



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Tema:**

---

**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD DE LA  
EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL**

---

Trabajo Estructurado de Manera Independiente, presentado previo la obtención del título de Ingeniero en Finanzas

AUTOR: Andrés Eduardo Ayala Pacheco

TUTOR: Dr. César Salazar

Ambato - Ecuador  
Febrero 2015

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL”, del Sr. ANDRÉS EDUARDO AYALA PACHECO, estudiante de la carrera de Ingeniería Financiera de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo reúne los requisitos suficientes para que continúe con los trámites y consiguiente aprobación de conformidad con el Art. 16 del Capítulo II del Reglamento de Graduación para obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato Diciembre, 2014

**EL TUTOR**

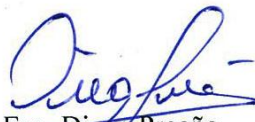


-----  
Dr. César Salazar


## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

La Comisión Calificadora del presente trabajo de graduación conformada por los señores docentes Dr. Tito Mayorga e Ing. Paúl Ortiz, revisó y aprobó el Informe Final del trabajo de graduación titulado “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL”, presentado por el Sr. Andrés Eduardo Ayala Pacheco de acuerdo al Art. 16 del Capítulo II del Reglamento de Graduación para obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Diciembre 2014.



Eco. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Dr. Tito Mayorga  
DOCENTE CALIFICADOR



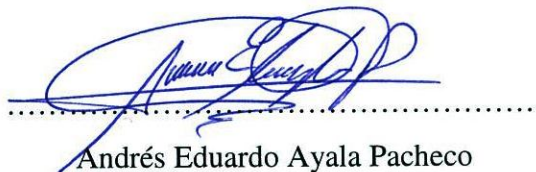
Dr. Paul Ortiz  
DOCENTE CALIFICADOR

## AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Andrés Eduardo Ayala Pacheco, con C.I. #180456616-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Trabajo de Graduación.

Ambato, Diciembre 2014

AUTOR



Andrés Eduardo Ayala Pacheco

C.I.: 180456616-2

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por iluminar mi camino durante tiempos difíciles y ser mi fortaleza para poder seguir adelante frente a cualquier adversidad.*

*A mi madre, por ser siempre una amiga incondicional y una mujer que supo enfrentar dificultades, a mis hermanos, Israel y Doménica, quienes han sido mi principal razón para alcanzar mis objetivos y metas.*

*Andrés Ayala*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mi madre por ser un apoyo y una consejera absoluta en momentos difíciles, a mi familia por confiar siempre en mí y apoyarme en cualquier momento. De igual manera agradezco a los profesores de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por ser pacientes y brindar sus conocimientos para el logro de mis objetivos académicos.*

*A mis amigos y compañeros, quienes han sido las personas con las que he compartido y he vivido muy buenas experiencias.*

*Finalmente a los directivos de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. quienes supieron dar el apoyo para la realización de esta investigación.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial determinan planes con objetivos de corto, mediano y largo plazo, una de ellas es el ser competitiva, mejorando los procesos productivos, reduciendo costos, optimizando recursos e identificando oportunidades de crecimiento.

El aumento de la demanda de los productos y las exigencias de las características de los mismos por parte del consumidor a las empresas exige que éstas determinen procesos de mejora continua y a que generen nuevas alternativas al momento de ofertar sus productos, esto sumado a que las organizaciones deben de realizar inversiones y expandir sus líneas de negocio, plantas de producción, infraestructura operativa, administrativa.

De allí parte la necesidad de realizar un estudio sobre la influencia de la Planificación Financiera en la Rentabilidad de la empresa PLASTICAUCHO S.A. Actualmente el proceso de planificación financiera tiene como objetivo principal el desarrollarse y madurar dentro de la compañía para evaluar periodos anteriores y realizar una proyección adecuada para los siguientes.

La metodología con enfoque mixto: cuanti-cualitativo permitió comprobar, a través de un análisis de datos numéricos y el uso de la estadística, la hipótesis planteada; con la utilización de técnicas de investigación: encuesta, entrevista y observación de datos en el sistema de la empresa (SAP).

Se establecieron conclusiones y recomendaciones, y dentro de estas la elaboración de un diseño de Modelo de Planificación Financiera para poder optimizar los recursos físicos y económicos que puede respaldar la rentabilidad, esto permitirá que la empresa siga ofreciendo sus productos en el mercado y se mantenga como líder de la producción y ventas en el sector.

## **ABTRACT**

Today organizations worldwide plans determine short-, medium and long term, one of them is to be competitive, improving production processes, reducing costs, optimizing resources and identifying growth opportunities.

The increased of demand for the products and the requirements of the characteristics thereof by consumers to businesses requires that they determine continuous improvement processes and generating new alternatives when offering their products, this added to organizations must make investments and expand its business lines, production facilities, operational infrastructure, administrative.

From there part the need to conduct a study on the influence of Financial Planning in Profitability of the company PLASTICAUCHO SA Currently the financial planning process has as main objective to develop and grow within the company to assess prior periods and make proper projection for the following.

The methodology with mixed approach: quantitative and qualitative possible to verify, through an analysis of numerical data and use of statistics, the hypothesis; the use of research techniques: survey, interview and observation data in the enterprise system (SAP).

Conclusions and recommendations were established, and within these the development of a design pattern Financial Planning to optimize physical and financial resources that can support profitability, this will allow the company to continue offering their products on the market and maintained as leader in production and sales in the sector.



## **INTRODUCCIÓN**

A medida que avanza el mundo actual exige cada vez más que los países y las empresas avancen a su ritmo. En este afán la empresa busca cada vez con mayor insistencia llegar al mercado interno y externo con sus productos catalogados de alta calidad y buenos precios.

La empresaPlasticaucho Industrial S.A., con sus productos: calzado de lona, calzado de PVC, calzado escolar y productos de caucho y eva se ha convertido en líder dentro del mercado nacional expandiéndose también a los países vecinos, ha demostrado la gran capacidad de mantenerse en el mercado nacional y competir en nuevos mercados.

Para satisfacer las necesidades de los clientes, del mercado en general y sobre todo alcanzar los objetivos de rentabilidad y optimización de recursos, es necesario garantizar una correcta gestión financiera integral; con esta visión se ha realizado el siguiente trabajo de investigación .

## Contenido

CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA .....	1
1.1    Tema .....	1
1.2    Planteamiento del problema.....	1
1.2.1    Contextualización .....	1
1.2.1.1    Macro.....	1
1.2.1.2    Meso.....	2
1.2.1.3    Micro.....	3
1.2.2    Análisis crítico .....	6
1.2.3    Prognosis.....	16
1.2.4    Formulación del Problema.....	17
1.3    Interrogantes .....	17
1.3.1    Delimitación del Objeto de Investigación .....	17
1.4    Justificación .....	18
1.5    Objetivos.....	20
1.5.1    General.....	20
1.5.2    Específicos .....	20
CAPITULO II .....	21
MARCO TEORICO.....	21
2.1    Antecedentes investigativos.....	21
2.2    Fundamentación filosófica.....	27
2.3    Fundamentación legal.....	28
2.4    Categorías fundamentales .....	30
2.4.1    Constelación de Ideas .....	31
2.4.2    Supraordinación .....	32
2.4.2.1    Administración Financiera.....	32
2.4.2.2    Gestión Financiera .....	33
2.4.2.3    Planificación financiera .....	34
2.4.2.3.1    Definición .....	34

2.4.2.3.2 Principios .....	37
2.4.2.3.3 Métodos de planificación.....	38
2.4.2.3.4 Pasos para la planificación financiera.....	39
2.4.2.3.5 Etapas de la planificación .....	39
2.4.2.3.6 Tipos de planificación.....	40
2.4.2.3.7 Clasificación de la planificación financiera.....	43
2.4.3 Subordinación .....	44
2.4.3.1 Análisis Financiero .....	44
2.4.3.2 Indicadores Financieros .....	46
2.4.3.3 Rentabilidad.....	49
2.4.3.3.1 Definición .....	50
2.4.3.3.2 Tipos de Rentabilidad .....	51
2.4.3.3.3 Indicadores de Rentabilidad.....	55
2.5 Hipótesis .....	56
2.6 Señalamiento de variables .....	56
CAPITULO III.....	57
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
3.1 Modalidad básica de la Investigación.....	57
3.1.1 Investigación Documental .....	57
3.1.2 Investigación de Campo.....	57
3.2 Nivel o tipo de la investigación .....	58
3.2.1 Investigación Descriptiva .....	58
3.2.2 Investigación Exploratoria.....	59
3.3 Población o muestra.....	59
3.4 Operacionalización de variables .....	62
3.5 Recolección de la información .....	64
3.6 Técnicas e instrumentos.....	64
3.7 Plan de análisis e interpretación de resultados.....	66
3.8 Plan de procesamiento de la información.....	66
CAPITULO IV .....	68

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	68
4.1    Análisis de los Datos.....	68
4.2    Verificación de la Hipótesis.....	90
4.2.1    Modelo Matemático .....	91
4.2.2    Modelo Estadístico .....	91
4.2.3    Regla de decisión .....	91
4.2.4    Comprobación de la Hipótesis.....	92
4.2.5    Conclusión .....	93
CAPITULO V .....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1    Conclusiones.....	94
5.2    Recomendaciones .....	95
CAPITULO VI.....	97
PROPUESTA.....	97
6.1    Datos Informativos .....	97
6.2    Antecedentes de la propuesta.....	97
6.3    Justificación de la propuesta .....	98
6.4    Objetivos.....	99
6.5    Análisis de Factibilidad .....	100
6.6    Fundamentación.....	101
6.7    Modelo Operativo .....	104
6.7.1    Empresa objeto de estudio .....	105
6.7.2    Cultura Corporativa .....	106
6.7.3    Planeación financiera de la empresa Plasticaucho Industrial S.A .....	111
6.7.3.1    Presupuesto de Ventas .....	111
6.7.3.2    Presupuesto de Descuentos y Devoluciones.....	118
6.7.3.3    Presupuesto Costo de Venta .....	124
6.7.3.4    Presupuesto de Gastos .....	126
6.7.3.5    Presentación de Indicadores .....	141
6.8    Administración de la propuesta .....	148

6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta..... 149

Bibliografía ..... 150

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

“La Planificación Financiera y la Rentabilidad de la empresa Plasticaucho Industrial”

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Macro**

En la actualidad, el mundo está pasando por crisis económicas financieras que han ocasionado recesiones en algunas potencias mundiales, pues desde el 2016 de la caída de la bolsa de valores en Estados Unidos, que es considerado como uno de los puntos centrales de la economía mundial, ha sido muy difícil que las personas u organizaciones de todo tipo puedan asegurar su economía y estabilidad dentro del mercado.

Con el apoyo e implementación de herramientas de planificación y proyecciones, las empresas e incluso las personas pueden prevenir posibles hechos inciertos a los que se encuentran expuestos aún más con las condiciones del mercado que hoy en día son volátiles, con la finalidad de minimizar los riesgos y afianzar fortalezas/ oportunidades de crecimiento y desarrollo con el objetivo de optimizar recursos.

Como lo explica (Fiagro, 2009), “En las grandes empresas, el éxito no solo se debe a los productos o servicios que ofrecen, o a su nivel de diferenciación; su éxito radica en la adecuada organización, a la utilización de herramientas de gestión y una planificación financiera”.

La manera en la que se maneja una empresa internamente es importante para alcanzar los objetivos que esta se haya planteado, así como para su desarrollo y crecimiento tanto en el campo económico y financiero.

#### **1.2.1.2 Meso**

Dentro del Ecuador, la manufactura artesanal y la transformación de materia prima siempre ha sido una de las principales actividades económica que contribuyen al crecimiento del país. Las interacciones económicas que ha sufrido el país han repercutido en las empresas que se desarrollan en éste, al igual que otros países de América Latina, debido a que no cuentan con bases firmes de análisis para su permanencia a lo largo del tiempo, desarrollando eficiencia y competitividad.

Sin embargo dentro del país, son muy pocas las empresas que manejan planificaciones financieras, generando problemas de inestabilidad empresarial y desempleo e incluso la quiebra total de los negocios.

Dentro del Ecuador, en la provincia del Tungurahua según la Cámara de Calzado de Tungurahua, existen cerca de 39 empresas las cuales llevan su producción a un nivel industrial es decir, su proceso de manufactura es tecnificado, y que de igual forma

hay cerca de 238 talleres artesanales en toda la provincia que se dedican a la misma actividad pero de forma más empírico, en el estudio realizado por la Cámara de Calzado de Tungurahua también destacan aquellas empresas que realizan las actividades de maquilas, ya sean de corte, aparado o troquelado.

Al ser un sector cuyo desarrollo se originó de manera considerable, cuyas empresas en su mayoría son familiares y artesanales, las mismas que al momento se enfocaron en el potencial crecimiento que podían obtener por el apoyo del Gobierno de turno dejando de lado la importancia y el impacto a nivel financiero que conlleva el aumento de ingresos, el requerimiento de nueva maquinaria, la adquisición de nueva tecnología, etc., el mismo que puede ser minimizado y prevenido con una planificación financiera efectiva.

### **1.2.1.3 Micro**

Plasticaucho Industrial S.A., es una empresa cuya actividad industrial se encuentra vinculada con la comercialización y fabricación de calzado, productos de caucho y eva. Su manufactura abarca seis líneas diferentes, siendo éstas: producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, botas de plástico, calzado relax (sandalias y zuecos) y artículos de caucho y eva.

El inicio de las actividades de fabricación de calzado se remonta al año 1931, en el cual su fundador Don José Filoméntor Cuesta Tapia, determina la orientación de su compañía y delinea su trayectoria para las próximas décadas; es así que, a lo largo de los años, su obra se ha mantenido en constante evolución y crecimiento, expandiendo



la comercialización de sus productos bajo la marca VENUS, la cual está registrada ante el Estado Ecuatoriano desde 1938.

En 1942 se inauguran las primeras instalaciones propias de la Fábrica Venus para la producción de calzado de lona vulcanizado en autoclave, calzadas de cuero, impermeables, suelas y tacones para calzado. En los años críticos de la 2º guerra mundial, abasteció al país de CAMELBACK, que es un material utilizado para reencauche de llantas.

En 1965, Plasticaucho Industrial Sociedad Anónima, se constituyó con personería jurídica, incorporando nueva tecnología, maquinaria moderna y procesos eficientes. La producción efectiva arranca el 1 de enero de 1968. A partir de 1972, la empresa decide el traslado de su planta física al sector llamado Catiglata en un terreno de 22.000 m<sup>2</sup>.

Durante los siguientes años se instalaron centros de atención a clientes y distribución de productos en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas y Machala.

El proceso de comercialización internacional comenzó a mediados de los años 90. En 1999 se crean las empresas filiales Venus Peruana y Venus Colombiana para comercializar los productos en dichos países, además se exporta a otros países de Latinoamérica.

Desde inicios de este siglo se incursionó en nuevos segmentos de mercado, para lo cual se desarrollaron nuevos canales de distribución, nuevas marcas y se adquirieron varias representaciones de productos brasileros y asiáticos.

