando se vende y, por último, se transforma en efectivo cuando se cobra la venta.

El ciclo del efectivo: El segundo aspecto que debe tomarse en cuenta es que los flujos de efectivo y otros acontecimientos que ocurren no están sincronizados. El tiempo que transcurre entre el momento en que se recibe el inventario y el momento en que se paga se lo denomina periodo de cuentas por pagar; y el periodo que transcurre que transcurre entre el desembolso y la cobranza es el ciclo del efectivo; o es el número de días que transcurren antes de cobrar el efectivo de una venta, medido a partir del momento en que se paga el inventario; con base a las definiciones dadas el ciclo del efectivo es la diferencia entre el ciclo operativo y el periodo de cuentas por pagar:

Ciclo del efectivo = ciclo operativo - periodo de cuentas por pagar

CÁLCULO DE LOS CICLOS OPERATIVO Y DEL EFECTIVO

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Periodo inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}}$$

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Periodo de cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

El periodo de cuentas por cobrar también se llama días de venta en cuentas por cobrar o periodo "promedio de cobranza.

El ciclo operativo es la suma de los periodos de inventario y de cuentas por cobrar:

Ciclo operativo= periodo de inventario + periodo de cuentas por cobrar

El ciclo del efectivo: Ahora se requiere el periodo de cuentas por pagar. La rotación de cuentas por pagar es:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$
$$\text{Periodo de cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Por último el ciclo del efectivo es la diferencia entre el ciclo operativo y el periodo de cuentas por pagar:

Ciclo del efectivo= ciclo operativo - periodo de cuentas por pagar

INTERPRETACIÓN DEL CICLO DEL EFECTIVO

El ciclo del efectivo depende de los periodos de inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. El ciclo del efectivo se alarga a medida que los periodos de inventario y cuentas por cobrar se prolongan.

Disminuye si la empresa es capaz de diferir el pago de las cuentas por pagar y así prolongar el periodo de cuentas por pagar.

Cuanto más largo es el ciclo de efectivo, tanto más financiamiento se requiere. También, a menudo los cambios en el ciclo del efectivo de la empresa se vigilan porque sirven como una medición de alerta temprana. La relación entre el ciclo del efectivo de la empresa y su rentabilidad puede observarse con sencillez si se recuerda que uno de los

determinantes básicos de la rentabilidad y el crecimiento de una empresa es la rotación de activos totales, que se define como ventas/activos totales. Mientras más alta sea esta razón, mayor será el rendimiento sobre los activos (ROA, siglas de return on assets) y el rendimiento sobre el capital (ROE, siglas de return on equity) en la contabilidad de la empresa. De este modo, si no intervienen otros factores, cuanto más breve sea el ciclo del efectivo, tanto menor será la inversión de la empresa en inventarios y cuentas por cobrar. Como resultado, los activos totales de la empresa son menores y la rotación total es más alta.

LA MAGNITUD DE LA INVERSIÓN DE LA EMPRESA EN ACTIVO CIRCULANTE

Las políticas financieras de corto plazo que son flexibles con respecto al activo circulante incluyen medidas como:

- Mantener grandes saldos de efectivo y títulos negociables.
- Realizar grandes inversiones en inventarios.
- Otorgar crédito en condiciones liberales, lo que da como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar.

Las políticas financieras de corto plazo restrictivas son lo opuesto:

- Mantener saldos bajos de efectivo y realizar pocas inversiones en títulos negociables.
- Realizar inversiones pequeñas en inventarios.
- Permitir pocas ventas a crédito o ninguna: esto reduce las cuentas por cobrar.

La determinación del nivel óptimo de inversión en activos de corto plazo exige la identificación de los diferentes costos de las políticas alternas de financiamiento a corto plazo. El objetivo es equilibrar el costo de una política restrictiva y el de una flexible para llegar a la mejor solución.

La tenencia de activo circulante es mayor con una política financiera a corto plazo flexible y menor con una política restrictiva. Así las políticas financieras a corto plazo flexible son costosas en el sentido de que requieren una mayor inversión en efectivo y títulos negociables, inventarios y cuentas por cobrar. Sin embargo, se espera que las futuras entradas de efectivo sean más cuantiosas con una política flexible.

Una política financiera de corto plazo más restrictiva quizá reduzca las ventas futuras a niveles por debajo de lo que se lograría con políticas flexibles. También es posible que se cobren precios más altos a los clientes en las políticas flexibles del capital de trabajo. Los clientes podrían estar dispuestos a pagar precios más altos por el servicio de entrega rápido y las condiciones de crédito más liberales implícitas en las políticas flexibles.

Los costos que aumentan con los incrementos en el nivel de inversión en activo circulante se llaman costos de mantenimiento. Cuanto mayor sea la inversión que una empresa realiza en el activo circulante, los costos de mantenimiento también serán mayores. Los costos que bajan con los incrementos en el nivel de la inversión en activo circulante se llaman costos por faltantes.

En un sentido general, los costos de mantenimiento son los costos de oportunidad relacionados con el activo circulante. La tasa de rendimiento sobre el activo circulante es muy baja cuando se compara con la de otros activos.

Se incurre en costos por faltantes cuando la inversión en activo circulante es baja. Si una empresa se queda sin efectivo, se verá obligada a vender títulos negociables. Por supuesto, si la empresa se queda sin efectivo y no puede vender con facilidad sus títulos negociables, tendrá que pedir dinero prestado a incumplir una obligación. Esta situación se llama

insolvencia. La empresa podría perder sus clientes si el inventario se agota (falta de existencias) o si no puede otorgar crédito a sus clientes.

En términos más generales hay dos tipos de costos por faltantes:

- Costos de transacción o de colocación de pedidos. Los costos de transacción se derivan de colocar un pedido de más efectivo.
- Costos relacionados con la falta de reservas de seguridad. Son los costos de ventas perdidas, pérdida de la preferencia de los clientes e interrupción de los programas de producción.

El presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo es una herramienta primordial en la planeación financiera a corto plazo. Permite al administrador financiero identificar las necesidades y oportunidades financieras de corto plazo.

Una función importante del presupuesto de efectivo es ayudar al administrador a examinar la necesidad de contratar préstamos a corto plazo. La idea del presupuesto de efectivo es simple: registrar los estimados de los ingresos (entradas) y los desembolsos de efectivo (salidas). El resultado es un estimado del superávit o déficit de efectivo.

VENTAS Y COBRANZA

Con base en los pronósticos de ventas, ahora se necesita estimar la cobranza:

Cobranza= cuentas por cobrar iniciales+1/2 x ventas

Otras fuentes de efectivo podrían incluir las ventas de activo, los rendimientos sobre las inversiones financieras y los ingresos provenientes del financiamiento planeado a largo plazo.

SALIDAS DE EFECTIVO

A continuación considérense los desembolsos de efectivo o pagos. Estos se clasifican dentro de cuatro categorías básicas:

Pagos de cuentas por pagar. Se trata de pagos por bienes y servicios prestados por proveedores, como las materias primas. En general, estos pagos se efectúan poco tiempo después de las compras.

Salarios, impuestos y otros gastos. Esta categoría incluye los demás costos normales de las actividades de la empresa que requieren erogaciones de efectivo. Por ejemplo, a menudo se considera que la depreciación es un costo normal de la empresa, pero no requiere desembolsos de efectivo, por lo que no se incluye.

Inversión en activos Fijos. Se trata de pagos en efectivo por activos de larga vida.

Gastos de financiamiento a largo plazo. Esta categoría incluye, por ejemplo, los intereses pagados sobre los préstamos pendientes a largo plazo y los pagos de dividendos a los accionistas.

EL SALDO DEL EFECTIVO

La entrada neta de efectivo pronosticada es la diferencia entre la cobranza y los desembolsos de efectivo.

Endeudamiento a corto plazo

La manera en que financie dicho faltante depende de su política financiera.

Con una política muy flexible se podría buscar un financiamiento en deuda de largo plazo. No obstante, como el financiamiento de largo plazo se explica en otra parte, aquí se hace hincapié en dos opciones de

préstamos a corto plazo: 1) préstamos sin garantía y 2) préstamos con garantía.