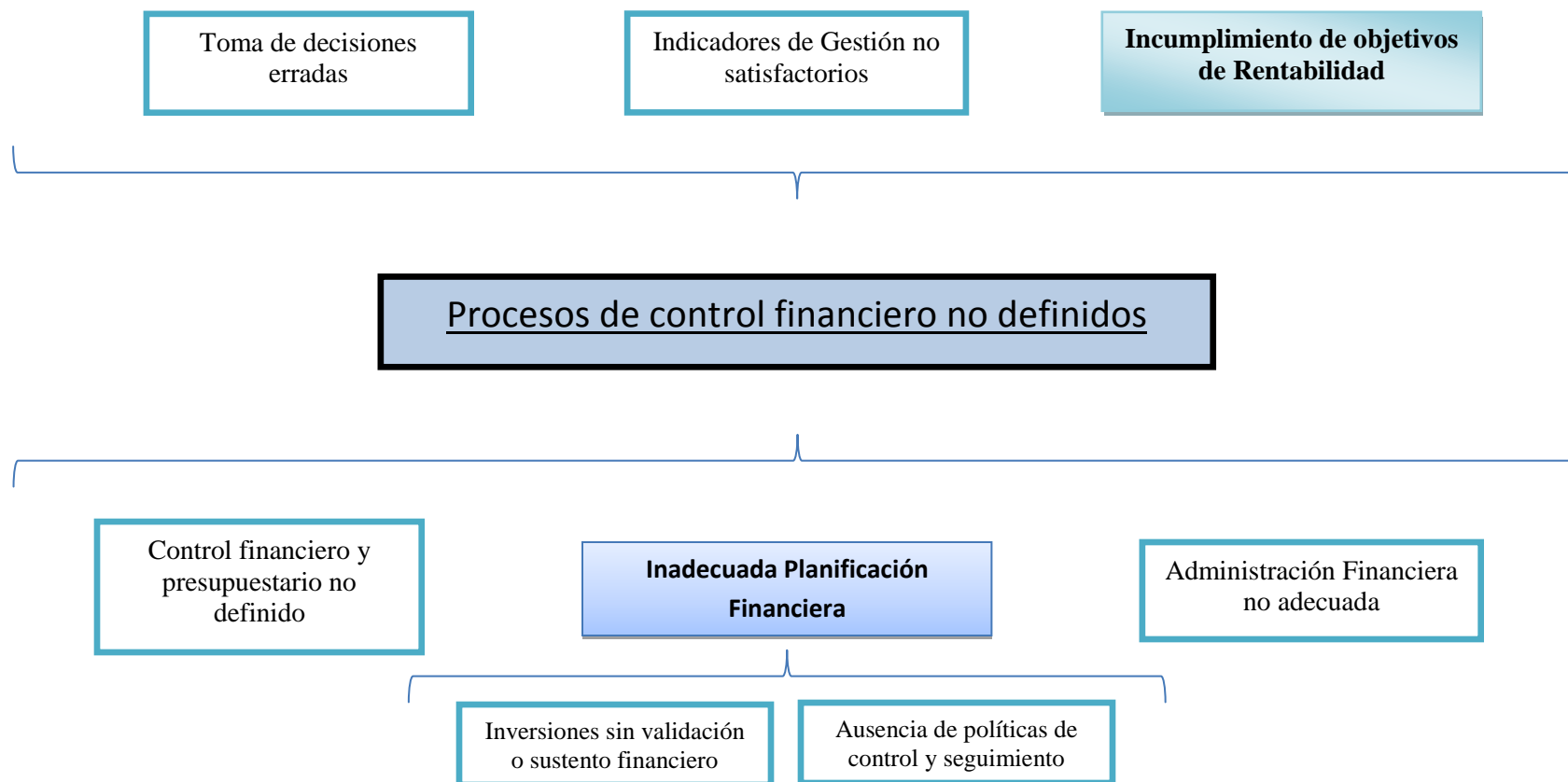
En la actualidad, parte de la producción de las líneas de la empresa se encuentra ubicada en el Parque Industrial Ambato, en un área de terreno de 85.000 m<sup>2</sup>

Dentro de la organización, por el momento, no se encuentra definido un proceso o los parámetros básicos para ejecutar una Planificación Financiera, lo que instiga a realizar esta investigación para determinar los objetivos y metas que persigan incrementar o mejorar la rentabilidad para los siguientes años, este análisis es necesario por principios básicos de un negocio que es el de obtener un beneficio económico, y de la misma forma generar un modelo como herramienta de gestión continua que por medio de indicadores permita monitorear, controlar y prevenir eventuales problemas financieros.

Internamente una planificación es un excelente instrumento no sólo de mercado, producción, ventas, etc., sino también financiero que abarca varios ámbitos importantes dentro de la organización pasando desde el tiempo de retorno de toda inversión, el requerimiento de financiamiento necesario para la misma llegando hasta definir los indicadores que coadyuvarán para el alcance de las metas y objetivos planteados en el plan estratégico; a través de lineamientos que generarán la pauta para el efectivo seguimiento y control de todo proceso administrativo, llegando hasta la generación de información relevante para la alta dirección.

### 1.2.2 Análisis crítico

Figura 1. Árbol de problemas



Elaborado por: Autor

Al no existir una aplicación efectiva de un análisis de rentabilidad, genera que la administración Productiva, financiera y general no cuente con información relevante sobre las actividades a realizar, todo esto conjuntamente con una ineficiente planificación financiera que no ayude a la toma de decisiones, determina que se realicen apreciaciones subjetivas sobre el rendimiento del negocio, fundamentado en un dato numérico erróneo y mal obtenido, induciendo a que los costos y los gastos se eleven o pero aun no tenga un control y seguimiento que desemboque en producir pérdidas para las organización.

La actualización continua de la tecnología implica que toda compañía se encuentre de manera paralela con todos los avances e innovaciones de los procesos, sean estos productivos o administrativos, de tal forma la organización tiene que realizar un análisis financiero y técnico de sus planes de inversión estableciendo efectivamente la incidencia de su aplicación en la empresa, esta información es obtenida a través de una eficiente Planificación Financiera que marca la pauta y define el camino de las metas y objetivos que la empresa prevé alcanzar partiendo del estudio de aquellos procesos que no facilitan un control integral, afectando a todo el proceso operativo, financiero, de costeo y comercial que vas desde el control de la materia prima hasta la determinación del precio del producto.

La toma de decisiones de inversión y de proyectos a largo plazo por el momento no han tenido ningún sustento técnico, financiero, logístico y económico, y más aún sin haber realizado investigación previa, provoca que no exista un modelo de estudio en el cual se logre tener un fundamento numérico y comparable, para así validar

escenarios en los que se pueda determinar el impacto en la rentabilidad de la empresa, por medio de un control óptimo de procesos, que no restrinjan a la empresa para llegar a su objetivo que es del ganar dinero, generar rentabilidad, obtener réditos económicos.

### **1.2.3 Prognosis**

Al caracterizarse por ser una de las mejores empresas de la provincia, PLASTICAUCHO S.Ano debe descuidar unos de los principales temas en las organizaciones industriales que es el de Planificar, al poseer certificaciones de calidad como los son las ISO 9000 -2001, y el proyecto de la aplicación de la normas de seguridad BASC, es prescindible que cada proceso, sistema, e indicadores de gestión reflejen el manejo óptimo de los recursos que posee la organización, porque a partir de éstos se podrán alcanzar objetivos a mediano y largo plazo, y ser un punto de atención y ejemplo para la inversión extranjera.

Para la empresa el mantenerse en esta incertidumbre, al desconocer la rentabilidad futura del negocio y no poder compararla efectivamente con sus utilidades, mal pudiera encaminar sus objetivos sin disponer de una herramienta primordial para proyectarse con eficiencia, solidez y seguridad en la toma de decisiones, razón por la cual se debe contar con soluciones que permita mejorar su productividad, ser más eficiente en el manejo de los recursos, reducir costos y gastos para ser mucho más competitiva en el mercado.

La empresa debe tomar conciencia de la magnitud que conlleva este proceso de investigación, pues surgirán nuevas políticas, normas, estrategias, procesos, incentivos y sanciones internas o externas, a los cuales deberán sujetarse pues la Planificación Financiera no es tarea sencilla, por el contrario se necesita del apoyo y compromiso de accionistas, empleados y de todo el personal para lograr encaminarse siempre al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo influye la Planificación Financiera en la Rentabilidad de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.?

#### **1.3 Interrogantes**

- ✓ ¿Qué dificultades financieras ha originado el desconocimiento de la Planificación Financiera?
- ✓ ¿De qué manera se han visto afectados los resultados por la ineficiente Planificación Financiera?
- ✓ ¿Existe una planificación financiera adecuada donde se analice el impacto de la toma de decisiones en la rentabilidad dentro de la organización?

##### **1.3.1 Delimitación del Objeto de Investigación**

- ✓ **Campo:** Contabilidad y Finanzas
- ✓ **Área:** Financiera
- ✓ **Aspecto:** Planificación Financiera

- ✓ **Espacial:** Este trabajo investigativo se realizará en las instalaciones de la empresa PLASTICAUCHO S.A. ubicada en la Provincia de Tungurahua en la Panamericana Norte, Parque Industrial IV Etapa - Avenida 1.
- ✓ **Temporal:** El estudio se desarrollará durante el año comprendido del 2013.
- ✓ **Poblacional:** Personal Administrativo PLASTICAUCHO S.A.

#### **1.4 Justificación**

La implementación de una planificación financiera adecuada y el análisis efectivo de su impacto en la rentabilidad, es determinante para la empresa ya que a partir de ésta se podrá generar estrategias, identificar necesidades y requerimientos, desarrollar una toma de decisiones efectiva y sustentada, viabilizar y canalizar los recursos económicos, humanos, tecnológicos, etc.

El estudio del problema planteado constituye una necesidad para la empresa, y con los cambios de negocio, tecnológicos, de demanda, etc., es necesario satisfacer las necesidades de los consumidores y por lo tanto mejorar cada uno de los procesos establecidos dentro de la organización, optimizando y utilizando eficientemente el capital empresa.

El control de costos de producción coadyuva a la mejora continua de la cadena de elaboración de un producto, pero la falta de ella, hace que la empresa tenga que tomar decisiones estimadas y no reales para la determinación del precio, las necesidades de mano obra directa e indirecta, planes de mantenimiento y de una manera que la presupuestación integral de todos estos recursos intervengan sean correctamente

estimadas y gestionadas en cada una de las líneas de negocio, que en determinadas circunstancias representa y/o genera pérdidas para la empresa.

Dentro de la industria, una organización para ser competitiva debe producir con eficiencia y calidad, por lo que es imprescindible estimular el cambio continuo dentro de la misma, todo esto fundamentados en información real y transparente para su ejecución y aplicación, como son la reorganización de sus recursos, implementación de una planificación financiera y control de los diferentes procesos, de tal forma que se consiga aumentar la productividad, mejorar la calidad del producto, desarrollando verticalmente la cadena de valor de la empresa.

La presente investigación es factible, por cuanto hay acceso directo a la información, se cuenta con el apoyo de la empresa para su desarrollo, con los recursos adecuados y suficientes, tiempo, disposición y conocimiento de los procesos de investigación para realizar el análisis e interpretación de datos.

Este estudio ofrece un diagnóstico del grado de implementación con la propuesta de medidas que facilitarán y fundamentarán la toma de decisiones; fortalece las estrategias definidas previamente y propone nuevas que en su conjunto estarán orientadas a aumentar la competitividad y la rentabilidad, por lo tanto, ayuda a fortalecer y dar sentido a la misión y la visión de la empresa.



## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 General**

- ✓ Analizar la Planificación Financiera y su impacto en la Rentabilidad mediante los estados financieros de la empresa PLASTICAUCHO S.A.

### **1.5.2 Específicos**

- ✓ Identificar los inconvenientes que se han generado por el desconocimiento de la Planificación Financiera.
- ✓ Evaluar la rentabilidad de la organización en comparación a años anteriores y la industria en general.
- ✓ Diseñar un modelo de planificación financiera que permita determinar la viabilidad y el éxito de la toma de decisiones para la consecución futura de objetivos y metas a mediano y largo plazo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Actualmente el sistema de dolarización, y la dinámica de los mercados producida por la creciente globalización de las economías, es una de las causas por la que las empresas deben competir de manera eficiente, competitivas y a mantenerse al día con los avances de la tecnología y la implementación de estrategias, para ello es necesaria una ingente cantidad de recursos económicos, financieros, humanos, etc., que permitan variar y modificar sus objetivos acerca de las estrategias básicas para la administración efectiva, como lo asegura (Terry, 1994) “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto del futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se consideran necesarias para alcanzar los resultados deseados”.

La capacidad en los negocios ha ido aumentando conforme el desarrollo de la industria a nivel internacional y la rentabilidad hoy en día depende de la eficiencia con las que los recursos son utilizados, por eso actualmente la Planificación forma parte de una serie de reestructuraciones y arreglos de cada proceso que son encaminados para disminuir los gastos/ costos, reducir su puntos de equilibrio para

minimizar pérdidas y maximizar utilidades, estudiar oportunidades de financiamiento al menor costo, mejorando así la rentabilidad.

Aplicar una Planificación Financiera en una empresa, incide de tal forma que (López, 2011) en su tesis asegura, “La capacidad que tiene la empresa para mejorar su posición, la manera como mide y evalúa constantemente sus gastos y costos constituyen un instrumento básico para realizar el análisis interno de la empresa y la toma de decisiones acertadas que le generan ventajas competitivas sobre su entorno para mantener una estabilidad económica, financiera y operacional.”

La relación entre la Planificación y la rentabilidad, ha tenido desde hace mucho tiempo una estrecha relación, partiendo de la importancia empírica de cada ser humano de estimar o proyectar sea a corto o mediano plazo sus necesidades y con la expectativa de obtener un beneficio adicional en cualquier actividad que realice sea esta comercial o financiera, así lo define también (Eugenio, 2013) en su tesis de grado, : “Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar oportunidades y los recursos, decidir anticipadamente de dinero y correcta aplicación...”.

(Porter, 1990):

*“Uno de los viejos paradigmas sobre la competitividad era el modelo de la ventaja comparativa, la noción de que la competitividad es impulsada por el costo, y el costo es impulsado fundamentalmente por el costo de las entradas,*

*el costo de mano de obra, el costo de los recursos naturales, el costo de capital, etc. Bajo este paradigma, por supuesto, el nivel nacional es muy importante porque las tasas nacionales de salarios varían, y tales cosas como el costo de capital son establecidos principalmente a un nivel nacional. Pero las grietas están apareciendo en este paradigma. Los costos de entradas ya no parecen impulsar el éxito competitivo sobre una base internacional. ¿Por qué? Primero, por causa de la globalización, cada vez más las empresas pueden encontrar sus materias primas a un nivel global.... cada vez más, no es el costo de la entrada que uno tiene lo que determina su éxito, es que tan eficientemente y qué tan efectivamente uno puede utilizar esas entradas para determinar el éxito competitivo”.*

Siguiendo los lineamientos de Porter, (Rosales, 1991) plantea que la planificación “ya no se concibe y gestiona en departamentos totalmente constituidos y limitados a la administración; por el contrario, en la actualidad la responsabilidad de optimizar recursos y disminuir perdidas, constituye los resultados de sus decisiones, en la definición de políticas, inversión en maquinaria, etc”

El entorno y los factores que afectan, en algún grado a la compañía, dada por la falta de control de los procesos que necesitan de planificación, requiere de una acción constante dirigida a prevenirlos, erradicarlos y principalmente controlarlos. La planificación empleada como instrumento de dirección debe facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, permitiendo tomar aquella que brinde el mayor beneficio con la mínima utilización de recursos, que el riesgo de tomar decisiones erradas sea

reducido más aun en condiciones oportunas de mercado o acciones impostergables y previstas de carácter comercial.

El hecho de que a través de una Planificación, otorgue a la alta dirección y a la administración en general la capacidad de prever y medir el comportamiento de la actividad de cada proceso de la empresa y su economía en general permite definirlo como una herramienta importante para el alcance y consecución de objetivos trazados y delimitados en periodo de tiempo, no sólo para la proyección de resultados sino como un termómetro de los mismos para evaluar el comportamiento de indicadores de eficiencia y eficacia.

La mayoría de investigaciones realizadas sobre la problemática tratada, determinan que la Planificación, sean esta de recursos financieros, económicos, humanos, tecnológicos, logísticos, de información, inversión, tiene algún nivel de complejidad pues con frecuencia, no existen muchas facilidades administrativas para una correcta departamentalización o asignación de los recursos físicos a las áreas de la organización, de productos o clientes.

Por otro lado, definir y estimar la rentabilidad y bajarlo a cada nivel de procesos de la organización constituye un elemento indispensable en cualquier sistema de dirección económica, asegurar el papel rentable en la planificación económica de la organización y fundamentalmente direccionar las actividades y acciones de la empresa hacia el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo, mediante mecanismos ágiles que permitan su cálculo con un grado elevado de confiabilidad.

Para (Mejía, s/f), en su publicación plantea que: “Toda compañía posee un diverso número de áreas de producción y administración, ¿Cuáles de ellos arrojan resultados positivos y cuáles no?... el hecho de disponer de la información sobre la rentabilidad es vital para mejorar la competitividad de las empresas, ya que permite un amplio conocimiento sobre donde están los aciertos y desaciertos, las oportunidades de mejoramiento, los excesos de capacidad instalada, las ineficiencias, los productos y clientes campeones, los niveles de productividad, genera señales de cómo empaquetar los productos, como fijar los precios, cómo optimizar el uso de los recursos financieros y de la infraestructura, entre muchos otros aspectos ”

La rentabilidad en el análisis contable, según (Sánchez, 2002) en su “*Análisis de Rentabilidad de la empresa*” dice que la misma: “viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica”. Y así (García, 1994) define que:

*“La base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: Análisis de la rentabilidad; análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su*

*vencimiento; análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.*

*Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.”*

Y determinando algunos aspectos de acuerdo al modelo de producción aplicado para la empresa, con el enfoque de TOC (Teoría de las Restricciones), que trata de maximizar las ganancias de la empresa a través de un manejo óptimo de los recursos que limitan el alcanzar los objetivos de la empresa, su revolucionaria filosofía y sistemas de gestión empresarial está siendo utilizada en la actualidad por cientos de empresas para determinar problemas de fondo, construir soluciones detalladas y planes de implantación efectivos, destacando que la ideología TOC no contempla dentro de su análisis un estudio contable ni financiero, pero sí de rentabilidad, y que según su mentor EliyahuGoldratt aplicando un análisis técnico y desagregado por (Birrell, 2004), explica entre otras cosas que “la restricción de materiales, el Throughput se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad;.. la restricción de capacidad es el resultado de tener equipo con capacidad que no satisface la demanda requerida de ellos;... la restricción logística,

aquella restricción inherente en el sistema de planeación y control de producción, las reglas de decisión y parámetros establecidos en éste sistema pueden afectar desfavorablemente en el flujo suave de la producción”. Según la recomendación de TOC, es aconsejable centralizar, agregar todo proceso productivo, para que las limitaciones en la cadena de elaboración de un producto sean menores, es decir que la desviación estándar que existe entre los procesos de producción disminuyan, convirtiendo, si llegara a determinarse algún o algunos “cuellos de botella”, en procesos eficientes y rentables dentro del sistema de elaboración.

Siguiendo con la filosofía de maximizar las ganancias de la empresa, (Goldratt, 2009) explica aquí detalladamente los peligros de perderse en la abundancia de datos y las maneras de encontrar en él las valiosas "agujas" de la información útil a cada propósito específico “evitar gastos superfluos de tiempo y dinero, ordenar la producción, aprovechar los recursos, cumplir con los plazos prometidos de entrega y con la calidad esperada, calcular los stocks mínimos de materia prima y producto terminado y, sobre todo, es importante cambiar la mentalidad de contabilidad de costos a la de contabilidad de valores”.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

El investigador se alinea por el paradigma crítico-propositivo, al estar en contacto con la realidad lo que se busca criticar, para entenderla desde los puntos de vista y proponer alternativas de solución.



- Fundamentación Epistemológica. Con esta investigación el autor busca generar, construir el conocimiento producto de un análisis detallado pormenorizado y una cabal de comprensión de las variables dependiente e independiente, y su implicación en la realidad estudiada.
- Fundamentación Ontológica. El autor a partir de la investigación, buscará solucionar el problema en la realidad estudiada.
- Fundamentación Axiológica. Esta investigación estará apegada a los valores y bajo una visión de juicios valorativos objetivos y subjetivos de la metodología de la investigación científica como: honradez académica, veracidad, coherencia, exactitud, precisión, objetividad, cuidado del detalle, descripción efectiva y control y dominio de la información.

### **2.3 Fundamentación legal**

La presente investigación desde el punto de vista legal se sustenta en la constitución del Ecuador, en el capítulo sexto trabajo y producción, en el Art. 320:

“En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.”

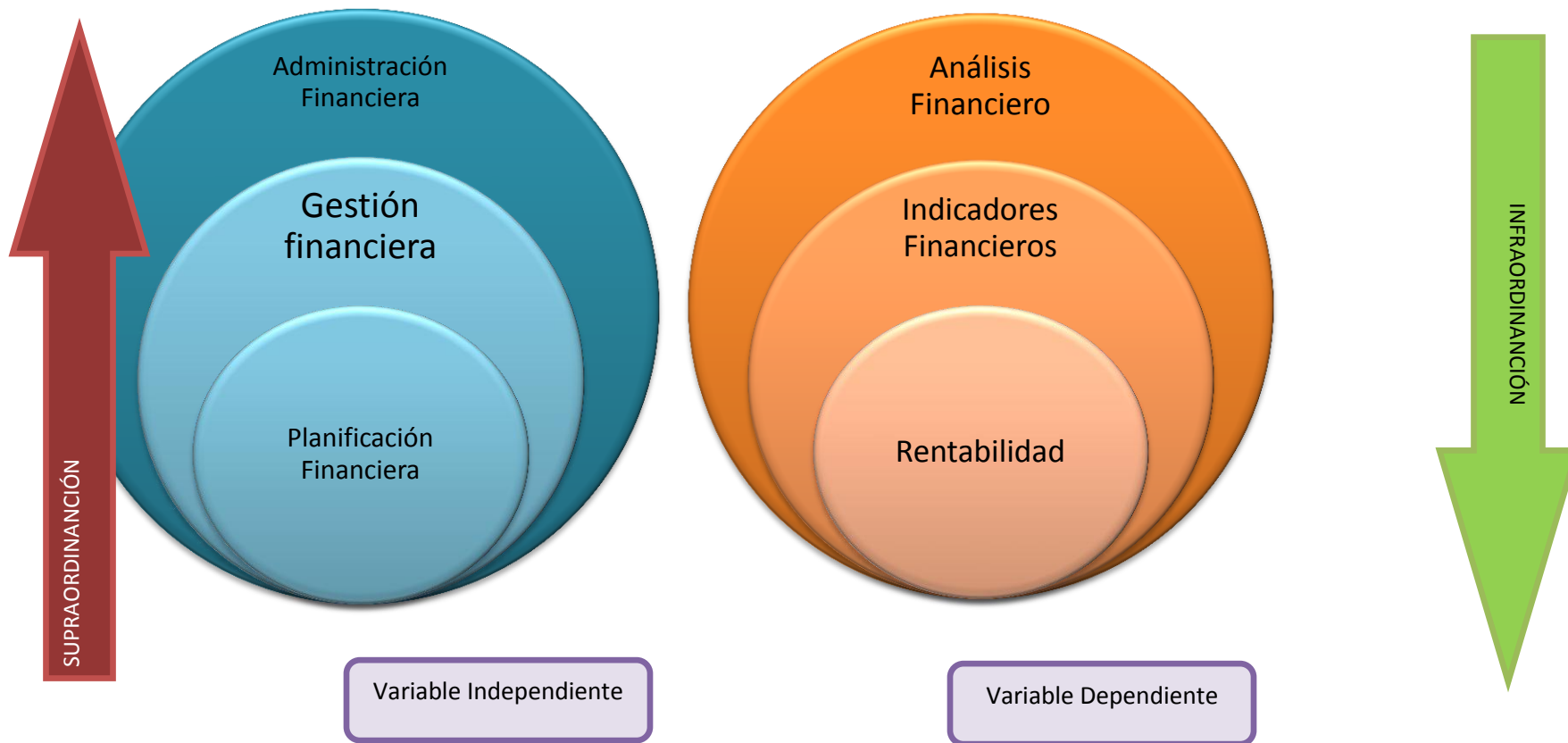
Igualmente se respalda en el código de la producción, en el libro II del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de

la producción, en el Art. 59.e. que menciona “apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional;

l. Fomentar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.” También en el libro VI sostenibilidad de la producción y su relación con el ecosistema, en el Art. 234, “las empresas, en el transcurso de la sustitución de tecnologías, deberán adoptar medidas para alcanzar procesos de producción más limpia como por ejemplo: b. Adoptar procesos sustentables y utilizar equipos eficientes en la utilización de recursos y que contribuyan a la prevención de la contaminación.”

## 2.4 Categorías fundamentales

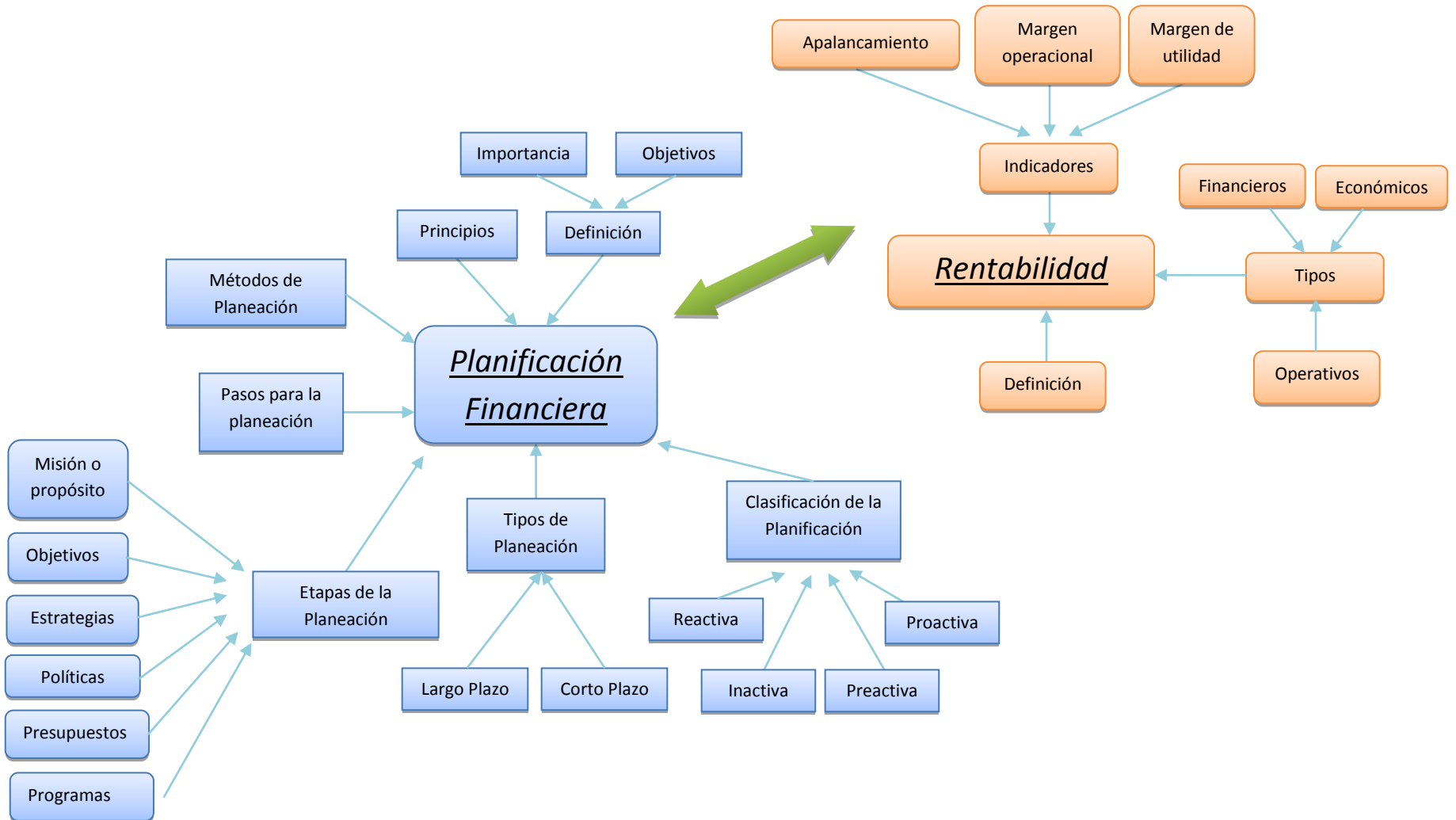
**Figura 2.** Categorización de las variables



Elaborado por: Autor

### 2.4.1 Constelación de Ideas

**Figura 3.** Subordinación/ Supra ordinación de variables



Elaborado por: Autor

## **2.4.2 Supraordinación**

### **2.4.2.1 Administración Financiera**

La administración financiera a lo largo de todos los tiempos ha tenido varias definiciones y conceptos, sin embargo el enfoque en cualquier organización es similar partiendo de la necesidad de que toda estructura requiere para el manejo óptimo de sus inversiones, el análisis de las necesidades de financiamiento, políticas de que conlleven actividades de desembolso de dinero y además que orienta a la consecución de objetivos.

(Weston, 1994) dice que: “las finanzas son la piedra angular del sistema empresarial: una buena administración financiera es de importancia vital para la salud económica de las empresas de negocios y por tanto para las naciones y para el mundo”. De tal manera la trascendencia de la administración financiera es muy amplia y debe ser muy bien comprendida por todos los procesos de la compañía, realmente el campo de esta actividad es compleja y su adaptabilidad para adecuarse a cambios económicos externos e internos debe ser muy versátil y dependerá principalmente de la gestión de los directivos.

(Brigham, 2004) “La administración financiera es el área más amplia de las tres y la que ofrece la mayor parte de las oportunidades de empleo, es importante en todo tipo de negocios como bancos y otras entidades, lo mismo que en compañías industriales y los minoristas”

En concordancia que con el autor (Van Horne & Wachowicz, 2010), definen “La Administración Financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas; la decisión de inversión, financiamiento y administración de activos”.

#### **2.4.2.2 Gestión Financiera**

Conforme una empresa va creciendo y desarrollando durante el tiempo, este proceso conlleva una dedicación mucho más especial sobre el manejo, adquisición, control y optimización del dinero, mientras más grande y compleja es la estructura de una organización el tema financiero es primordial.

La gestión financiera parte de la administración y tiene como finalidad la gestión de los recursos que la empresa cuenta para asegurar que éstos serán los necesarios para su normal funcionamiento.

(Nunes, 2008) “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales 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. Es decir, la función financiera integra: La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa); la consecución de financiación según su forma más beneficiosa

(teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa); la aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad); el análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa)”.