PRÉSTAMOS SIN GARANTÍA

La forma más común de financiar un déficit temporal de efectivo es conseguir un préstamo bancario a corto plazo, sin garantía. Las empresas que usan empréstitos bancarios a corto plazo a menudo contratan una línea de crédito. Esta es un contrato de conformidad con el cual la empresa queda autorizada a disponer de hasta cierta cantidad específica en calidad de préstamo. Para garantizar que la línea se use para efectos de corto plazo, el prestamista requiere en ocasiones que el prestatario liquide la línea, la deje en cero y la mantenga así durante un periodo a lo largo del año, en general 60 días (denominado periodo de limpieza).

PRÉSTAMOS CON GARANTÍA

Los bancos y otras instituciones financieras suelen exigir garantías para otorgar préstamos a Corto plazo, al igual que con los de largo plazo. La garantía de los préstamos a corto plazo por lo general consiste en las cuentas por cobrar, los inventarios, o ambos.

OTRAS FUENTES

Hay una variedad de otras fuentes de fondos a corto plazo que utilizan las corporaciones. Dos de las más importantes son el papel comercial y el crédito mercantil.

EL PAPEL DE LOS PRESUPUESTOS EN LA PLANEACION.

Los presupuestos siguen siendo valiosos en la medida que sirven de guía, que ayudan al monitoreo, si lo implantado está bien y si se están logrando los resultados esperados. Hay que recordar que mientras no se sepa lo

que se quiere, no podrá llevarse a cabo un plan: no hay que olvidar que la planeación debe ser dinámica, dado que los clientes, los proveedores y quienes fijan la economía y la misma organización está integrada por seres humanos.

Los presupuestos son un excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios, tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc.

En la planeación se puede distinguir lo que es el proceso y lo que es el contenido. El proceso consiste en determinar los escenarios y fijar objetivos, mientras que el contenido está formado por el plan de mercados, plan de insumo y plan financiero. Hasta hace una década era relativamente fácil llevar a cabo ambas partes: se conocía bien cada empresa, se conocía la competencia, a los clientes, a los proveedores, se sabían los posibles efectos que generaría un incremento en el precio; en fin, era fácil diseñar las estrategias.

EL PROCESO DEL PRESUPUESTO

1. Elección de los periodos.
2. Organización Para La Preparación De Presupuestos.
3. Ejecución De Los Presupuestos.
4. Control Del Presupuesto.
5. Manual Del Presupuesto.

¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que

forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos de un presupuesto son:

- Es un plan
- Coordinador
- Operaciones
- Integrador
- En términos financieros
- Recursos

Dentro de un período futuro determinado

VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS

- Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Cuando existe la motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización
- Obliga a mantener un archivo de los datos históricos controlables.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- Facilita el control administrativo.
- Obliga a realizar un auto análisis periódico.
- Ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

1. Está basado en estimaciones.
2. Debe ser adaptado constantemente.
3. Su ejecución no es automática.
4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración:
5. Toma tiempo y cuesta prepararlos.
6. No se deben esperar resultados demasiado pronto

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO

- a) Lograr flexibilidad
- b) Facilitar el control administrativo
- c) Cuantificar los objetivos y metas
- d) Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de las empresas.
- e) El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo.

DESARROLLO DE UN PRESUPUESTO MAESTRO

El presupuesto maestro está integrado básicamente por dos áreas, que son:

- El presupuesto de operación.
- El presupuesto Financiero.

DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

Antes de estudiar cada una de las etapas que integran el presupuesto de operación se debe considerar que cada uno de los presupuestos debe ser elaborado a precios corrientes, es decir, deben llevar a pesos de acuerdo con la inflación esperada, de tal manera que uno de los objetivos básicos

del presupuesto, podría desarrollarse; de otra manera sería imposible dicha actividad.

6.7. METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN INCUBANDINA S.A.

Con lo anteriormente expuesto se procede a implementar todos los conocimientos adquiridos en la siguiente planificación financiera.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA CON INCREMENTAL DE VENTAS

Tasa de Crecimiento Interno

I.- Tasa de crecimiento Interno	
	$Tasa\ de\ crecimiento\ Interno = \frac{ROA \times b}{1 - ROA \times b}$
donde:	
	$ROA = rendimiento\ sobre\ los\ activos = \frac{Utilidad}{Activos\ totales}$
	$b = razón\ de\ reinversión\ (retención)$
	$= \frac{adición\ a\ utilidades\ retenidas}{utilidad\ neta}$
La tasa de crecimiento interno es la máxima tasa de crecimiento que se puede lograr sin ningún financiamiento externo de cualquier clase	

$$TASA\ DE\ CRECIMIENTO\ INTERNO = \frac{(ROA * b)}{(1 - ROA * b)}$$

b = RAZÓN DE INVERSION DE UTILIDAD

$$TASA\ DE\ CRECIMIENTO\ INTERNO = \frac{0,01488557}{0,98511427} = 0,0151105 \quad 2 \%$$

b = RAZÓN DE INVERSION DE UTILIDAD

Interpretación:

Se puede lograr una tasa de crecimiento máxima interna de un 2% sin ningún financiamiento externo de cualquier clase.

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS} = \frac{12.346,65}{8656367,52} = 0,00142631$$

$$\text{ADICIÓN DE UTILIDADES RETENIDAS} = \frac{\text{UTILIDADES RETENIDAS}}{\text{UTILIDAD NETA}}$$

$$\text{ADICIÓN DE UTILIDADES RETENIDAS} = \frac{128854,99}{12.346,65} = 10,4364334$$

Tasa de Crecimiento Sostenible

II.- Tasa de crecimiento Sostenible	
donde:	$\text{Tasa de crecimiento sostenible} = \frac{ROE \times b}{1 - ROE \times b}$
	$ROE = \text{rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$
	$b = \text{razón de reinversión de utilidades (retención)}$ $= \frac{\text{adición a utilidades retenidas}}{\text{utilidad neta}}$
La tasa de crecimiento sostenible es la máxima tasa de crecimiento que se puede lograr sin ningún financiamiento de capital externo, al mismo tiempo que se mantiene una razón deuda-capital constante	

$$\text{TASA DE CRECIMIENTO SOSTENIDO} = \frac{(ROE \times b)}{(1 - ROE \times b)}$$

b = RAZÓN DE INVERSIÓN DE UTILIDAD

$$\text{TASA DE CRECIMIENTO SOSTENIDO} = \frac{0,046627167}{0,953372833} = 0,04890759 \quad 5 \%$$

b = RAZÓN DE INVERSIÓN DE UTILIDAD

Interpretación:

Se puede lograr una tasa crecimiento máxima sostenible de un 5% sin ningún financiamiento de capital externo al mismo tiempo que se mantiene una razón deuda-capital constante.

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE TOTAL}}$$


$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL} = \frac{12.346,65}{2.763.517,46} = 0,00446773$$

$$\text{ADICIÓN DE UTILIDADES RETENIDAS} = \frac{\text{UTILIDADES RETENIDAS}}{\text{UTILIDAD NETA}}$$

$$\text{ADICIÓN DE UTILIDADES RETENIDAS} = \frac{128854,99}{12.346,65} = 10,4364334$$


En base al T.C.I. y al T.C.S. se procede a incrementar en el Estado de Resultados y en el Balance General con sus respectivos ajustes.

Ilustración 14. Balance de Resultados Original

		BALANCE DE RESULTADOS INTEGRAL		
		desde 01/01/2012 al 31/12/2012		
				
4	INGRESOS			1.374.709,57
4.1.	INGRESOS CORRIENTES			11.133.431,58
4.1.1.	INGRESOS POR VENTAS		11.313.942,90	
4.1.1.01.	VENTAS GENERALES		<u>11.313.942,90</u>	
4.1.1.01.01.	VENTAS NACIONALES	<u>11.313.942,90</u>		
4.1.2.	DESCUENTOS POR VENTAS		153.100,92	
4.1.2.01.	DESCUENTOS VTAS GENERALES		<u>153.100,92</u>	
4.1.2.01.01.	DESCUENTO EN VTAS NACIONALES	<u>153.100,92</u>		
4.1.3.	DEVOLUCIONES POR VENTAS		<u>27.410,40</u>	
4.1.3.01.	DEVOLUCIONES VTAS GENERALES		<u>27.410,40</u>	
4.1.3.01.01.	DEVOLUCIONES EN VTAS NACIONALES	<u>27.410,40</u>		
4.2.	COSTOS DE VENTAS			9.769.044,12
4.2.1.	COSTOS DE VENTAS		<u>9.769.044,12</u>	
4.2.1.01.	COSTO DE VENTAS GENERALES		<u>9.769.044,12</u>	
4.2.1.01.01.	COSTO DE VENTAS NACIONALES	<u>9.769.044,12</u>		
4.3.	OTROS INGRESOS / EGRESOS			10322,11
4.3.1.	INGRESOS / EGRESOS		<u>10322,11</u>	
4.3.1.01.	DIFERENCIALES		0,01	
4.3.1.01.01.	DIFERENCIA EN CAMBIO / INVENTARIOS	<u>0,01</u>		
4.3.1.03.	DESCUENTO PRONTO PAGO P		394,18	
4.3.1.03.01.	PROVEEDORES	<u>394,18</u>		
4.3.1.04.	FINANCIEROS		7.429,68	
4.3.1.04.01.	INTERESES EN BANCOS E INVERSIONES	<u>7.429,68</u>		
4.3.1.08.	INGRESOS VARIOS		<u>2.498,26</u>	
4.3.1.08.01.	INGRESOS CONCEPTOS VARIOS	<u>2.498,26</u>		
6	GASTOS			477.161,11
6.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS			<u>477.161,11</u>
6.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		<u>477.161,11</u>	
6.1.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL		<u>192.424,74</u>	
6.1.1.01.01.	SUELDOS Y SALARIOS	93.128,27		
6.1.1.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	40.977,52		
6.1.1.01.03.	PRESTACIONES SOCIALES	27.554,60		
6.1.1.01.04.	SERVICIO DE TERCEROS Y HONORARIOS	<u>30.764,35</u>		
6.1.1.02.	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN		<u>284.736,37</u>	
6.1.1.02.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES	<u>284.736,37</u>		
7	GASTOS DE VENTAS			521.251,92
7.1.	GASTOS DE VENTAS			<u>521.251,92</u>
7.1.1.	GASTOS DE VENTAS		<u>521.251,92</u>	
7.1.1.01.	GASTOS DE VENTAS / DE PERSONAL		145.007,78	
7.1.1.01.01.	SUELDOS Y SALARIOS	77.294,21		
7.1.1.01.02.	BENEFICIOS SOCIALES	32.062,46		
7.1.1.01.03.	PRESTACIONES SOCIALES	30.504,06		
7.1.1.01.04.	SERVICIO DE TERCEROS Y HONORARIOS	<u>5.147,05</u>		
7.1.1.02.	GASTOS GENERALES DE VENTA		<u>376.244,14</u>	
7.1.1.02.01.	GASTOS GENERALES DE VENTA	<u>376.244,14</u>		
8	FINANCIEROS			388.643,19
8.1.	FINANCIEROS			<u>388.643,19</u>
8.1.1.	FINANCIEROS		<u>388.643,19</u>	
8.1.1.01.	BANCARIOS		376.911,93	
8.1.1.01.01.	NACIONALES	359.431,62		
8.1.1.01.02.	EXTRANJEROS	<u>17.480,31</u>		
8.1.1.02.	POR EMISIÓN DE OBLIGACIONES		<u>11.731,26</u>	
8.1.1.02.02.	SEGUNDA EMISIÓN	<u>11.731,26</u>		
	RESULTADO DEL PERIODO			<u><u>12.346,65</u></u>
GERENTE		CONTADORA		
ING. JAVIER CORRALES		DRA. SONIA ZAMBRANO		


FUENTE: Incubandina S.A.

Ilustración 15. Estado de Resultado Projectado Normal

		BALANCE DE RESULTADOS INTEGRAL NORMAL (2%) PROYECTADO 2013	
4	INGRESOS		1.402.203,76
4.1	INGRESOS CORRIENTES		11.356.100,21
4.1.1	INGRESOS POR VENTAS	11.540.221,76	
4.1.1.01	VENTAS GENERALES	<u>11.540.221,76</u>	
4.1.2	DESCUENTOS POR VENTAS	156.162,94	
4.1.2.01	DESCUENTOS VTAS GENERALES	<u>156.162,94</u>	
4.1.3	DEVOLUCIONES POR VENTAS	<u>27.958,61</u>	
4.1.3.01	DEVOLUCIONES VTAS GENERALES	<u>27.958,61</u>	
4.2	COSTOS DE VENTAS		9.964.425,00
4.2.1	COSTOS DE VENTAS	<u>9.964.425,00</u>	
4.2.1.01	COSTO DE VENTAS GENERALES	<u>9.964.425,00</u>	
4.3	OTROS INGRESOS / EGRESOS		10528,5522
4.3.1	INGRESOS / EGRESOS	<u>10528,5522</u>	
4.3.1.01	DIFERENCIALES	0,0102	
4.3.1.03	DESCUENTO PRONTO PAGO P	402,0636	
4.3.1.04	FINANCIEROS	7.578,27	
4.3.1.08	INGRESOS VARIOS	<u>2.548,23</u>	
6	GASTOS		486.704,33
6.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS		486.704,33
6.1.1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	<u>486.704,33</u>	
6.1.1.01	GASTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL	<u>196.273,23</u>	
6.1.1.02	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	<u>290.431,10</u>	
7	GASTOS DE VENTAS		531.676,96
7.1	GASTOS DE VENTAS	<u>531.676,96</u>	
7.1.1	GASTOS DE VENTAS	<u>531.676,96</u>	
7.1.1.01	GASTOS DE VENTAS / DE PERSONAL	147.907,94	
7.1.1.02	GASTOS GENERALES DE VENTA	<u>383.769,02</u>	
8	FINANCIEROS		396.416,05
8.1	FINANCIEROS		396.416,05
8.1.1	FINANCIEROS	<u>396.416,05</u>	
8.1.1.01	BANCARIOS	384.450,17	
8.1.1.02	POR EMISIÓN DE OBLIGACIONES	<u>11.965,89</u>	
	RESULTADO DEL PERIODO		<u>12.593,58</u>
	GERENTE	CONTADORA	
	ING. JAVIER CORRALES	DRA. SONIA ZAMBRANO	


FUENTE: Propia

Ilustración 16. Estado de Resultados Projectado Optimista

		BALANCE DE RESULTADOS INTEGRAL OPTIMISTA (5%) PROYECTADO 2013	
4	INGRESOS		1.443.445,05
4.1.	INGRESOS CORRIENTES		11.690.103,16
4.1.1.	INGRESOS POR VENTAS	11.879.640,05	
4.1.1.01.	VENTAS GENERALES	<u>11.879.640,05</u>	
4.1.2.	DESCUENTOS POR VENTAS	160.755,97	
4.1.2.01.	DESCUENTOS VTAS GENERALES	<u>160.755,97</u>	
4.1.3.	DEVOLUCIONES POR VENTAS	<u>28.780,92</u>	
4.1.3.01.	DEVOLUCIONES VTAS GENERALES	<u>28.780,92</u>	
4.2.	COSTOS DE VENTAS		10.257.496,33
4.2.1.	COSTOS DE VENTAS	<u>10.257.496,33</u>	
4.2.1.01.	COSTO DE VENTAS GENERALES	<u>10.257.496,33</u>	
4.3.	OTROS INGRESOS / EGRESOS		<u>10838,2155</u>
4.3.1.	INGRESOS / EGRESOS	<u>10838,2155</u>	
4.3.1.01.	DIFERENCIALES	0,0105	
4.3.1.03.	DESCUENTO PRONTO PAGO P	413,889	
4.3.1.04.	FINANCIEROS	7.801,16	
4.3.1.08.	INGRESOS VARIOS	<u>2.623,17</u>	
6	GASTOS		501.019,17
6.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		<u>501.019,17</u>
6.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	<u>501.019,17</u>	
6.1.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL	<u>202.045,98</u>	
6.1.1.02.	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	<u>298.973,19</u>	
7	GASTOS DE VENTAS		547.314,52
7.1.	GASTOS DE VENTAS	<u>547.314,52</u>	
7.1.1.	GASTOS DE VENTAS	<u>547.314,52</u>	
7.1.1.01.	GASTOS DE VENTAS / DE PERSONAL	152.258,17	
7.1.1.02.	GASTOS GENERALES DE VENTA	<u>395.056,35</u>	
8	FINANCIEROS		408.075,35
8.1.	FINANCIEROS		<u>408.075,35</u>
8.1.1.	FINANCIEROS	<u>408.075,35</u>	
8.1.1.01.	BANCARIOS	395.757,53	
8.1.1.02.	POR EMISIÓN DE OBLIGACIONES	<u>12.317,82</u>	
	RESULTADO DEL PERIODO		<u><u>12.963,98</u></u>
	GERENTE ING. JAVIER CORRALES	CONTADORA DRA. SONIA ZAMBRANO	