#### **2.4.2.3 Planificación financiera**

A la planificación financiera se la puede definir como aquella herramienta que brinda a las empresas lineamientos claros para proyectarse hacia el futuro, a través de la determinación de metas, objetivos, políticas, procesos que determinarán los recursos económicos y financieros necesarios para el alcance y cumplimiento de dichas definiciones. De la misma manera el alcance que tiene la planificación financiera es el de minimizar el riesgo financiero al que la empresa se encuentra expuesta ante los factores externos del mercado y sobre todo de aquellos que haya incurrido en años anteriores.

##### **2.4.2.3.1 Definición**

Para (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005) “La planificación financiera es la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y

financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas”.

Por su parte (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013) dice “Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros... el análisis de las necesidades financieras, tanto en su cuantía como en su origen, constituye el punto de partida de la planificación financiera”.

El identificar correctamente las necesidades de la compañía es una de las principales actividades para una planificación financiera realmente efectiva, es aconsejable dedicar el suficiente tiempo para la determinación de dichas necesidades para optimizar recursos y trasladarlos al análisis de información, que emplear el tiempo para dedicarlo a solucionar problemas que pudieron ser pronosticados con anterioridad, con la finalidad de reducir al máximo eventuales gastos financieros no previstos y que se generan por la toma de decisiones sin fundamento o sustento financiero.

### **Importancia**

En base a las definiciones planteadas anteriormente se deduce que la planificación financiera forma un papel importante dentro de la gestión y control de los recursos de la compañía, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas sean a mediano o largo plazo.



Así lo define (Buenas Tareas, 2011) “es importante porque las decisiones de financiación y de inversiones influyen mutuamente y no deben adoptarse de forma independiente. En otras palabras, el conjunto puede ser mayor o menor que la suma de las partes”.

De acuerdo a (Ortega Castro, 2008) la planificación financiera es importante en toda organización porque “propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos”. De igual manera parafraseando a (Ortega Castro, 2008) indicamos varios puntos destacando los principales:

- ✓ Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- ✓ Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismos.
- ✓ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

## **Objetivos**

Los objetivos de la planificación financiera se definen de la siguiente manera:

1. Minimizar el riesgo:
2. Aprovechar oportunidades:

3. Aprovechar los recursos financieros:
4. Decidir anticipadamente las necesidades de dinero: es decir su correcta aplicación buscando un mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

#### **2.4.2.3.2 Principios**

En base a lo expuesto anteriormente se puede decir que la planificación financiera engloba aspectos de trascendencia para la normal operación de toda organización, la misma que propenderá a su permanencia a lo largo del tiempo. Para que una planificación financiera sea asertiva es importante considerar los siguientes principios definidos por (Ortega Castro, 2008):

**“Factibilidad.-** Debe de realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas;

**Flexibilidad.-** Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir;

**Unidad.-** Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos generales;

**Cambio de estrategias.-** Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos”.

### 2.4.2.3.3 Métodos de planificación

Al ser un proceso ordenado y sistemático la planeación financiera también cuenta con métodos para su ejecución, los mismos que son los recomendables para poder obtener el mayor beneficio de esta herramienta de gestión de recursos. Según (Ortega Castro, 2008) el siguiente orden nos ayudará para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos numéricos necesarios para la evaluación futura de la empresa.

- ✓ **Punto de equilibrio.-** Es el aquel punto donde los valores en ventas se igualan con los valores correspondientes a sus costos fijos y variables. De tal manera se dice que es aquel valor óptimo donde la organización puede cubrir sus egresos con determinado nivel de ingresos.
- ✓ **Apalancamiento y riesgo de operación.-** Este tiene como objetivo utilizar todos aquellos costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de la demanda.
- ✓ **Apalancamiento y riesgo financiero.-** Su propósito es el de utilizar el costo de los intereses financieros para incrementar la utilidad neta del negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.
- ✓ **Pronóstico financiero.-** Pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de corregir y prevenir acciones en un futuro cercano.
- ✓ **Estado de origen y aplicación de fondos pro forma.-** Éstos son estados financieros proyectados y normalmente se realizan para el periodo de un año. Son el resultado final o los entregables de todo la planificación financiera donde se

podrán evidenciar las necesidades de fondos, el impacto de los costos, el resultado en términos de utilidades, el valor de los inventarios, pago de impuestos, etc.

#### **2.4.2.3.4 Pasos para la planificación financiera**

Sin duda alguna la planificación financiera sustenta la base para el desarrollo de los planes de las diferentes áreas de la organización que pretenden alcanzar ciertos objetivos, puesto que si no se dispone de los recursos económicos necesarios no se puede sustentar la ejecución de los distintos proyectos. En concordancia con (Ortega Castro, 2008) plantea que una planificación financiera efectiva y el éxito de la misma radica en nueve pasos que son los siguientes:

- ✓ Detección de la oportunidad
- ✓ Establecimiento de objetivos y metas
- ✓ Consideración de las premisas de planeación
- ✓ Identificación de alternativas
- ✓ Comparación de opciones
- ✓ Elección de una alternativa
- ✓ Elaboración de planes de apoyo
- ✓ Expresión numérica de los planes de apoyo
- ✓ Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos

#### **2.4.2.3.5 Etapas de la planificación**

La planificación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento de una empresa, la correcta planeación del aspecto financiero del negocio implica considerar todos los detalles para edificar un escenario eficiente donde desarrollar las actividades de la empresa

### **Misión o propósito**

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de las otras.

### **Objetivos**

Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de una organización de manera precisa. Deben ser estables, ya que los cambios continuos en éstos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, estableciendo de manera cuantitativa y determinados para realizarse luego de un tiempo específico.

#### **2.4.2.3.6 Tipos de planificación**

##### **Corto Plazo (menos de un año)**

La planificación a corto plazo o también llamada planificación táctica es aquella que considera un tiempo máximo de 12 meses para analizar todos aquellos movimientos financieros y evaluar el estatus de la organización basados en la proyección de sus actividades.

Para la aplicación y ejecución de una planificación financiera a corto plazo es necesario emplear aquellos presupuestos operativos que son aquellos que se elaboran para un periodo de tiempo normalmente de un año.

Como lo dice (Navarro Sierra, 2012) : “la planificación financiera táctica se preocupa de cuestiones de liquidez, gestión del circulante o política de precios, entre otras. Así, se refiere a funciones concretas, por ejemplo presupuesto de compras, inversiones o al conjunto de la empresa, como la cuenta de resultados prevista”

### **Largo Plazo (de uno a cinco años)**

La planificación financiera a largo plazo es un proceso mucho más sistemático y centra su interés en las políticas financieras e inversión de toda organización, traducidos en la planificación estratégica de la organización que por lo general se los plantea con visión a un futuro mayor a tres años.

De tal manera la planificación estratégica se preocupa de cuestiones expansión, evolución tecnológica, localización o diversificaciones entre otras estrategias de las cuales destacan principalmente aquellos proyectos de inversión, desarrollo de nuevos productos o a su vez la inversión realizada en publicidad.

Debido a que este tipo de planificación conlleva mucho más esfuerzo de toda organización, es importante analizar los diferentes escenarios que incluyen aquellas actividades básicas para el plan financiero, de tal manera es necesario cuestionar los resultados que se obtendrán como por medio del proceso de planificación.

De acuerdo a (Ortega Castro, 2008) establece que la planificación financiera a largo plazo puede generar varias estrategias determinantes para la empresa, entre ellas;

### **Interacciones**

El plan financiero tiene que mostrar en forma explícita los vínculos entre las propuestas de inversión para las diversas actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamiento disponibles.

### **Opciones**

La planificación financiera a largo plazo da la oportunidad para que la empresa desarrolle, analice y compare distintos escenarios de una forma consistente. Pueden explorarse diferentes opciones de inversión y financiamiento y se puede evaluar su efecto sobre los accionistas de la empresa.

### **Prevención de sorpresas**

La planificación financiera debe identificar lo que podría ocurrirle a la empresa si se producen diferentes acontecimientos. En particular, debe señalar las acciones que se deben seguir si las cosas alcanzan un punto grave o, de una forma más general, si los supuestos que se establecen hoy sobre el futuro resultan ser equivocados. Uno de los objetivos de la planificación financiera es evitar sorpresas y preparar planes de contingencia necesarios, los mismos que tienen ser elaborados con la premisa de prevenir eventualidades y reducir al máximo su ejecución.

## **Factibilidad y consistencia interna**

Más allá del objetivo de crear valor, la empresa tendrá gran variedad de metas específicas que podrían expresarse en términos de participación de mercado, rendimiento sobre el capital, apalancamiento financiero, etc.

### **2.4.2.3.7 Clasificación de la planificación financiera**

#### **Planificación reactiva**

Es una planeación a través del “espejo retrovisor”, es decir, la organización reacciona en respuesta a un acontecimiento, pero carece de una meta estratégica clara a largo plazo. Esta planeación ocurre en ambientes estáticos y por lo general no desarrollan habilidades para acoplarse a las exigencias del entorno.

#### **Planificación inactiva**

Es aquella organización que realiza lo que la mayoría de las demás empresas hace, sin adoptar un criterio técnico aplicado a su negocio ni saber a dónde se dirige. Su filosofía es “dejar hacer, dejar pasar” por lo que implica un alto grado de riesgo.

#### **Planificación preactiva**

Es aquella que considera lo que va a suceder y siempre toma acciones de precaución en su entorno, imaginando los posibles cambios y su probable impacto cuando éstos ocurran.



## **Planificación proactiva**

La planificación financiera proactiva genera dentro de la organización y todos sus colaboradores la responsabilidad del futuro y los incentiva a planear con mucho cuidado, teniendo en cuenta sus potencialidades internas y las oportunidades que le ofrece el medio. En su proceso de planeación, utiliza algunas herramientas que pueden apoyar sus trabajo, es decir se detalla el objetivo a alcanzar y la manera en la que se quiere lograrlo.

### **2.4.3 Subordinación**

#### **2.4.3.1 Análisis Financiero**

En las tareas sociales y económicas en que se haya enfrascado nuestro país en la etapa presente de desarrollo económico y de reanimación de la economía, adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia. De ahí la necesidad de hacer un análisis cabal de la situación financiera de las empresas; al encontrarse en un entorno difícil y complejo nuestras entidades, deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos.

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuente

el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras.

Actualmente los directivos deben contar con una base teórica de los principales métodos que se utilizan para lograr una mayor calidad de los estados financieros para optimizar la toma de decisiones. Con el análisis económico se logra estudiar profundamente los procesos económicos, lo cual permite evaluar objetivamente el trabajo de la Organización, determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios y los métodos y estilos de dirección.

El objetivo fundamental de dicho análisis radica en mostrar el comportamiento de la proyección realizada, en detectar las desviaciones y sus causas, así como descubrir las reservas internas para que sean utilizadas para el posterior mejoramiento de la gestión de la organización.

Es necesario señalar que para que el análisis económico cumpla los objetivos planteados, debe ser operativo, sistémico, real, concreto y objetivo.

Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad, se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales (Balance General y Estado de Resultado), sino que debe consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores puedan tomar decisiones. De hecho los estados financieros deben poseer la información que ayuda al usuario a

evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

Un análisis consiste en distinguir y separar las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos, características, principios, etc., parafraseando a Baena (1985) en su libro “Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental” dice que “se trata del examen que se realiza de una realidad susceptible de estudio intelectual”.

Financiero, por otra parte, procede de finanzas, que es un concepto vinculado a la hacienda pública, los bienes y los caudales. La noción de finanzas se utiliza para nombrar al estudio de la circulación del dinero entre individuos, empresas o Estados.

Tomando el concepto de MITECNOLOGICO (s/f:internet) dice que “el análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.”

Por lo tanto se puede llegar a la conclusión que el análisis financiero, es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

#### **2.4.3.2 Indicadores Financieros**

Como lo sustenta Jaramillo, (2008:internet) en su tesis de grado “Propuesta de un modelo de rentabilidad financiera para las PYMES exportadoras en Monterrey, Nuevo León, México” que “los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como por ejemplo ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Sean estos de cualquier naturaleza, deben partir de información de los estados financieros y estos sirvan para lograr la toma de decisiones, para esto es requisito indispensable que se cumpla con la calidad de la información que sustentan estos estados como lo sistematiza MITECNOLOGICO (s/f:internet) en su artículo “Importancia Objetivos del Análisis Financiero” que los indicadores deben contar con los siguientes elementos

- Ser eficaces y eficientes.
- Brindarse en el tiempo que determina la normativa legal y los requerimientos de la dirección de la empresa.
- Ser fidedignos incorporando a los registros contables aquellas transacciones realmente ocurridas.

- Ser creíbles y válidos, basándose para ello en la captación de los datos primarios clasificados, evaluados y registrados correctamente.
- El sistema contable establecido debe generar información contable que pueda ser controlada y verificada por terceros.
- La información que se procese debe basarse en criterios similares en el tiempo y su aplicación debe ser común y general para en áreas de la empresa.

Parafraseando a Bonilla (2003:internet) en su publicación “Tipos de Indicadores de Gestión” que asegura que los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

De lo antes expuesto se dice también que tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

### **2.4.3.3 Rentabilidad**

La información ha representado siempre una herramienta fundamental en la toma de decisiones de las empresas; a mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de las mismas. Es primordial a la hora de decidir, que los directivos analicen detenidamente la información de diferente índole, producto de las actividades normales de la empresa, y al mismo tiempo apoyarse en experiencias pasadas para realizar predicciones, que conlleven a una toma de decisiones más acertadas.

La toma de decisiones basadas en la información es una actividad fundamental en las empresas actuales; es la base para su supervivencia y buen funcionamiento. Comprender el proceso de toma de decisiones es algo vital para los administradores y más cuando conocen y manejan ciertas herramientas que facilitan el proceso de toma de decisiones.

Entre las herramientas utilizadas en las empresas para tomar decisiones se encuentran los indicadores empresariales donde se destacan, además, como principales indicadores financieros, los de rentabilidad, utilizados para el estudio de la información contenida en los estados financieros básicos de las empresas. La rentabilidad representa uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones acertadas o erróneas que toma la administración de una empresa.

Para Gitman (2003), en su libro “Análisis de Rentabilidad Empresarial” una de las principales responsabilidades del administrador financiero es “revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente al valor de la empresa. A través de varias técnicas y herramientas, los administradores financieros estiman los flujos de efectivo que generará una inversión y luego aplican técnicas apropiadas de decisión para evaluar el impacto de la inversión sobre el valor de la empresa. Desde luego, sólo se deben realizar las inversiones que puedan incrementar el precio de las acciones.”

#### **2.4.3.3.1 Definición**

Existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con el término rentabilidad, por ejemplo, (Gitman, 2003) dice que “rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario. Por otra parte, (Weston, 1994) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa. Para (Santillan, 2010) en su compendio consideran a la rentabilidad como “un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa.”

En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de

actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

#### **2.4.3.3.2 Tipos de Rentabilidad**

##### **Rentabilidad Económica**

Para (Macias García, 2002) dice que:

“la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.”

La rentabilidad económica se convierte así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tomar en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.



En este mismo orden de ideas la rentabilidad económica es un índice que mide el rendimiento económico de las inversiones, aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficio antes de gastos financieros e impuestos}}{\text{Inversión neta}}$$

La rentabilidad económica incluye, según Santillán (op.cit.) el cálculo de

La rentabilidad económica incluye, según (Santillan, 2010) el cálculo de un margen que evalúa la productividad de las ventas para generar beneficios, así como también de una rotación, la cual mide la eficacia con que se gestiona la inversión neta de la empresa.