FUENTE: Propia

Ilustración 17. Balance General Original

		BALANCE GENERAL		
		AL 31/12/2012		
				
Incubandina s.a.				
1	ACTIVO			8.656.367,52
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		4.084.452,54	
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE	11.320,05		
1.1.1.01.	CAJA	4.266,21		
1.1.1.02.	BANCOS	7.028,84		
1.1.1.03.	INVERSIONES FINANCIERA	25,00		
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	2.403.923,74		
1.1.2.01.	CTAS. Y DOCTS. POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1.532.092,91		
1.1.2.02.	CTAS. Y DOCTS. POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	323.648,02		
1.1.2.03.	OTRAS CTAS POR COBRAR	228.836,64		
1.1.2.04.	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	319.346,17		
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE	1.567.126,78		
1.1.3.01.	INVENTARIOS	1.567.081,83		
1.1.3.02.	IMPORTACIONES EN TRANSITO	44,95		
1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS	47.336,15		
1.1.4.01.	PAGOS ANTICIPADOS DE SERVICIOS	47.336,15		
1.1.5.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	54.745,82		
1.1.5.01.	CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	54.745,82		
1.2.	ACTIVO FIJO		3.373.805,24	
1.2.1.	ACTIVO FIJO TANGIBLE	3.373.805,24		
1.2.1.01.	NO DEPRECIABLES	92.377,19		
1.2.1.02.	DEPRECIABLES	3.068.526,03		
1.2.1.03.	OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	212.902,02		
1.3.	OTROS ACTIVOS		1.198.109,74	
1.3.1.	ACTIVO DIFERIDO	1.198.109,74		
1.3.1.03.	ACTIVOS BIOLÓGICOS	1.198.109,74		
2.	PASIVOS			5.905.196,71
2.1.	PASIVO CORTO PLAZO		4.656.567,76	
2.1.1.	PASIVOS CORRIENTES	4.656.567,76		
2.1.1.01.	OBLIGACIONES SOCIALES	55.068,20		
2.1.1.02.	OBLIGACIONES FISCALES	12.799,28		
2.1.1.03.	ANTICIPOS VARIOS	53.809,85		
2.1.1.04.	OBLIGACIÓN CON PROVEEDORES LOCALES	506.400,17		
2.1.1.05.	OBLIGACIÓN CON PROVEEDORES DEL	431.327,48		
2.1.1.06.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS /	3.157.523,84		
2.1.1.07.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS / EN EL EXTERIOR	11.076,15		
2.1.1.08.	OBLIGACIÓN CON ACREEDORES VARIOS / LOCALES	221.981,92		
2.1.1.12.	PROVISIONES	74.101,38		
2.1.1.13.	CTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	132.479,49		
2.2.	PASIVO DE LARGO PLAZO		1.248.628,95	
2.2.1.	DEUDA DE LARGO PLAZO NACIONAL	1.248.628,95		
2.2.1.01.	FINANCIEROS LOCALES	1.248.628,95		
3	PATRIMONIO			2.751.170,81
3.1.	CAPITAL SOCIAL		2.751.170,81	
3.1.1.	PATRIMONIO SOCIAL	2.751.170,81		
3.1.1.01.	PARTICIPACIÓN SOCIAL	2.015.200,00		
3.1.1.02.	RESERVAS	230.228,43		
3.1.1.03.	RESULTADOS	505.742,38		
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>8.656.367,52</u>
	GERENTE	CONTADORA		
	ING. JAVIER CORRALES	DRA. SONIA ZAMBRANO		


FUENTE: Incubandina S.A.

Ilustración 18. Balance General Proyectado Normal

		BALANCE GENERAL NORMAL (2%) PROYECTADO 2013	
1	ACTIVO		8.829.494,87
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		4.166.141,59
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE	11.546,45	
1.1.1.01.	CAJA	4.351,53	
1.1.1.02.	BANCOS	7.169,42	
1.1.1.03.	INVERSIONES FINANCIERA	25,50	
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	2.452.002,21	
1.1.2.01.	CTAS. Y DOCTS. POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1.562.734,77	
1.1.2.02.	CTAS. Y DOCTS. POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	330.120,98	
1.1.2.03.	OTRAS CTAS POR COBRAR	233.413,37	
1.1.2.04.	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	325.733,09	
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE	1.598.469,32	
1.1.3.01.	INVENTARIOS	1.598.423,47	
1.1.3.02.	IMPORTACIONES EN TRANSITO	45,85	
1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS	48.282,87	
1.1.4.01.	PAGOS ANTICIPADOS DE SERVICIOS	48.282,87	
1.1.5.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	55.840,74	
1.1.5.01.	CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	55.840,74	
1.2.	ACTIVO FIJO		3.441.281,34
1.2.1.	ACTIVO FIJO TANGIBLE	3.441.281,34	
1.2.1.01.	NO DEPRECIABLES	94.224,73	
1.2.1.02.	DEPRECIABLES	3.129.896,55	
1.2.1.03.	OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	217.160,06	
1.3.	OTROS ACTIVOS		1.222.071,93
1.3.1.	ACTIVO DIFERIDO	1.222.071,93	
1.3.1.03.	ACTIVOS BIOLÓGICOS	1.222.071,93	
2.	PASIVOS		6.065.977,41
2.1.	PASIVO CORTO PLAZO		4.817.348,46
2.1.1.	PASIVOS CORRIENTES	4.817.348,46	
2.1.1.01.	OBLIGACIONES SOCIALES	55.068,20	
2.1.1.02.	OBLIGACIONES FISCALES	12.799,28	
2.1.1.03.	ANTICIPOS VARIOS	53.809,85	
2.1.1.04.	OBLIGACIÓN CON PROVEEDORES LOCALES	516.528,17	
2.1.1.05.	OBLIGACIÓN CON PROVEEDORES DEL EXTRANJERO	439.954,03	
2.1.1.06.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS / LOCALES	3.157.523,84	
2.1.1.07.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS / EN EL EXTERIOR	11.076,15	
2.1.1.08.	OBLIGACIÓN CON ACREEDORES VARIOS / LOCALES	221.981,92	
2.1.1.12.	PROVISIONES	74.101,38	
2.1.1.13.	CTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	274.505,64	
2.2.	PASIVO DE LARGO PLAZO		1.248.628,95
2.2.1.	DEUDA DE LARGO PLAZO NACIONAL	1.248.628,95	
2.2.1.01.	FINANCIEROS LOCALES	1.248.628,95	
3	PATRIMONIO		2.763.517,46
3.1.	CAPITAL SOCIAL		2.763.517,46
3.1.1.	PATRIMONIO SOCIAL	2.763.517,46	
3.1.1.01.	PARTICIPACIÓN SOCIAL	2.015.200,00	
3.1.1.02.	RESERVAS	230.228,43	
3.1.1.03.	RESULTADOS	518.089,03	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u><u>8.829.494,87</u></u>
	GERENTE	CONTADORA	
	ING. JAVIER CORRALES	DRA. SONIA ZAMBRANO	

FUENTE: Propia

Ilustración 19. Balance General Projectado Optimista

		BALANCE GENERAL OPTIMISTA (5%) PROYECTADO 2013	
1	ACTIVO		9.089.185,90
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		4.288.675,17
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE	11.886,05	
1.1.1.01.	CAJA	4.479,52	
1.1.1.02.	BANCOS	7.380,28	
1.1.1.03.	INVERSIONES FINANCIERA	26,25	
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	2.524.119,93	
1.1.2.01.	CTAS. Y DOCTS. POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1.608.697,56	
1.1.2.02.	CTAS. Y DOCTS. POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	339.830,42	
1.1.2.03.	OTRAS CTAS POR COBRAR	240.278,47	
1.1.2.04.	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	335.313,48	
1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE	1.645.435,12	
1.1.3.01.	INVENTARIOS	1.645.435,92	
1.1.3.02.	IMPORTACIONES EN TRANSITO	47,20	
1.1.4.	PAGOS ANTICIPADOS	49.702,96	
1.1.4.01.	PAGOS ANTICIPADOS DE SERVICIOS	49.702,96	
1.1.5.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	57.483,11	
1.1.5.01.	CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	57.483,11	
1.2.	ACTIVO FIJO		3.542.495,50
1.2.1.	ACTIVO FIJO TANGIBLE	3.542.495,50	
1.2.1.01.	NO DEPRECIABLES	96.996,05	
1.2.1.02.	DEPRECIABLES	3.221.952,33	
1.2.1.03.	OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	223.547,12	
1.3.	OTROS ACTIVOS		1.258.015,23
1.3.1.	ACTIVO DIFERIDO	1.258.015,23	
1.3.1.03.	ACTIVOS BIOLÓGICOS	1.258.015,23	
2.	PASIVOS		6.094.109,24
2.1.	PASIVO CORTO PLAZO		4.845.480,29
2.1.1.	PASIVOS CORRIENTES	4.845.480,29	
2.1.1.01.	OBLIGACIONES SOCIALES	55.068,20	
2.1.1.02.	OBLIGACIONES FISCALES	12.799,28	
2.1.1.03.	ANTICIPOS VARIOS	53.809,85	
2.1.1.04.	OBLIGACIÓN CON PROVEEDORES LOCALES	531.720,18	
2.1.1.05.	OBLIGACIÓN CON PROVEEDORES DEL EXTRANJERO	452.893,85	
2.1.1.06.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS / LOCALES	3.157.523,84	
2.1.1.07.	OBLIGACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS / EN EL EXTERIOR	11.076,15	
2.1.1.08.	OBLIGACIÓN CON ACREEDORES VARIOS / LOCALES	221.981,92	
2.1.1.12.	PROVISIONES	74.101,38	
2.1.1.13.	CTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	274.505,64	
2.2.	PASIVO DE LARGO PLAZO		1.248.628,95
2.2.1.	DEUDA DE LARGO PLAZO NACIONAL	1.248.628,95	
2.2.1.01.	FINANCIEROS LOCALES	1.248.628,95	
3	PATRIMONIO		2.763.517,46
3.1.	CAPITAL SOCIAL		2.763.517,46
3.1.1.	PATRIMONIO SOCIAL	2.763.517,46	
3.1.1.01.	PARTICIPACIÓN SOCIAL	2.015.200,00	
3.1.1.02.	RESERVAS	230.228,43	
3.1.1.03.	RESULTADOS	518.089,03	
	TOTAL ACTIVO		9.089.185,90
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		8.857.626,70
	FONDO EXTERNO REQUERIDO		<u>231.559,19</u>
	GERENTE ING. JAVIER CORRALES	CONTADORA DRA. SONIA ZAMBRANO	

FUENTE: Propia

APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE REANTABILIDAD

Según el Estado de Resultados Original

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$
$$\text{MARGEN DE UTILIDAD} = \frac{12.346,65}{11.313.942,90} = 0,00109128 = 0,11$$

Esto indica que Incubandina S.A. genera \$0.11 centavos de utilidad por cada dólar de ventas.

Basados en las proyecciones dadas por la T.C.I. y la T.C.S. procedemos a aplicar el escenario Normal en el cual interviene la T.C.I. en la elaboración del Plan Maestro; el cual unifica los distintos presupuestos de cada área. Implementando las nuevas políticas para Incubandina S.A. en el 2013.

Políticas actuales de Incubandina S.A.



POLITICAS DE INCUBANDINA S.A.

POLITICAS

- Las ventas se hacen el 60% al contado 40% a crédito. Todas las cuentas de clientes se cobran en el mes siguiente a las ventas.
- Las cuentas incobrables no se hacen relevantes.
- Al final del mes la compañía desea mantener un inventario base de \$20000 más 80% del costo del mes siguiente. El costo representara el 70% de las ventas.

- El plazo de crédito que Incubandina S.A. maneja con sus proveedores es neto a 30 días.
- El 50% de las compras se hacen de contado y el resto se paga a un mes

Nuevas Políticas para La Planificación Financiera en Incubandina S.A.

POLITICAS FINANCIERAS A RAIZ DE UNA DE LA PLANIFICACIÓN PLANTEADA

La planificación financiera a largo plazo y corto plazo define el marco de desarrollo de la empresa, esto es:

- El ritmo de crecimiento del activo.
- Las modalidades de financiación básica, externa e interna.
- Las condiciones del equilibrio financiero.

Pero para una adecuada realización de este proceso se requiere poner en práctica las políticas que implica, así como controlar su ejecución. Estas serán, por tanto, las tareas de la planificación financiera a corto plazo, que aplicará al horizonte mensual en nuestro caso, los objetivos y las acciones necesarias para llevar a cabo el plan a largo plazo.

Así pues, el marco de la planificación financiera a corto plazo es el Plan Financiero a largo plazo y los documentos derivados del mismo. Por lo que a continuación se detallan nuevas políticas las cuales se sumaran a las anteriores para mejorar la rentabilidad de la empresa:

- Utilizar la provisión de capital para influir en las decisiones de inversión y controlar el desempeño.
- Superar las “fallas de coordinación” y el “cortoplacismo”.

- Asegurar que las inversiones incorporen las técnicas óptimas, en la escala apropiada.
- Influir en las políticas de marketing y precios, especialmente para mercados globales.
- Después de realizada la planificación se denota que debe incluir un plan de inversión debido que existe fluidez en el flujo de efectivo.
- En caso de que el cuadro de inversiones fueran altos o las aspiraciones de los empresarios fueran de crecer sorpresivamente se debe replantear la forma de crédito de los clientes.
- En la planificación financiera anteriormente dada se observa un desbalance en la cedula de compras por lo que se debe cambiar completamente esta política ya que existe un inventario demasiado alto lo cual no amerita.
- La política de 10000 en efectivo como tope que maneja la empresa es erróneo debido a que por esta situación no existe la suficiente liquidez así como una real visión de cómo y que invertir.
- Analizando el flujo de efectivo de esta planificación podemos ver que es innecesario mantener montos altos en deudas a largo plazo.

Cedulas Presupuestarias

Ilustración 20. Ventas mensuales pronosticadas

		VENTAS MENSUALES PRONOSTICADAS											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS TOTALES	11540221,76	577011,09	346206,65	173103,33	230804,44	1384826,61	230804,44	288505,54	923217,74	1615631,05	1038619,96	1269424,39	3462066,53
PORCENTAJE DE VENTAS ANUALES		5%	3%	1,50%	2%	12%	2%	3%	8%	14%	9%	11%	30%

FUENTE: Propia

Ilustración 21. Presupuesto de ventas

		PRESUPUESTO DE VENTAS											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS		577011,09	346206,65	173103,33	230804,44	1384826,61	230804,44	288505,54	923217,74	1615631,05	1038619,96	1269424,39	3462066,53
VENTAS A CREDITO	40%	230804,44	138482,66	69241,33	92321,77	553930,64	92321,77	115402,22	369287,10	646252,42	415447,98	507769,76	1384826,61
VENTAS DE CONTADO	60%	346206,65	207723,99	103862,00	138482,66	830895,97	138482,66	173103,33	553930,64	969378,63	623171,98	761654,64	2077239,92
		577011,09	346206,65	173103,33	230804,44	1384826,61	230804,44	288505,54	923217,74	1615631,05	1038619,96	1269424,39	3462066,53
	70%	403907,762	242344,657	121172,3285	161563,1046	969378,6278	161563,1046	201953,8808	646252,4186	1130941,732	727033,9709	888597,0755	2423446,57
	80%		193875,7256	96937,86278	129250,4837	775502,9023	129250,4837	161563,1046	517001,9348	904753,386	581627,1767	710877,6604	1938757,256