Por su parte, Wachowicz (op.cit.), mencionan que el rendimiento sobre la inversión determina la eficiencia global en cuanto a la generación de utilidades con activos disponibles; lo denomina el poder productivo del capital invertido. Además, presenta el cálculo de dicho rendimiento de esta manera:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

### **Rentabilidad Financiera**

(Macias García, 2002) explica que la rentabilidad financiera o del capital, denominada en la literatura anglosajona Return On Equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por sus capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

En este sentido, (Macias García, 2002) agrega que la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

Por otro lado, el índice de rentabilidad financiera, evalúa la rentabilidad obtenida por los propietarios de una empresa; el rendimiento obtenido por su inversión. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios medios}}$$

Este cálculo permite medir la capacidad de la empresa para la remuneración de sus accionistas, que puede ser vía dividendos o mediante la retención de los beneficios, para el incremento patrimonial. Este índice es importante por una serie de causas: contribuye a explicar la capacidad de crecimiento de la empresa.

- Los accionistas apoyarán la gestión realizada a medida que se satisfaga la rentabilidad de sus inversiones.
- Permite comparar desde la perspectiva del accionista, rendimientos de inversiones alternativas.

Adicionalmente, Wachowicz (op.cit) mencionan que el rendimiento del capital es otro parámetro resumido del desempeño general de una empresa. Este índice compara la utilidad neta después de impuestos con el capital que invierten en la empresa los accionistas. Agregan, además, que la rentabilidad financiera indica el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas y se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

En contraposición con lo mencionado, la rentabilidad financiera no es una medida referida propiamente a la empresa, tal y como lo expone, sino más bien a los accionistas, ya que mide el poder productivo del valor contable de la inversión de propietarios de una empresa. Una vez que se divide el beneficio neto entre los recursos propios medios, se obtiene un cociente que claramente mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus accionistas. En general, entre más alto es dicho rendimiento, mejor para los propietarios, pues esto muchas veces refleja la aceptación de otras oportunidades de inversión por parte de la empresa y una mejor administración de sus gastos, que a la larga los beneficia particularmente a ellos.

#### **2.4.3.3.3 Indicadores de Rentabilidad**

Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo estas medidas facilitan a los analistas la evaluación de las utilidades de la empresa respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión del propietario. Sin ganancias, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, acreedores y la administración, ponen mucha atención al impulso de las utilidades por la gran importancia que se ha dado a éstas en el mercado.

Según (Weston, 1994) las medidas de rentabilidad permiten pesar con qué eficiencia utiliza la empresa sus activos y con qué eficiencia gestiona sus operaciones. Las tres medidas de rentabilidad más conocidas según Weston son:

- ✓ Margen de Beneficio, el cual mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria de Ventas.
- ✓ Rentabilidad del Activo que mide el beneficio por unidad monetaria de Activo.
- ✓ Rentabilidad de los Fondos Propios, la cual mide cómo les va a los accionistas durante el año, es decir, representa la verdadera medida del resultado del rendimiento.
- ✓ Apalancamiento financiero, una empresa se puede financiar con dinero propio (capital accionario) o con dinero prestado (pasivos). La proporción entre una y otra cantidad es lo que se conoce como estructura de capital o financiamiento.

## **2.5 Hipótesis**

La planificación financiera incide en la rentabilidad de la compañía Plasticaucho Industrial S.A

## **2.6 Señalamiento de variables**

- ✓ Variable Independiente: Planificación Financiera
- ✓ Variable Dependiente: Rentabilidad
- ✓ Término de Relación: Incidencia
- ✓ Sujeto de Investigación: Plasticaucho Industrial S.A

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Modalidad básica de la Investigación**

##### **3.1.1 Investigación Documental**

La presente investigación será documental, la misma q según (Baena, 1985) la define como: “la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”, basándose en datos e información otorgados por las instituciones integradas en la investigación, sobre la rentabilidad de la situación financiera de Plasticaucho S.A.

La investigación documental es de gran ayuda para la presente investigación, porque tomaremos varios criterios de diferentes autores, interrelacionándolos, ampliando así nuestra visión sobre el problema, sustentado en libros, revistas, artículos y demás documentos fuente de consulta.

##### **3.1.2 Investigación de Campo**

De la misma manera es de campo, es decir, se procederá a ir a la fuente de la información y aplicar los conocimientos financieros del investigador para poder comprender y resolver el problema. Como lo dice (Zorrilla, 2007), “El investigador

trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables estructuras sociales reales y cotidianas”.

La investigación de campo es también llamada in situ porque se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto del estudio, permitiendo al investigador manejar datos con mayor seguridad, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias.

### **3.2 Nivel o tipo de la investigación**

#### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva, (Deobold & Meyer, 1983) “No se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”, así, la investigación descriptiva contribuirá con el desarrollo del proyecto de forma tal que ayude describir los datos y el impacto de éstos en el desarrollo de los proyectos que tiene Plasticaucho S.A., y que por medio de ella se busca llegar a conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, análisis y control de cada proceso.

De tal manera este proyecto de investigación se ajusta a lo que define (Tamayo, 2004) “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos un interpretación correcta. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”.

### **3.2.2 Investigación Exploratoria**

Al no existir investigaciones previas dentro de la organización sobre el objeto de estudio, se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado.

(Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006) indica que “Se puede tener una gran voluntad y entusiasmo para estudiar o investigar cualquier tema, pero si se desconoce el mismo se debe iniciar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo y familiarizarse con él, para precisar mejor el problema que interesa resolver o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos”, así (Morales, 2010) define a la investigación exploratoria como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento”.

### **3.3 Población o muestra**

(Fernández & Díaz, 2001) se entiende como población “el conjunto grande de individuos que deseamos estudiar y generalmente suele ser inaccesible. Es, en definitiva, un colectivo homogéneo que reúne unas características determinadas”



Según (Lerma, 2009) la población como “el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características o relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o unidades diferentes a personas”.

El presente trabajo investigativo se ha determinado como población todos los responsables de centros de costo de la Compañía Plasticaucho Industrial S.A. que son 38 de los cual se presenta en forma detallada en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Población

Cargo Responsable	# de Personas
GERENTE GENERAL	1
GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	1
GERENTE CADENA SUMINISTRO	1
GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO	1
GERENTE COMPRAS Y LOGISTICA	1
GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
GERENTE GENERAL CORPORATIVO	1
GERENTE INGENIERIA Y PROYECTOS	1
GERENTE MERCADEO	1
GERENTE OPERACIONES CALZADO	2
GERENTE VENTAS NACIONALES	1
SUBGERENTE PLANTA	1
SUBGERENTE SISTEMA GESTION INTEGRADO	1
SUBGERENTE TECNICO CALZADO	1
SUBGERENTE TECNICO MOLDES	1
CONTADOR	1
JEFE CANAL DIRECTO	1
JEFE COSTOS Y PRESUPUESTOS	1
JEFE CREDITO Y COBRANZA	1
JEFE LOGISTICA	2
JEFE NACIONAL VENTAS	3
JEFE REGIONAL VENTAS	4
JEFE PLANTA CALZADO	5
JEFE PLANTA MEZCLAS TERMOPLASTICAS	1
JEFE PLANTA PREFABRICADOS LONA	1
JEFE SERVICIOS GENERALES	1
JEFE TECNOLOGIA INFORMACION PROYECTOS	1
<b>Total</b>	<b>38</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A

**Elaborado por:** Autor

Dentro de esta investigación como la población y el número de personas que la integran son iguales y resulta accesible en su totalidad, no es necesario extraer una muestra, por lo tanto se omite la formula y cálculo de la misma.

De esta manera a la muestra se la considera como una muestra censal, definida por (Ramirez, 1995) como “aquella donde todas la unidades de investigación son consideradas como muestras”.

### 3.4 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Planificación Financiera				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas de Instrumentos
<p>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.</p>	Objetivos Financieros	Evaluación del Cumplimiento de Objetivos	<p>* ¿Cómo evalúa el seguimiento a los objetivos planteados en la planificación financiera actual?</p> <p>* ¿La empresa cuenta con un plan estratégico anual?</p> <p>* ¿Considera Ud. que una adecuada Planificación Financiera permitirá conocer la rentabilidad de empresa?</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
	Presupuestos	Presupuestos Gastos	<p>* ¿Considera Ud. que la empresa cuenta con un apropiado proceso para los presupuestos de gastos?</p> <p>* ¿El proceso para la planificación y elaboración del presupuesto es el adecuado para su área?</p>	
		Presupuesto de Ventas	<p>* ¿El presupuesto de ventas es difundido correctamente hacia toda la compañía?</p>	
		Presupuesto de Costos	<p>* ¿Conoce usted las estrategias de costos establecidas en la organización?</p> <p>* ¿Cuál de estas opciones ayudaría a fortalecer el departamento de costos y presupuestos, en lo referente a Costos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematización difundida (jefes) para seguimiento y control de costos</li> <li>- Capacitación continua a las áreas administrativas en producción</li> <li>- Establecimiento de indicadores de costos que sirvan de medida para sus áreas de producción.</li> </ul>	
	Inversiones	Plan de Inversión	<p>* ¿Cómo considera Ud. al proceso de análisis inversiones actual?</p> <p>* ¿La empresa utiliza de manera adecuada sus recursos?</p>	
	Estados Financieros	Balance General	<p>* ¿Se ha realizado proyecciones de los Estados Financieros, explique cuáles y desde que años?</p>	<p>Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de la Entrevista</p>
Estado de Resultados				
Flujo de Efectivo				

Elaborado por: Autor

<b>Variable Dependiente: Rentabilidad</b>				
<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas de Instrumentos</b>
Capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio, que se mide a través de índices que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos	Objetivos Financieros	Estrategias de rentabilidad	¿Considera usted que una planificación financiera adecuada es un factor relevante para incrementar la rentabilidad?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Indicadores de Rentabilidad	Rentabilidad sobre activos ROA	¿La empresa es eficiente en el uso de los activos para generar rentabilidad?	Balances Históricos
		Rentabilidad sobre patrimonio ROE	¿La empresa es eficiente en el uso del patrimonio para generar rentabilidad?	
		Necesidades operativas de fondos NOF sobre Ventas	¿La Razón de las NOF sobre las ventas es aceptable?	
		Gastos/ Ventas	¿Qué tan eficiente ha sido los gastos en comparación a las ventas?	
		Margen Bruto	¿Cuál ha sido el comportamiento de la utilidad bruta durante estos años?	
		Beneficio Neto	¿Cuál ha sido el beneficio neto durante estos años?	
	Índice de DUPONT	¿Cómo han contribuido los activos dentro de la rentabilidad de la empresa?		
	Indicadores de endeudamiento	Apalancamiento Financiero	¿Cuál es el porcentaje de endeudamiento de la empresa?	Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de la Entrevista
Razón de autonomía		¿Qué porcentaje de la inversión realizada se ha hecho con capital propio?		

**Elaborador por:** Autor

### **3.5 Recolección de la información**

Para el desarrollo de la investigación se procederá a recurrir a fuentes bibliográficas, definidas de la siguiente manera:

Fuentes Primarias:

- Gerente General
- Gerente de Administrativo Financiero
- Gerente de Ventas Caucho y EVA de Plasticaucho S.A.
- Personal del Dpto. Sistema Integrado de Calidad

Fuentes Secundarias:

- Información de Estados Financieros Plasticaucho S.A.
- Reportes: Costos, personal, indicadores de gestión.
- Estudios
- Libros

De la misma manera, se elaborarán instrumentos de aplicación para validar y comparar los datos y cruzar la información de las variables, se realizará la aplicación de pruebas de confiabilidad e importancia y por medio de la consulta a expertos en la problemática, se propenderá a obtener un acercamiento a los agentes que intervienen en el proceso de planificación financiera mediante entrevistas, y si fuera necesario se realizarán re-entrevistas con el objetivo de abarcar un mayor conocimiento y comprender los factores, las características, el entorno, ventajas y desventajas del tema de investigación.

### **3.6 Técnicas e instrumentos**

La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información. Estos datos o información que van a recolectarse son el medio a través de cual se prueban la hipótesis, se responden las

preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación. Los datos, entonces, deben ser confiables, es decir deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

**Observación.-** Para (Urbano & Yuni, 2006) considera a la observación como “una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad” y además esto permitirá al investigador obtener el mayor número de datos, hechos e información precisa importante que de otro modo no podría obtener.

**Encuesta.-**La información será recolectada por medio de encuestas y entrevistas, las mismas que están compuestas por preguntas necesarias para conocer hechos y/o aspectos que serán de relevantes para entrelazar los objetivos de la presente investigación y la realidad de la empresa.

En esta actividad de la investigación es importante destacar que la encuesta y la entrevista se realizará a treinta ocho colaboradores de la organización, de forma escrita e individual.

Las preguntas serán utilizadas para recabar información exacta, referente a la realidad de: Gerencias, personal administrativo, financiero y operativo ayudando a conocer la veracidad de la información presentada en el archivo de presupuestos de la entidad.

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

El propósito del análisis de los resultados es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a la interrogante de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas conectándolos con otros conocimientos que permitan la definición y clarificación de los conceptos y las relaciones entre éstos.

### **3.8 Plan de procesamiento de la información**

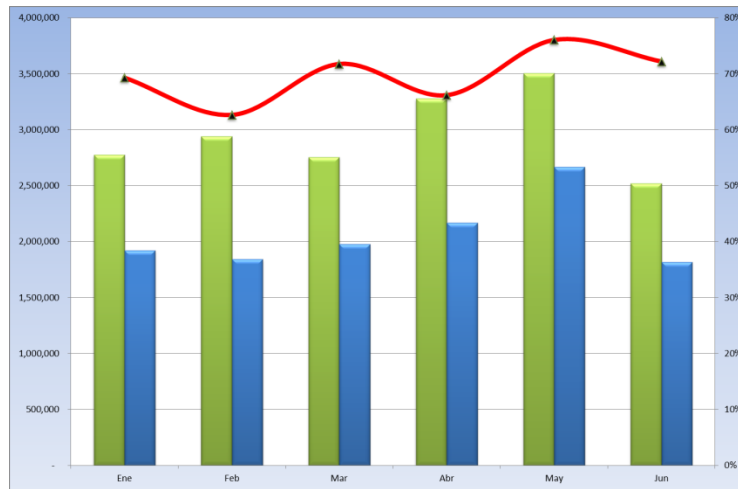
A partir de la información obtenida y una vez ejecutado el plan de recolección de la información, se realizará una revisión crítica, es decir, la comprensión, asimilación, análisis y evaluación del tema.

Por la naturaleza financiera de la investigación, se necesitará realizar una limpieza de información, para que pueda ser manejada y fácilmente tabulada, de esta manera aplicar un estudio estadístico y que por medio de representaciones gráficas, y que, destacando tendencias, se propenda a la interpretación analítica, que de sus resultados se obtendrán conclusiones y recomendaciones para el tema de investigación, buscando una visión clara sobre una propuesta lógica y factible que permita participar proactivamente en la solución o minimización de la problemática planteada.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procederá a la tabulación de datos los cuales se representa gráficamente en términos de porcentajes o absolutos a fin de facilitar la interpretación. Se utilizará gráficos estadísticos de barras o columnas combinadas con gráficos de tendencias que permitirán la comparación y el cruce

de las alternativas presentadas a los encuestados en base a las variables de estudio, respondiendo interrogantes y señalando falencias.

**Gráfico 1: Gráfico de análisis empleado**



**Elaborador por:** Autor



## **CAPITULO IV**

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

#### **4.1 Análisis de los Datos**

El objetivo de este capítulo es analizar e interpretar la información arrojada en la técnica utilizada en la recolección de datos y en base a estos resultados se hace una representación gráfica de los datos que presentará mejor la información, para facilitar el estudio al autor y una mejor comprensión para el lector.