FUENTE: Propia

Ilustración 22. Cedula de cobranzas

CEDULA DE COBRANZAS												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS DE CONTADO DEL MES	346206,65	207723,99	103862,00	138482,66	830895,97	138482,66	173103,33	553930,64	969378,63	623171,98	761654,64	2077239,92
100% DE LAS VENTAS A CREDITO DEL MES ANTERIOR	1928855,70	230804,44	138482,66	69241,33	92321,77	553930,64	92321,77	115402,22	369287,10	646252,42	415447,98	507769,76
TOTAL COBROS EN EFECTIVO	2275062,35	438528,43	242344,66	207723,99	923217,74	692413,31	265425,10	669332,86	1338665,72	1269424,39	1177102,62	2585009,67

FUENTE: Propia

Ilustración 23. Cedula de compras

CEDULA DE COMPRAS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INVENTARIO FINAL	1812299,13	213875,73	149250,48	795502,90	149250,48	181563,10	537001,93	924753,39	601627,18	730877,66	1958757,26	20000,00	
COSTO DE VENTAS	9964425	403907,76	242344,66	121172,33	161563,10	969378,63	161563,10	201953,88	646252,42	1130941,73	727033,97	888597,08	2423446,57
TOTAL NECESARIO		2216206,89	456220,38	270422,81	957066,01	1118629,11	343126,21	738955,82	1571005,80	1732568,91	1457911,63	2847354,33	2443446,57
INVENTARIO INICIAL		1598423,40	1812299,13	213875,73	149250,48	795502,90	149250,48	181563,10	537001,93	924753,39	601627,18	730877,66	1958757,26
COMPRAS		617783,49	-1356078,74	56547,09	807815,52	323126,21	193875,73	557392,71	1034003,87	807815,52	856284,45	2116476,67	484689,31
INVENT BASE		20000											
COSTO DE VENTA POR VENTA		70%											
COSTO DE VENTA MES SIGUIENTE		80%											
COSTO DE VENTA DEL MISMO MES			121172,33	161563,10	969378,63	161563,10	201953,88	646252,42	1130941,73	727033,97	888597,08	2423446,57	0,00

FUENTE: Propia

Ilustración 24. Cedula de pagos por compras

		CEDULA DE PAGOS POR COMPRAS											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COMPRAS DEL MES PASADO	50%		308891,74	0,00	28273,54	403907,76	161563,10	96937,86	278696,36	517001,93	403907,76	428142,23	1058238,34
COMPRAS DE ESTE MES	50%	308891,74	0,00	28273,54	403907,76	161563,10	96937,86	278696,36	517001,93	403907,76	428142,23	1058238,34	242344,66
TOTAL DE PAGOS		308891,74	308891,74	28273,54	432181,30	565470,87	258500,97	375634,22	795698,29	920909,70	832049,99	1486380,56	1300582,99

FUENTE: Propia

Ilustración 25. Cedula de sueldos

		CEDULA DE SUELDOS											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
OBLIGACIONES SOCIALES	55058,2												
SALARIOS FIJOS		4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18
TOTAL SUELDOS		4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18

FUENTE: Propia

Ilustración 26. Cedula de pagos de sueldos y comisiones

CEDULA DE PAGOS DE SUELDOS Y COMISIONES												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
		2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09
	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09	2294,09
	2294,09	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18

FUENTE: Propia

Ilustración 27. Flujo de Caja

		PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	SALDO INICIAL	11546,45	1990922,97	2131471,47	2356454,4	2142908,90	2511567,59	2956391,75	2857094,45	2741640,83	3170308,68	3618594,90	3320228,77
(+)	ENTRADAS DE OPERACIÓN												
	COBRO DE CLIENTES	2275062,35	438528,43	242344,66	207723,99	923217,74	692413,31	265425,10	669332,86	1338665,72	1269424,39	1177102,62	2585009,67
(=)	EFFECTIVO DISPONIBLE	2286608,8	2429451,39	2373816,12	2564178,39	3066126,64	3203980,9	3221816,85	3526427,31	4080306,56	4439733,07	4795697,52	5905238,45
(-)	SALIDAS DE OPERACIÓN:												
	COMPRAS DE MERCADERIA	308891,74	308891,74	28273,54	432181,30	565470,87	258500,97	375634,22	795698,29	920909,70	832049,99	1486380,56	1300582,99
	SUELDOS Y COMISINES	2294,09	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18	4588,18
	GASTOS VARIOS	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
	RENTA	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
(=)	TOTAL DE SALIDAS DE OPERACIÓN	315685,84	317979,93	37361,73	441269,49	574559,05	267589,15	384722,40	804786,47	929997,88	841138,17	1495468,75	1309671,18
(-)	SALIDAS EXTRAORDINARIAS:												
(=)	TOTAL DE SALIDAS	315685,84	317979,93	37361,73	441269,49	574559,05	267589,15	384722,40	804786,47	929997,88	841138,17	1495468,75	1309671,18
(-)	MINIMO DESEADO	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
(=)	NECESIDADES DE EFFECTIVO	325685,84	327979,93	47361,73	451269,49	584559,05	277589,15	394722,40	814786,47	939997,88	851138,17	1505468,75	1319671,18
(=)	SOBRANTE (FALTANTE)	1980922,97	2121471,47	2346454,40	2132908,90	2501567,59	2946391,75	2847094,45	2731640,83	3160308,68	3608594,90	3310228,77	4605567,27
	PRESTAMOS												
	PAGO DE PRINCIPAL												
	INTERES												
(=)	ENTRADAS (O SALIDAS) FINANCIERAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=)	SALDO DE EFFECTIVO	1990922,97	2131471,47	2356454,40	2142908,90	2511567,59	2956391,75	2857094,45	2741640,83	3170308,68	3618594,90	3320228,77	4615567,27
	SALDO MINIMO		10000										

FUENTE: Propia

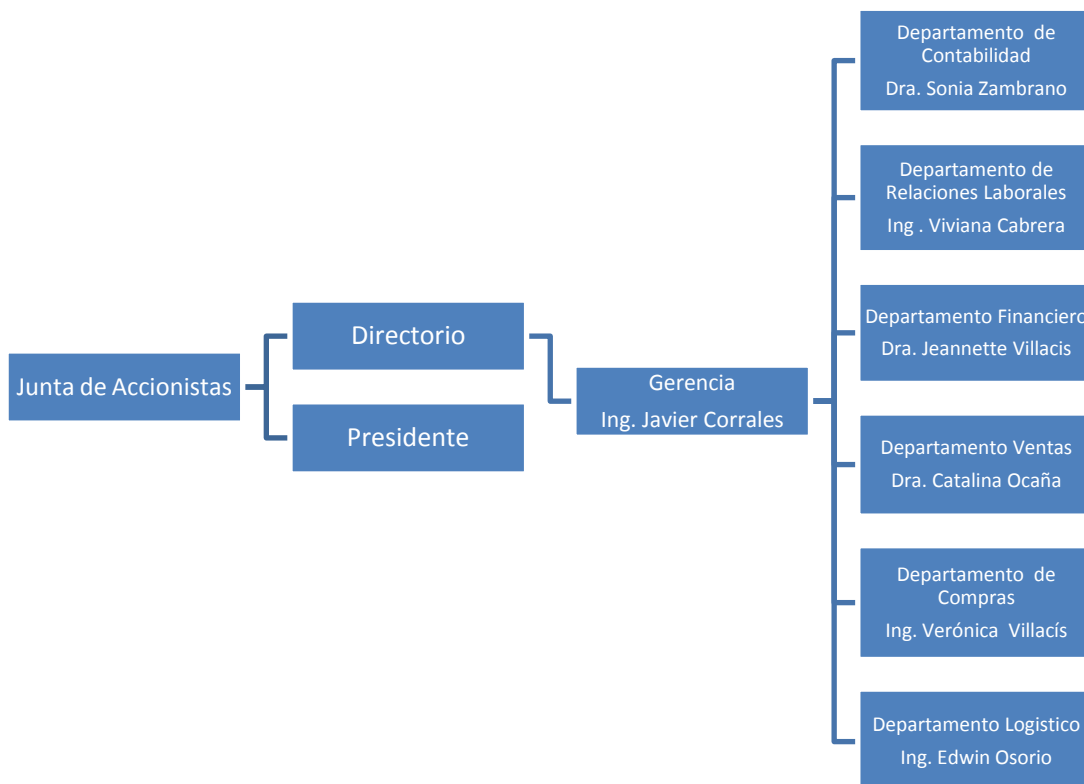
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta será puesta en marcha con la aprobación de la Gerencia de Incubandina S.A. y bajo la ejecución y supervisión principalmente del departamento de contabilidad, ventas y compras.

El departamento de Contabilidad se encargara de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad de la captación y registro de las operaciones financieras y presupuestarias.

Ya que se necesita del apoyo de todas las áreas de la empresa para realizar, las diferentes proyecciones antes planteadas y el cumplimiento de las mismas, de manera que estos se manejen bajo dichos parámetros con la finalidad de mejorar la rentabilidad de Incubandina S.A.

Ilustración 28. Organigrama Incubandina S.A.



Fuente: Incubandina S.A.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

El diseño de una planificación financiera para la empresa Incubandina S.A. implica que tanto el contador como el gerente y las distintas áreas involucradas en el plan, sean quienes estén a cargo del cumplimiento del mismo con el fin de enmendar los errores anteriores según crean necesarios.

A continuación se presentan ciertos parámetros para una mejor comprensión de cómo se va a realizar estas actividades.

1.- ¿Qué evaluar?

Al realizar la evaluación de la planificación financiera, se deberá poner gran atención en la reinversión de utilidades ya que de las cuales se espera un crecimiento financiero en la empresa.

2.- ¿Por qué evaluar?

Se debe evaluar para determinar si se está cumpliendo a cabalidad lo propuesto con la planificación financiera y las causas por las que no, y si se han tomado correcciones adecuadas para las mismas.

3.- ¿Para qué evaluar?

Al evaluar, el gerente con ayuda del contador, deben determinar que si la planificación financiera y proyecciones en verdad son necesarias, según los objetivos o requerimientos que tiene la empresa y si la planificación ayuda con estos.

4.- ¿Quién evalúa?

- Gerente
- Contador

Es importante la comunicación entre ellos con el fin de que no se presenten errores y problemas.

5.- ¿Cuándo evaluar?

El periodo tomado para realizar la evaluación es en diciembre 2012 hasta febrero 2013.

6.- ¿Cuál es la fuente de información?

La fuente de información para realizar la planificación financiera fue la Empresa Incubandina S.A.

BIBLIOGRAFÍA

BESLEY, S. (2009) Fundamentos de Administración Financiera. (14^a. Ed). Pág. 5. México. Este libro me sirvió para consultar las definiciones de la variable independiente en la supraordinación.

BRAVO, M. (2004). Contabilidad General. (5ta ed.). Pág. 1,3-341. Quito-Ecuador. Este libro me sirvió para consultar las definiciones de la variable independiente en la supraordinación.

GÓMEZ, G. Definición de Manual de Políticas. Consultado el 12 de mayo de 2012. Página web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>. Esta página me sirvió para elaborar las definiciones de la variable independiente en la supraordinación.

Herrera, Medina y Galo Naranjo. (2010). Tutoría de la Investigación Científica. (4ta ed.). Pág. 94, 95, 96,97. Ambato-Ecuador. Esta página me sirvió para elaborar el enfoque de la investigación, el nivel o tipo de investigación.

INCUBANDINA S.A., Incubadora Andina (2011). Empresa Incubandina S.A., Consultado el 12 de octubre de 2012. Página web: <http://incubandina.com.s90818.gridserver.com/sample-page/>. Esta página de Internet me sirvió para elaborar la contextualización micro, la delimitación espacial del problema y el croquis.

LÓPEZ, G. (2011). Tesis “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AMBATOL CÍA. LTDA. MATRIZ AMBATO”, EN EL AÑO 2011. Ambato-Ecuador. Esta tesis me sirvió para elaborar los antecedentes de la propuesta.

MARCIAL, F. (2011). Tesis “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE SPECIALSSEG

SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA. EN EL AÑO 2010”. En la Pág. De Internet: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1927>. Ambato-Ecuador. Esta tesis me sirvió para elaborar los antecedentes investigativos.

MARTÍNEZ, A. (2007). Diagnóstico Empresarial. Pág. 171. Editorial Ecoe de Bogotá. Este libro me sirvió para elaborar la definición de la variable dependiente.

MORALES, J. (2011). Tesis “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MASLLANTAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”. En la Pág. De Internet: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1911>. Ambato-Ecuador. Esta tesis me sirvió para elaborar los antecedentes investigativos.

MOYOLEMA, M. (2011). Tesis “LA GESTION FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KURIÑAN DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2010”. En la Pág. De Internet: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1944/TG0002.pdf?sequence=1>. Ambato-Ecuador. Esta tesis me sirvió para elaborar los antecedentes investigativos.

ORTEGA, A. (2008). Planificación Financiera Estratégica. Pag.192-199. México. Editorial MC Graw Hill Interamericana. Este libro me sirvió para consultar las definiciones de la variable independiente en la infraordinación.

ROSS, W. (2010) Fundamentos de Finanzas Corporativas. Pag.46-180. Editorial Edamsa Impresiones S.A. 9na Edición México. Este libro me sirvió para basarme en la propuesta.

TORO, D. (2010) Análisis Financiero- Enfoque y Proyecciones. Pág. 181, 182, 183,...193. Editorial Ecoe. 1era Edición de Bogotá. Este libro me

sirvió para elaborar las definiciones de la variable dependiente en la supraordinación.

ANEXOS

ANEXO I.

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

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE INCUBANDINA S.A.

OBJETIVO

Determinar si se lleva a cabo una planificación financiera en la empresa Incubandina .S.A..

I. Datos informativos

1. Área de trabajo.....
2. Tiempo de trabajo en la empresa:.....

II. Marque con una X la respuesta que considere

INSTRUCCIONES:

LEA DETENIDAMENTE LAS PREGUNTAS Y SEÑALE UNA SOLA RESPUESTA A LA INTERROGANTE PLANTEADA.

1.- ¿Cada que tiempo se replantean los planes u objetivos estratégicos y financieros de la empresa?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Nunca

2.- ¿Con respecto a la rentabilidad la empresa ha realizado proyecciones, en qué nivel?

- a) Bajo
- b) Medio bajo
- c) Medio
- d) Alto

3.- ¿Se evalúan los Estados Financieros?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

4.- ¿Los proyectos financieros de Incubandina S.A. tuvieron resultados?

- a) No aceptables
- b) Regularmente aceptables
- c) Medianamente aceptables
- d) Aceptables

5.- ¿Realiza planificación financieras para alcanzar los objetivos institucionales?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

6.- ¿Con qué frecuencia se aplica análisis financiero sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Esporádico

7.- ¿Existe un análisis de ingresos y egresos para la adquisición de materia prima?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

8.- ¿Qué tipos de indicadores aplica para medir la rentabilidad en la empresa?

- a) Liquidez

- b) Apalancamiento
- c) Actividad
- d) Rentabilidad
- e) Cobertura

9.- ¿Incubandina S.A. ha llegado a obtener la rentabilidad deseada?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II.

ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

- Analizar la planificación financiera existente en la institución para establecer un diagnóstico de la situación financiera.

Revisión de la documentación financiera existente en la empresa.

Investigar si en Incubandina S.A. hay Planificación Financiera.

Reunión con el personal contable de la empresa para establecer un diagnóstico de su situación.

- Evaluar la rentabilidad obtenida para sustentar la toma de decisiones.

Se aplicó los indicadores ROA y ROE en los datos existentes.

Se analizó la utilidad para determinar la rentabilidad que se obtuvo en el año, mediante el indicador de rentabilidad (ROE).