Para el análisis de los datos se utiliza el programa de cálculo Excel, debido a que es una de las herramientas más empleadas y fáciles de manejar, la que cuenta con amplias capacidades gráficas que permiten una mejor apreciación de los datos.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación.

Para la presente investigación se realizaron encuestas y entrevistas a la población/ muestra y un análisis de datos proporcionados por la organización sobre la información financiera de la compañía. Obteniendo los siguientes datos que se representan en tablas y gráficos.

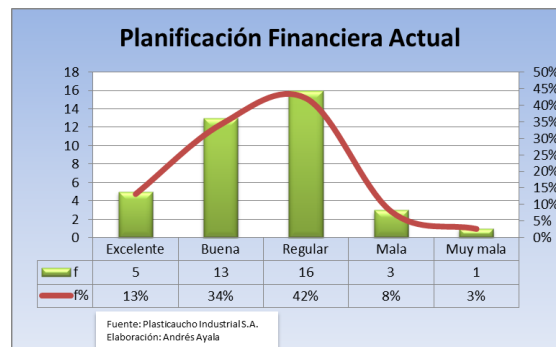
**Pregunta 1.** ¿Cómo evalúa el seguimiento a los objetivos planteados en la planificación financiera actual?

**Tabla 4.** Planificación financiera actual

Categorías	f	f%
Excelente	5	13%
Buena	13	34%
Regular	16	42%
Mala	3	8%
Muy mala	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plásticaucho Industrial S.A.  
Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 2.** Planificación financiera actual



**Análisis:**

Una vez realizadas las encuestas, se determina que el 42% del total de las personas encuestadas, consideran que el seguimiento de los objetivos planteados por la planificación financiera actual es regular.

**Interpretación:**

Este dato nos da como una percepción general que el actual proceso no está generando los resultados esperados a nivel de los principales entes de la compañía, aun con un 11% restante de encuestados que lo definen como una planificación mala/ muy mala.

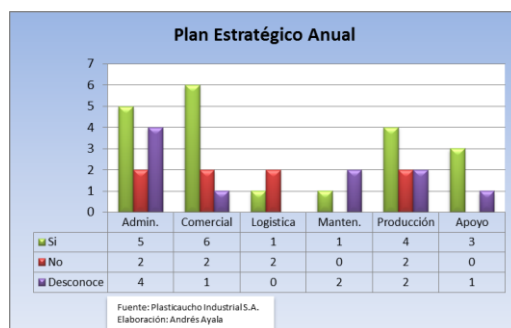
## Pregunta 2. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico anual?

**Tabla 5.** Plan estratégico anual.

Área	Si	No	Desconoce
Admin.	5	2	4
Comercial	6	2	1
Logística	1	2	0
Manten.	1	0	2
Producción	4	2	2
Apoyo	3	0	1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.  
Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 3.** Plan estratégico anual



### **Análisis:**

Al ser el plan estratégico una herramienta que incluye a cada uno de los procesos de la compañía, se consultó por áreas si tenían el conocimiento de la existencia del mismo. De esta manera del total de encuestados, cerca del 52% de los mismos conocen que existe una planificación estratégica dentro de la compañía, mas sin embargo el 48% del personal, siendo 18 personas, aseguran que la empresa no cuenta con una planificación estratégica o desconocen de la misma.

### **Interpretación:**

Con sustento de la encuesta, se determina que la empresa tiene una falencia para la transmisión o difusión del plan estratégico de la compañía, al ser tan importante ya que allí se plasman las directrices principales y los lineamientos, es de vital importancia que ésta llegue a nivel de todas las jerarquías de la empresa.

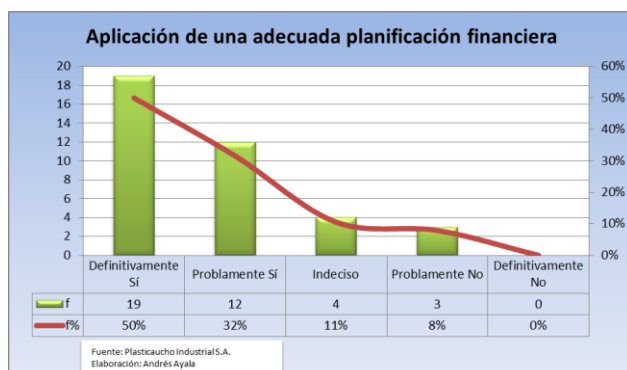
**Pregunta 3.** ¿Considera Ud. que el proceso de planificación financiera puede mejorar?

**Tabla 6.** Planificación financiera adecuada

Categorías	f	f%
Definitivamente Sí	19	50%
Probablemente Sí	12	32%
Indeciso	4	11%
Probablemente No	3	8%
Definitivamente No	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plásticaucho Industrial S.A.  
Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 4.** Planificación financiera adecuada



### **Análisis:**

El 82% de las personas encuestadas consideran que la planificación financiera puede mejorar sustancialmente, y con un poco de oposición, el 18% del personal no tiene la seguridad de que este proceso pueda mejorar.

### **Interpretación:**

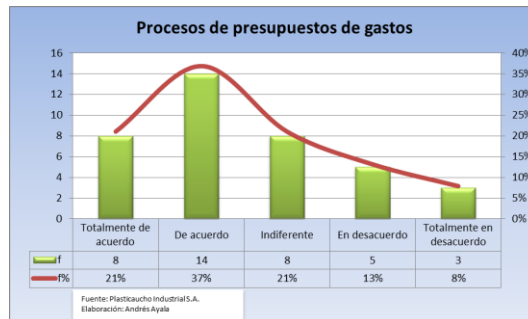
Actualmente de acuerdo al criterio de las personas encuestadas, se denota la necesidad de un mejoramiento del plan financiero de la empresa. Al ser la planificación financiera una herramienta para la toma de decisiones, el desarrollo de la misma generará efectividad en la gestión de los recursos económicos y financieros.

**Pregunta 4.** ¿Considera Ud. que la empresa cuenta con un apropiado proceso para los presupuestos de gastos?

**Tabla 7.** Presupuestos de Gastos

Categorías	f	f%
Totalmente de acuerdo	8	21%
De acuerdo	14	37%
Indiferente	8	21%
En desacuerdo	5	13%
Totalmente en desacuerdo	3	8%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5.** Presupuestos de Gastos



**Análisis:**

El 37% de las personas encuestadas están de acuerdo que el proceso de presupuestos de gastos es el apropiado para la compañía, y cerca de 8 personas aseguran estar en desacuerdo que el proceso actual no es el correcto. Mientras que el 21% de los encuestados, un total de 8 personas, son aquellas que afirman que la elaboración de presupuestos de gastos si es el apropiado para la empresa.

**Interpretación:**

Este proceso general se ha desarrollado ya desde hace 4 años, por lo tanto se encuentra maduro y su control es mucho más riguroso porque se encuentra declarado dentro de los documentos controlados por auditoria y es susceptible de revisiones por la ISO 9001-2000

**Pregunta 5.** ¿El proceso para la planificación y elaboración del presupuesto es el adecuado para su área?

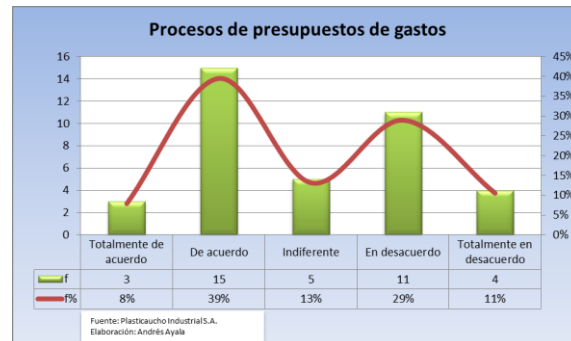
**Tabla 8.** Proceso de presupuestos por áreas

Categorías	f	f%
Totalmente de acuerdo	3	8%
De acuerdo	15	39%
Indiferente	5	13%
En desacuerdo	11	29%
Totalmente en desacuerdo	4	11%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaboración: Andrés Ayala

**Grafico 6.** Proceso de presupuestos por áreas



### Análisis:

Un 39% señaló estar de acuerdo en el proceso de planificación y elaboración de presupuesto para su área, mientras que el 40% de los encuestados afirmaron estar en desacuerdo y total desacuerdo sobre el proceso de planificación y elaboración pues manifestaron que éste no se ajusta a las actividades realizadas por sus áreas.

### Interpretación:

Este proceso actualmente es estandarizado para todas las áreas de la empresa, principalmente las áreas productivas y de mantenimiento son aquellas que demuestran un

malestar de este proceso, generado porque el mismo no genera facilidad de control y seguimiento para el mismo.

**Pregunta 6.** ¿Cree Ud. que el presupuesto de ventas es difundido correctamente hacia toda la compañía?

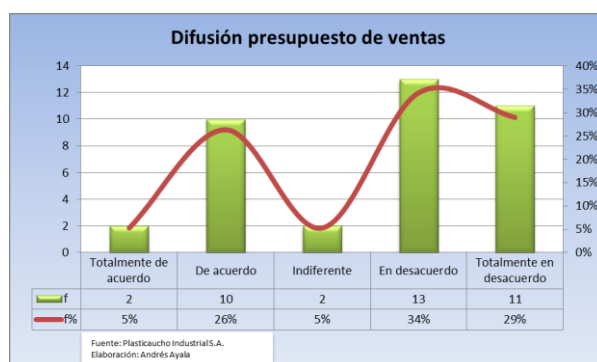
**Tabla 9.** Difusión del presupuesto de ventas

Categorías	f	f%
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	10	26%
Indiferente	2	5%
En desacuerdo	13	34%
Totalmente en desacuerdo	11	29%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plásticacho Industrial S.A.

Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 7.** Difusión del presupuesto de ventas



### **Análisis:**

La difusión del presupuesto de ventas hacia el resto de la compañía no es el efectivo, pues como lo demuestran los datos obtenidos en la encuesta, más de la mitad de los colaboradores encuestados de la empresa (63%) expresaron no estar de acuerdo que la difusión de la proyección de ventas es la correcta. **Interpretación:**

Al revisar los datos obtenidos por la encuesta y al ser las personas que están en áreas productivas, implica desconocimiento del resto del personal que trabaja de manera directa

por no poder entrelazar las metas establecidas y definidas por cada área con la estrategia de ventas de la compañía.

**Pregunta 7.** ¿Conoce usted las estrategias de costos establecidas en la organización?

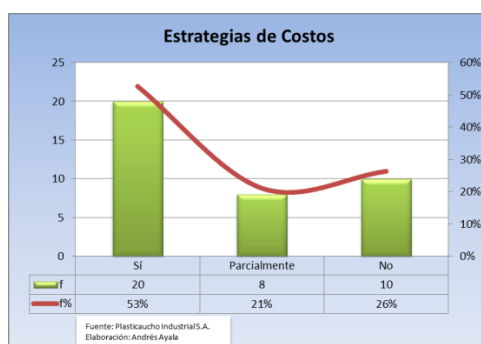
**Tabla 10.** Presupuesto/ estimación de costos

Categorías	f	f%
Sí	20	53%
Parcialmente	8	21%
No	10	26%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 8.** Presupuesto/ estimación de costos



### **Análisis:**

El 53% de las personas encuestadas sobre el tema si conocen las estrategias definidas para costos, el mismo que es conocido principalmente por las personas de producción y las gerencias de la empresa. Sin embargo el 21% de la muestra afirma que parcialmente conoce sobre el tema y tan solo un 26% señaló que no conocen sobre las estrategias de costo, este porcentaje está compuesto principalmente por aquellas personas que pertenecen al área administrativa.

### **Interpretación:**

Con el resultado de esta pregunta, se determina que las actividades de planificación de ventas, costos, gastos y plan estratégico se encuentra segmentados de acuerdo a las áreas cuyo impacto es mayor, por lo tanto se genera desconocimiento de los objetivos



específicos, siendo corresponsabilidad de cada uno de los actores para su difusión, comunicación, sensibilización y evaluación.

**Pregunta 8.** ¿Cuál de estas opciones ayudaría a fortalecer el departamento de costos y presupuestos, en lo referente a Costos?

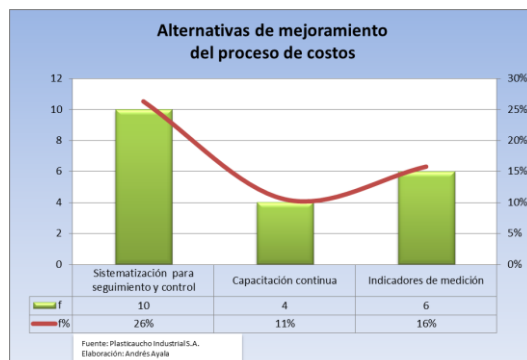
**Tabla 11.** Mejoramiento del proceso del proceso de costos

Categorías	f	f%
Sistematización para seguimiento y control	10	26%
Capacitación continua	4	11%
Indicadores de medición	6	16%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>53%</b>

Fuente: Plásticaucho Industrial S.A.

Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 9.** Mejoramiento del proceso del proceso de costos



### Análisis:

El resultado de la encuesta fue que el 26% afirma que una sistematización para el seguimiento ayudaría a fortalecer el proceso de costos de la empresa, el 11% afirma que esto se lo lograría por medio de capacitaciones y el 16% a través de indicadores de medición.

### Interpretación:

Al comprobar que la existe una deficiencia dentro de la estrategia de costos, se realizó la pregunta de cuál sería el proceso fortalecería al departamento de costos, esta encuesta por

tener más impacto en el área productiva se realizó a aquellos responsables de centros de costo pertenecientes a éstas áreas.

**Pregunta 9.**¿Cómo considera Ud. al proceso de análisis inversión actual?

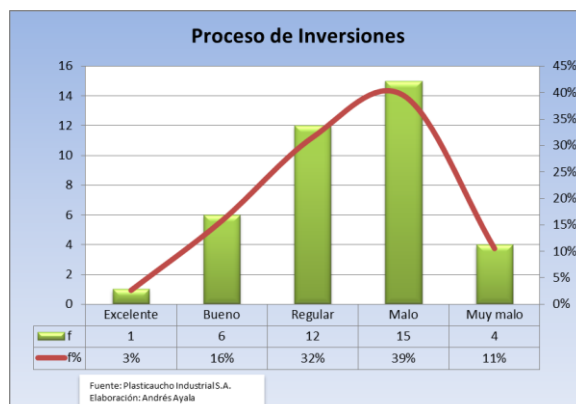
**Tabla 12.** Proceso de inversiones

Categorías	f	f%
Excelente	1	3%
Bueno	6	16%
Regular	12	32%
Malo	15	39%
Muy malo	4	11%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plasticacho Industrial S.A.

Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 10.**Proceso de inversiones



### **Análisis:**

Una vez realizada la encuesta el 39% determinó que el proceso de inversiones de la compañía es malo y un 32% señalaron que es regular. Con este antecedente se entiende que dentro de la compañía existe un problema para el análisis de inversiones con un deficiente proceso de análisis y seguimiento del mismo.

### **Interpretación:**

Parte de la planificación financiera, es el análisis de inversiones y la definición del proceso para el tratamiento de las mismas. Particularmente este proceso no existe dentro de la compañía y todas aquellas inversiones se realizan sin ningún sustento financiero/

económico, provocando problemas de ineficiencia en la utilización de los recursos para la adquisición de activos y la evaluación de proyectos.

**Pregunta 10.** Bajo su apreciación personal ¿El manejo de recursos de la compañía es el apropiado?

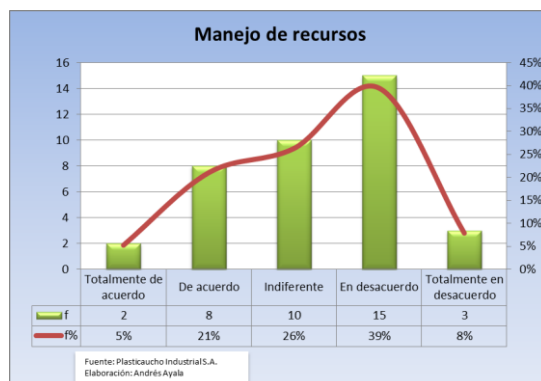
**Tabla 13.** Manejo de recursos

Categorías	f	f%
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	8	21%
Indiferente	10	26%
En desacuerdo	15	39%
Totalmente en desacuerdo	3	8%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 11.** Manejo de recursos



### **Análisis:**

Como se observa en el gráfica y después de consultar sobre algunas actividades básicas que implica una planificación financiera dentro de la empresa, el mayor porcentaje de los encuestados (39%) se encuentran en desacuerdo el manejo de los recursos de la organización, y cerca del 10% afirman que éste si es el apropiado.

### **Interpretación:**

Este resultado definitivamente arroja a la vista una necesidad de la compañía para la gestión y administración efectiva de los recursos económicos y financieros. La ausencia de un

proceso formal involucra una serie de consecuencias que serán evidenciados dentro de la utilidad y rentabilidad de la empresa.

### Entrevista realizada al Gerente Administrativo Financiero

**Pregunta 10.** ¿Se ha realizado proyecciones de los estados financieros, explique cuáles y desde que años?

**Tabla 14.** Proyección de estados financieros

Año/ Tipo de estado	Estado Situación General	Estado de Resultados	Estado de Flujo de Efectivo
2010	✗	✓	✗
2011	✗	✓	✗
2012	✗	✓	✗
2013	✗	✓	✓

**Fuente:** Plasticacho Industrial S.A.

**Elaboración:** Andrés Ayala

### Análisis:

En base a la entrevista realizada al Gerente Financiero Administrativo, el resultado se puede observar a través de la tabla la proyección de los principales estados financieros y fue que desde el 2010 el Estado de resultados es aquel se ha realizado frecuentemente, no obstante sucede con el Estado de Situación General y el Estado de Flujo de Efectivo, los mismos que no se han realizado en periodos anteriores.

### Interpretación:

Unas de las causas para que el cálculo de los estados de situación general y el estado de flujo de efectivo no se hayan generado es por la frecuente rotación del Gerente y además de la ausencia de un proceso definido para la obtención. Esto obviamente genera un conflicto para la definición de metas y objetivos generales de la empresa, que a su vez son el reflejo

en las respuestas líneas arriba obtenidas en la encuesta realizada a los principales funcionarios que componen la organización.

**Pregunta 11.**¿Considera usted que una planificación financiera adecuada es un factor relevante para incrementar la rentabilidad?

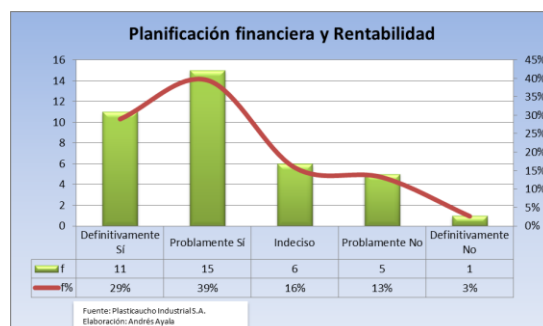
**Tabla 15.** Planificación financiera y Rentabilidad

Categorías	f	f%
Definitivamente Sí	11	29%
Probablemente Sí	15	39%
Indeciso	6	16%
Probablemente No	5	13%
Definitivamente No	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaboración: Andrés Ayala

**Gráfico 12.** Planificación financiera y Rentabilidad



**Análisis:**

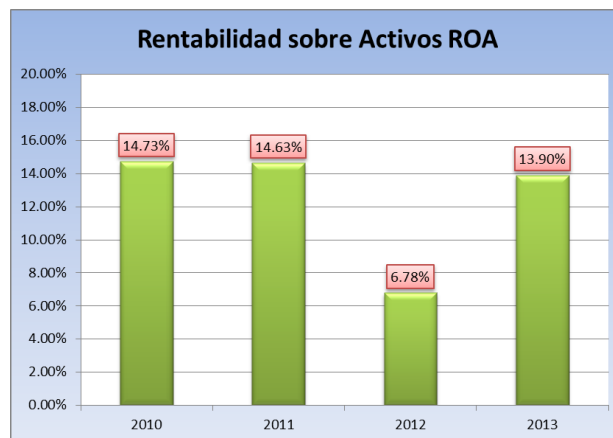
Como se observa en el gráfico líneas arriba, el mayor porcentaje (39%) de los encuestados manifiestan que la Planificación Financiera es un factor relevante para la rentabilidad, de otra forma el 16 % de la población con un total de 6 personas afirman que ésta no es determinante para que el indicador de rentabilidad de la compañía mejore.

**Interpretación:**

De acuerdo al enfoque de la estrategia de los siguientes 3 años, se puede determinar la importancia del análisis financiero dentro de la empresa y a su vez esta es sentida por aquellas personas que tienen una interacción mucho más integral con la empresa.

**Pregunta 12.**¿La empresa es eficiente en el uso de los activos para generar rentabilidad?

**Gráfico 13.** Rentabilidad sobre activos ROA



**Análisis:**

Podemos observar que Plasticaucho ha tenido un indicador del 14.73% pasando al 2011 con una leve disminución diez puntos porcentuales, pasando al 2012 al 6.78%, para el 2013 la recuperación de la compañía es mucho mejor, con un ROA equivalente al 13.9% por lo cual los activos de la empresa han generado mayor beneficio y un mejor retorno sobre la inversión.

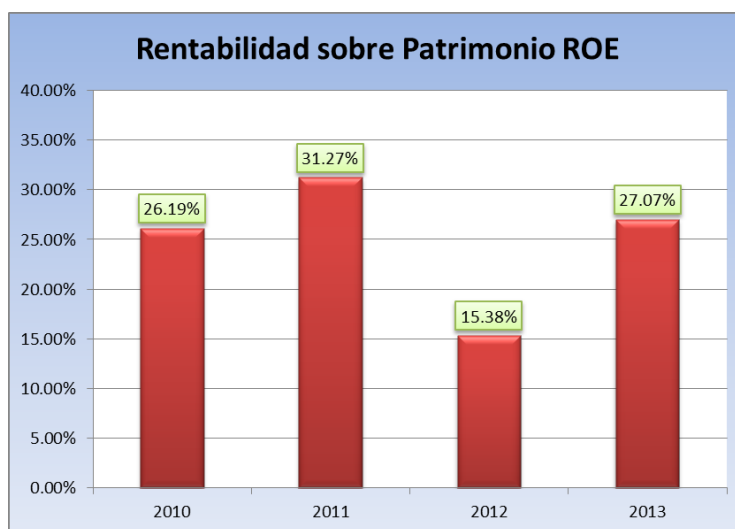
**Interpretación:**

De la información proporcionada por el área contable con los estados financieros contables hace 4 años, se puede determinar el rendimiento de los activos sobre las ventas (ROA). Existen periodos (2010 y 2011) con indicadores satisfactorios, que son el resultado de las políticas arancelarias levantadas por el gobierno para las importaciones además de la fuerte

comercialización que tuvo el calzado de lona. Sin embargo en el 2012 ha sido uno de los años más duros en comparación de los cuatro periodos en estudio, esto se debe principalmente a demanda del mercado, la actualización del software de la empresa, las movilizaciones físicas de las fábricas y el excesivo endeudamiento adquirido años atrás.

**Pregunta 13.**¿La empresa es eficiente en el uso de los activos para generar rentabilidad?

**Gráfico 14.** Rentabilidad sobre patrimonio ROE



**Análisis:**

De acuerdo al análisis realizado con la información proporcionada este indicador ha venido con un valor del 26.19% en el 2010, un 31.27% en el 2011 y al igual que la situación explicada anteriormente 2012 no fue un año para la empresa, sin embargo la recuperación del mismo es obvia a partir del año 2013 con un retorno del 27.07%.

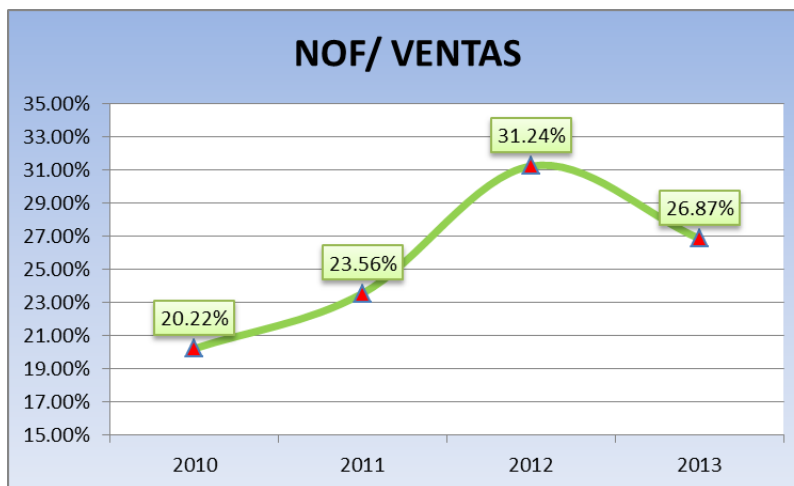
**Interpretación:**

Como otro indicador que se puede obtener a partir de los estados financieros es el de la Rentabilidad del Patrimonio (ROE), el mismo que se encuentra relacionado con el indicador de la rentabilidad de los activos. La recuperación en el 2013 es evidente, y con un

ROE del 27.07% podemos deducir que los accionistas por cada dólar que han invertido dentro de la empresa han obtenido una rentabilidad de 27 centavos, por lo tanto esta es la rentabilidad obtenida por los accionistas de los fondos que se han invertido en la sociedad.

**Pregunta 14.** ¿La Razón de las NOF sobre las ventas es aceptable?

**Gráfico 15.** NOF/ Ventas



**Análisis:**

La razón de las NOF del 2010 es del 20.22%, mientras que el 2013 disminuye al 26.87%, con este valor podemos decir que la utilización de los recursos de la compañía es eficiente que el año anterior (31.24%) y considerando que las ventas fueron poco superior al 2012.

**Interpretación:**

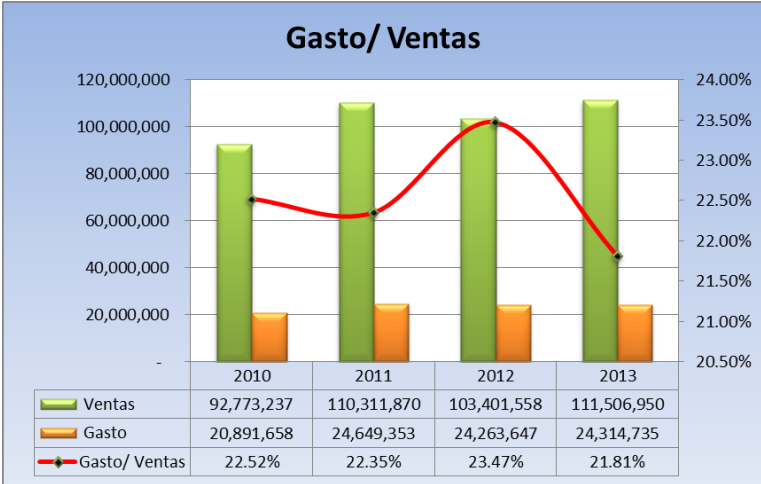
Parte del análisis que se realiza para la eficiencia de la empresa en la utilización de los recursos, es la determinación de las necesidades operativas de fondos que son aquellas que determinan los requerimientos monetarios que la empresa no puede dejar de desembolsar. Haciendo una comparación de estas necesidades con las ventas se puede obtener que la



empresa durante el 2012 es el año con más necesidad de estos fondos, como lo anteriormente este año en cuestión no fue uno de los mejores puesto que en comparación con las ventas de los demás años, durante el 2012 se vendió menos que el 2010 o el 2011, pero la empresa requirió de mucho más dinero para realizar sus pagos.

**Pregunta 15.**¿Qué tan eficiente ha sido los gastos en comparación a las ventas?

**Gráfico 16.** Gasto/ Ventas



**Análisis:**

En el gráfico anterior se puede observar que la razón del gasto/ ventas en el 2010 fue del 22.52%, en el 2011 una indicador del 22.35%, 2012 con un porcentaje de participación de los gastos versus ventas del 23.47% y llegando hasta el 2013 donde se observa que el incremento en ventas en símil a los demás años es mayor sin embargo el gasto de ventas disminuye hasta formar parte del 21.81% del total de ventas.

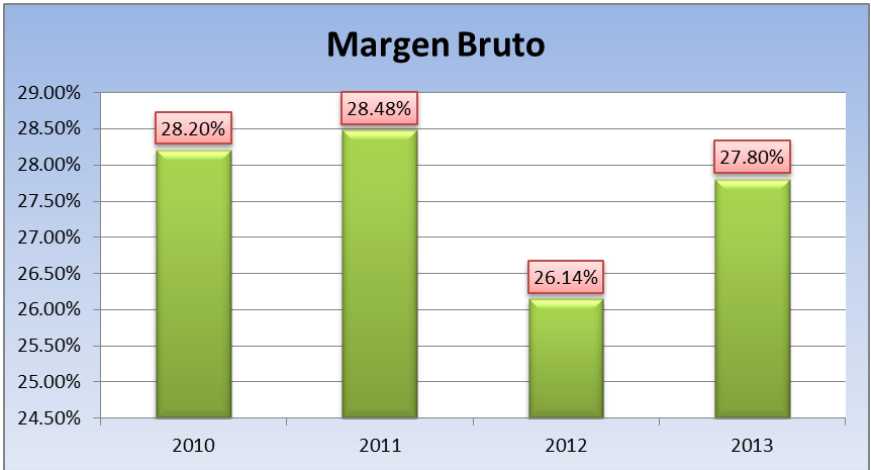
**Interpretación:**

A partir de los estados financieros, y principalmente el estado de resultados es aquel donde se puede determinar la eficiencia y calidad del gasto de ventas comparándolo con el

volumen de ventas en dólares realizado por periodo. Sin lugar a dudas la calidad del gasto en el año 2013 es mucho mejor puesto que además de incrementar ventas la empresa ha podido sostener sus gastos mejorando la utilización de los recursos, incluso se puede determinar que se los ha realizado con menos de ellos.

**Pregunta 16.**¿Cuál ha sido el comportamiento de la utilidad bruta durante estos años?

**Gráfico 17.** Margen Bruto



**Análisis:**

En el 2010 el margen bruto en ventas obtenido es del 28.2%, el 2011 los estados financieros arrojan un margen del 28.48%. El 2012 el margen bruto de la compañía tiene una disminución considerable del 26.12% al ser una empresa que vende 100 millones de dólares al año aproximadamente, este decremento de dos puntos porcentuales representan a la organización 2 millones dólares de perdida. Durante el 2013 el margen mejora y asciende al 27.80%.