Reunión con gerencia, asistencia técnica sobre los datos analizados.

- Proponer la implementación de una planificación financiera que permita utilizar apropiadamente los recursos existentes, generando mayor rentabilidad.

Inexistencia de la Planificación Financiera en la entidad de estudio.

Se muestra que la falta de una Planificación Financiera provoca fuga de capital en la empresa por lo que ocasiona que sea menos rentable.

Análisis de las cuentas principales y determinación de que no existe equidad entre la liquidez y rentabilidad por lo que se propone la Planificación Financiera detallada anteriormente.

RUC de la Empresa INCUBANDINA S.A..

Información del Contribuyente		Fecha : 27-01-2013
Razón Social:	INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA	
RUC:	1890138507001	
Nombre Comercial:		
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo	
Clase de Contribuyente	Especial	
Tipo de Contribuyente	Sociedad	
Obligado a llevar Contabilidad	SI	
Actividad Económica Principal	CRIA DE AVES DE CORRAL	
Fecha de inicio de actividades	06-07-1992	
Fecha de cese de actividades		
Fecha reinicio de actividades		
Fecha actualización	15-01-2013	



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1890138507001
RAZON SOCIAL: INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: CORRALES BASTIDAS SEGUNDO JAVIER
CONTADOR: ZAMBRANO BONILLA SONIA ELIZABETH

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/07/1992 **FEC. CONSTITUCION:** 06/07/1992
FEC. INSCRIPCION: 10/09/1992 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 12/08/2009

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CRIA DE AVES DE CORRAL

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: ORIENTE Calle: AV. BOLIVARIANA Número: 202 Intersección: SANTA CRUZ Carratera: VIA A BAÑOS Referencia ubicación: FRENTE AL ESTADIO ALTERNO NEPTALI BARONA Teléfono Trabajo: 032851527 Apartado Postal: 18011305 Teléfono Trabajo: 032850777 Email: incubandina@andinahel.net Teléfono Trabajo: 097768864 Email: saneliz@hotmail.com Email: gerencia@incubandina.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 008 **ABIERTOS:** 7
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA **CERRADOS:** 1
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**
Usuario: PACEDENO **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 12/08/2009

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890138507001
RAZON SOCIAL: INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA.



ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 03/07/1992
NOMBRE COMERCIAL: INCUBANDINA **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

CRIA DE AVES DE CORRAL
 VENTA AL POR MAYOR DE HUEVOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: ORIENTE Calle: AV. BOLIVARIANA
 Número: 202 Intersección: SANTA CRUZ Referencia: FRENTE AL ESTADIO ALTERNO NEPTALI BARONA Carretero: VIA A
 BAÑOS Telefono Trabajo: 032851527 Apartado Postal: 18011305 Telefono Trabajo: 032850777 Email:
 incubandina@andinanet.net Telefono Trabajo: 097793884 Email: soneliza@hotmail.com Email: gerencia@incubandina.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 03/12/1999
NOMBRE COMERCIAL: MONTALVO **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

CRIA DE AVES DE CORRAL
 VENTA AL POR MAYOR DE HUEVOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOS RIOS Cantón: MONTALVO Parroquia: MONTALVO Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: INGRESO
 A LA ESMERALDA Carretero: VIA A BALSAPAMBA Kilómetro: 2 1/2 Camino: VIA A GUARANDA Telefono Trabajo:
 052853237 Fax: 052853236

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 03/12/1999
NOMBRE COMERCIAL: NUEVA ESPERANZA **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

CRIA DE AVES DE CORRAL
 VENTA AL POR MAYOR DE HUEVOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOS RIOS Cantón: MONTALVO Parroquia: MONTALVO Barrio: RECINTO PRETORIA Calle: PRINCIPAL
 Número: S/N Referencia: INGRESO A LA ESMERALDA Kilómetro: 5

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PACEDENO **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 12/08/2009

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890138507001
RAZON SOCIAL: INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA.

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 03/12/1999
NOMBRE COMERCIAL: LA ESMERALDA **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
 CRIA DE AVES DE CORRAL
 VENTA AL POR MAYOR DE HUEVOS



DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: LOS RIOS Cantón: MONTALVO Parroquia: MONTALVO Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: JUNTO AL
 RECINTO PRETORIA Carretera: VIA A LA ESMERALDA Telefono Trabajo: 052953235

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 03/12/1999
NOMBRE COMERCIAL: VISTA HERMOSA **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
 VENTA AL POR MAYOR DE HUEVOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: LOS RIOS Cantón: MONTALVO Parroquia: MONTALVO Barrio: SAN FERNANDO Calle: PRINCIPAL Número:
 S/N Referencia: JUNTO AL RECINTO PRETORIA Carretera: VIA A SAN JOSE Telefono Trabajo: 052953237

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 03/12/1999
NOMBRE COMERCIAL: PUJILI **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
 CRIA DE AVES DE CORRAL
 VENTA AL POR MAYOR DE HUEVOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ELOY ALFARO (SAN FELIPE) Calle: PRINCIPAL Número: S/N
 Referencia: ENTRE LOS PUEBLOS CHAN Y CHUGCHILAN Telefono Trabajo: 099700032 Telefono Trabajo: 099248585

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: *[Handwritten signature]*
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS: *[Handwritten signature]*



Usuario: PACEDENO **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 12/08/2009



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890138507001
RAZON SOCIAL: INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA.

No. ESTABLECIMIENTO: 008 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 12/08/2009
NOMBRE COMERCIAL: INCUBANDINA FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
CRIA DE AVES DE CORRAL
VENTA AL POR MAYOR DE HUEVOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: LOS RIOS Cantón: MONTALVO Parroquia: MONTALVO Barrio: POTOSI Calle: POTOSI Número: S/N
Referencia: A DOS KILOMETROS DE LA ENTRADA A PRETORIA Camino: PRETORIA Telefono Trabajo: 032851527

No. ESTABLECIMIENTO: 007 ESTADO CERRADO FEC. INICIO ACT. 07/08/2001
NOMBRE COMERCIAL: ALMACEN COTALO INCUBANDINA FEC. CIERRE: 30/11/2002
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
SERVICIOS RELACIONADOS CON ACTIVIDADES AGRICOLAS Y GANADERAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: COTALO Barrio: CENTRAL Calle: LUIS CORTEZ
Número: S/N Intersección: SEGUNDO BALBOA Telefono Trabajo: 032959935

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

IMPUESTO	PLAZO
IMPUESTO A LA RENTA	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL PAGO POR RENTAS	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL PAGO POR RENTAS	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL PAGO POR RENTAS	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL PAGO POR RENTAS	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL PAGO POR RENTAS	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL PAGO POR RENTAS	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL PAGO POR RENTAS	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado
IMPUESTO AL PAGO POR RENTAS	15 días hábiles siguientes a la fecha de cierre del período gravado

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: [Firma manuscrita]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS: [Firma manuscrita]

Usuario: PACEDENO Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 12/08/2009



ANEXO III.

Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR

Página 1 de 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA
LEGAL

No. 33731

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:
INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA.

NUMERO DE EXPEDIENTE: 37113 - 1992 RUC: 1890138507001

DIRECCIÓN: AV. BOLIVARIANA Y AV. EL CONDOR No.: S/N BARRIO: ORIENTE

CIUDAD: AMBATO

TELÉFONO: 032851527

CERTIFICO QUE LA COMPAÑÍA ARRIBA CITADA, HA CUMPLIDO CON LAS DISPOSICIONES CONSTANTES EN LOS
ARTÍCULOS 20 Y 449 DE LA LEY DE COMPAÑÍAS VIGENTE

LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL: 06/07/2042

CERTIFICACIÓN VALIDA HASTA EL: 30/04/2013

CAPITAL SOCIAL: USD \$ 2.015.200,0000

POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS,

Ing. Eddison Morales Tobar
Delgado de la Intendencia de Compañías de Ambato

FECHA DE EMISIÓN: 18/01/2013 13:10:44

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO, COMO SUPRESIONES,
AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

edisonm

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_cco.exe/i... 18/01/2013

ANEXO IV

Croquis de la Empresa INCUBANDINA S.A.