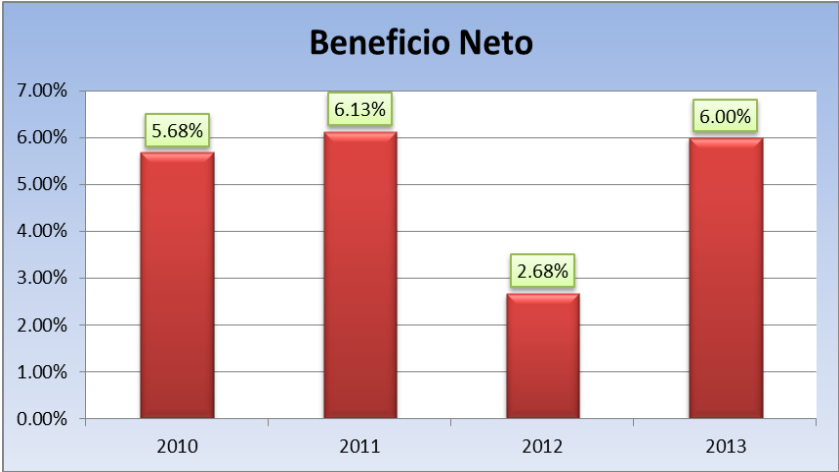
**Interpretación:**

La variación del margen bruto ha sido atípica en el 2012, este indicador evidencia principalmente el manejo de los costos de la compañía con el precio de venta y el volumen

de unidades vendidas de la organización. Realizando una comparación con el gráfico anterior se determina que la empresa ha realizado grandes esfuerzos dentro de la eficiencia del gasto con muy buenos resultados, pero que aún falta todavía mucho por mejorar y/o desarrollar propuestas de mejora en el tema de costos.

**Pregunta 17.**¿Cuál ha sido el beneficio neto durante estos años?

**Gráfico 18.** Margen Neto



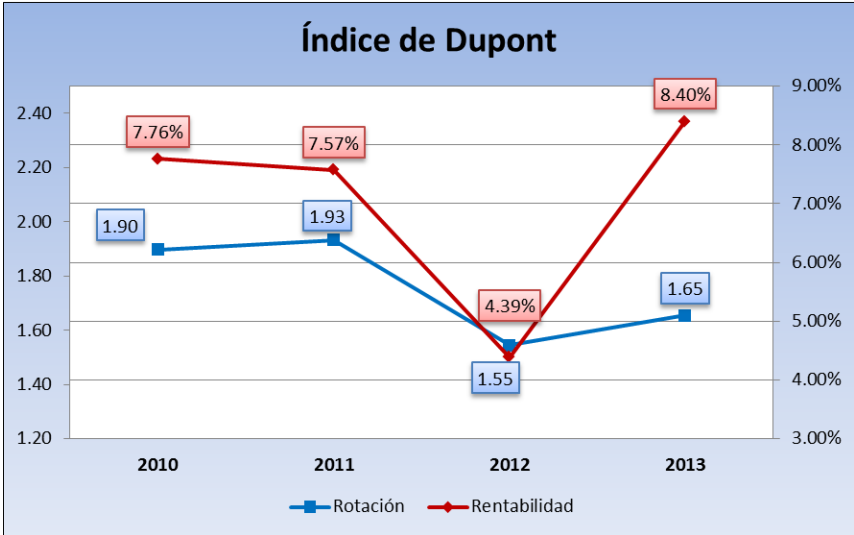
**Análisis:**

El comportamiento del margen neto ha sido, en el cual se evidencian principalmente el manejo de los costos de la compañía con el precio de venta y el volumen de unidades vendidas de la organización. De tal manera en el gráfico se observa que el 2010 el margen bruto en ventas obtenido es del 28.2%, el 2011 los estados financieros arrojan un margen del 28.48%, sin lugar a duda se puede ver claramente el impacto de las medidas arancelarias promovidas por el gobierno. El 2012 el margen bruto de la compañía tiene una disminución considerable del 26.12% al ser una empresa que ven 100 millones de dólares al año, este decremento de dos puntos porcentuales representan a la organización 2 millones dólares de pérdida. Durante el 2013 el margen mejora y asciende al 27.80%, asciendo una comparación con el grafico anterior se determina que la empresa a realizado grandes

esfuerzos dentro de la eficiencia del gasto con muy buenos resultados, pero que aún falta todavía mucho por mejorar y/o desarrollar propuestas de mejora en el tema de costos.

**Pregunta 18.** ¿Cómo han contribuido los activos dentro de la rentabilidad de la empresa?

**Gráfico 19.** Índice Dupont

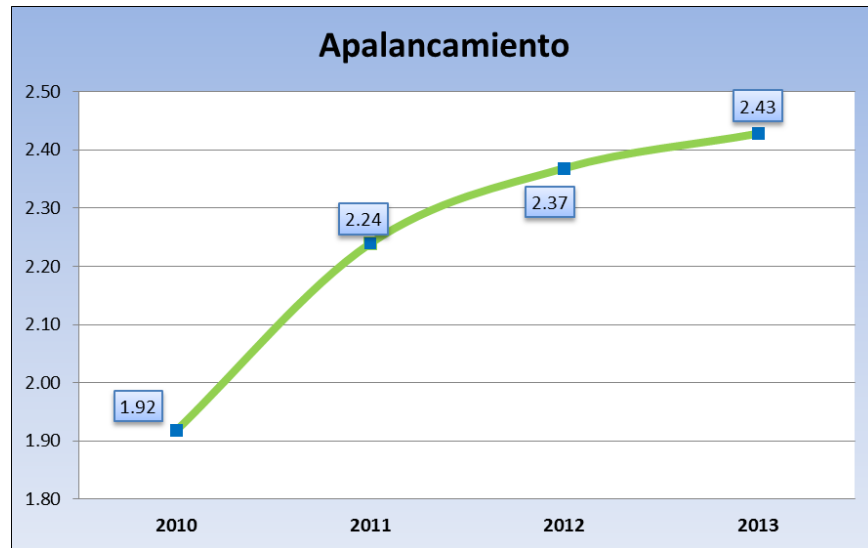


A partir de los estados financieros, y principalmente el estado de resultados es aquel donde se puede determinar la eficiencia y calidad del gasto de ventas comparándolo con el volumen de ventas en dólares realizado por periodo. En el gráfico anterior se puede observar que la razón del gasto/ ventas en el 2010 fue del 22.52%, en el 2011 una indicador del 22.35%, 2012 con un porcentaje de participación de los gastos versus ventas del 23.47% y llegando hasta el 2013 donde se observa que el incremento en ventas en símil a los demás años es mayor sin embargo el gasto de ventas disminuye hasta formar parte del 21.81% del total de ventas. Sin lugar a dudas la calidad del gasto en el año 2013 es mucho mejor puesto que además de incrementar ventas la empresa ha podido sostener sus gastos

mejorando la utilización de los recursos, incluso se puede determinar que se los ha realizado con menos de ellos.

**Pregunta 19.** ¿Cuál es el porcentaje de endeudamiento de la empresa?

**Gráfico 20.** Apalancamiento Financiero



**Análisis:**

La razón del apalancamiento financiero están en un valor del 2.43 durante el 2013, este indicador de acuerdo a la gráfica ha venido teniendo un crecimiento constante, por lo cual quiere decir que la empresa está teniendo mayor endeudamiento que los años anteriores en relación con patrimonio o activos.

**Interpretación:**

Al tener una razón positiva, se puede determinar que cada dólar obtenido por préstamos a largo plazo está siendo productivo, es decir, que el rendimiento de los activos es mayor a la tasa de interés que se paga por aquellos fondos obtenidos en los préstamos.

## 4.2 Verificación de la Hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis de la investigación, se ha utilizado el test estadístico del Chi Cuadrado, mediante el cual se determinará si el proceso investigación es factible y aplicable para problemática propuesta.

**Tabla 16.** Matriz frecuencias observadas

		Frecuencias Observadas					Total horizontal
		Variable Independiente: Pregunta N° 3					
Variable Independiente	Definitivamente Sí	Problamente Sí	Indeciso	Problamente No	Definitivamente No		
	Definitivamente Sí	11	0	0	0	0	11
Problamente Sí	8	7	0	0	0	15	
Indeciso	0	5	1	0	0	6	
Problamente No	0	0	3	2	0	5	
Definitivamente No	0	0	0	1	0	1	
Total Vertical	19	12	4	3	0	38	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

**Tabla 17.** Matriz frecuencias esperadas

		Frecuencias Esperadas					Total horizontal
		Variable Independiente: Pregunta N° 11					
Variable Independiente	Definitivamente Sí	Problamente Sí	Indeciso	Problamente No	Definitivamente No		
	Definitivamente Sí	5.5	3.4737	1.1579	0.8684	0	11
Problamente Sí	7.5	4.7368	1.5789	1.1842	0	15	
Indeciso	3	1.8947	0.6316	0.4737	0	6	
Problamente No	2.5	1.5789	0.5263	0.3947	0	5	
Definitivamente No	0.5	0.3158	0.1053	0.0789	0	1	
Total Vertical	19	12	4	3	0	38	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

## Planteamiento de la Hipótesis

**H<sub>0</sub>:** La planificación financiera no influye en la rentabilidad de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

**H<sub>1</sub>:** La planificación financiera influye en la rentabilidad de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### 4.2.1 Modelo Matemático

$$H_0 = 0 = E$$

$$H_1 = 0 \neq E$$

### 4.2.2 Modelo Estadístico

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

### 4.2.3 Regla de decisión

*Grado de libertad:*

$$gl = (\# \text{ columnas} - 1)(\# \text{ filas} - 1)$$

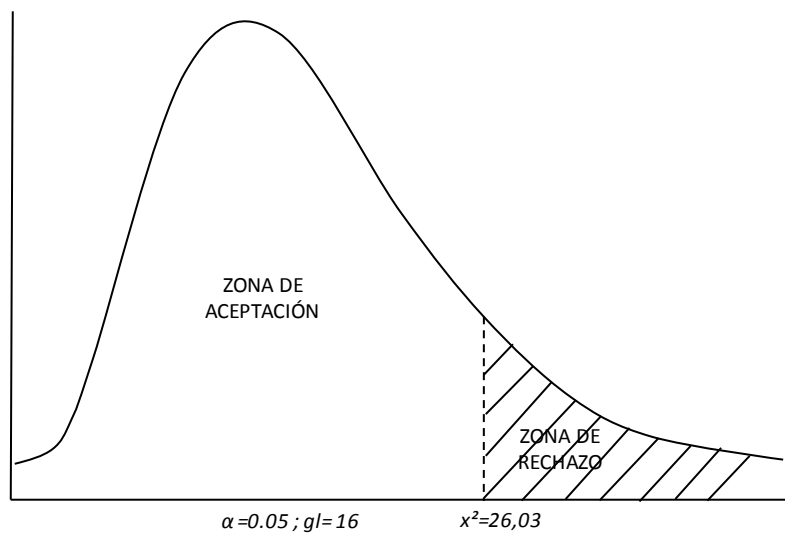
$$gl = (5 - 1)(5 - 1)$$

$$gl = 16$$

*Grado confiabilidad:*

$$1 - 0.95 = 0.05$$

$$\alpha = 0.05$$





- Se acepta la hipótesis nula si el valor del chi cuadrado es menor a 26.03 con una confiabilidad de 0.05 ( $\alpha= 0.05$ ) y dieciséis grados de libertad.
- Se rechaza la hipótesis nula si el valor del chi cuadrado calculado es mayor a 26.03 con una confiabilidad de 0.05 ( $\alpha= 0.05$ ) y dieciséis grados de libertad.

#### 4.2.4 Comprobación de la Hipótesis

A continuación se presenta los valores de las frecuencias observadas y frecuencias esperadas de la información recopilada por medio de las encuestas y entrevistas aplicadas a los responsables de centros de costo de la compañía.

**Tabla 18.** Cálculo Chi Cuadrado

Cálculo del Chi Cuadrado				
o	e	o-e	(o-e) <sup>2</sup>	chi
11	5.5	5.5	30.2500	5.5000
0	3.47368421	-3.4736842	12.0665	3.4737
0	1.15789474	-1.1578947	1.3407	1.1579
0	0.86842105	-0.8684211	0.7542	0.8684
0	0	0	0.0000	0.0000
8	7.5	0.5	0.2500	0.0333
7	4.73684211	2.26315789	5.1219	1.0813
0	1.57894737	-1.5789474	2.4931	1.5789
0	1.18421053	-1.1842105	1.4024	1.1842
0	0	0	0.0000	0.0000
0	3	-3	9.0000	3.0000
5	1.89473684	3.10526316	9.6427	5.0892
1	0.63157895	0.36842105	0.1357	0.2149
0	0.47368421	-0.4736842	0.2244	0.4737
0	0	0	0.0000	0.0000
0	2.5	-2.5	6.2500	2.5000
0	1.57894737	-1.5789474	2.4931	1.5789
3	0.52631579	2.47368421	6.1191	11.6263
2	0.39473684	1.60526316	2.5769	6.5281
0	0	0	0.0000	0.0000
0	0.5	-0.5	0.2500	0.5000
0	0.31578947	-0.3157895	0.0997	0.3158
0	0.10526316	-0.1052632	0.0111	0.1053
1	0.07894737	0.92105263	0.8483	10.7456
0	0	0	0.0000	0.0000
<b>38</b>	<b>38</b>	<b>0.0000</b>	<b>91.3296</b>	<b>57.5556</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

#### **4.2.5 Conclusión**

Después de haber realizado el proceso de cálculo en la hoja de Excel, se determina la relación de la planificación financiera y la rentabilidad de Plasticaucho Industrial S.A., con un valor de chi cuadrado de 57.55 superior a 26.03, con valor de confianza de 0.05 y 16 grados de libertad. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, pues se demuestra que la planificación financiera si influye en la rentabilidad de la compañía.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

La deficiente planificación financiera ha desarrollado falencias en las actividades financieras y económicas de la compañía, una vez que se han analizado y tabulado los resultados obtenidos por medio del trabajo de campo, se llega a la conclusión que la rentabilidad es uno de los principales efectos de esta falencia siendo la misma obtenida con un cierto grado de incertidumbre, por lo que la organización ha ejecutado el control y gestión de sus recursos financieros de manera práctica y sencilla en base a la experiencia de sus funcionarios.

El manejo del capital y el análisis de la rentabilidad de la empresa, tanto general como por línea de negocio, se ha convertido en un proceso relegado pero no menos importante para la alta dirección, así la mayoría de esfuerzos se han enfocado en la mejora y fortalecimiento de los procesos productivos, desarrollo de nuevos productos, participación de mercado, etc.

Gracias a la información proporcionada de los estados financieros consolidados, se concluye que Plasticaucho ha tenido crecimiento considerado a lo largo de estos últimos cuatro años, ya que sus ventas nacionales y de exportación han tenido desarrollo positivo, la marca y la compañía se ha posicionado como una de las principales empresas fabricantes de calzado alcanzando importantes avances de participación de mercado frente a la competencia, sin embargo todo crecimiento conlleva la generación de actividades adicionales que tienen que ser consideradas para que su desarrollo sea sostenible en el

tiempo, unas de éstas actividades es la planificación financiera que además de considerarse como una herramienta de gestión es un instrumento muy importante que brinda a toda empresa los lineamientos necesarios para la optimización en el empleo del dinero paralelamente encausados con la planificación estratégica de la compañía.

Después de realizar el análisis y el desarrollo de la investigación por medio de los principales funcionarios y/o colaboradores y el excelente manejo de la información financiera y contable, se define la importancia de una herramienta financiera que permita a la empresa desarrollar y administrar sus operaciones financieras, de tal manera que genere un impacto dentro todos las personas vinculadas a la compañía permitiéndoles desempeñarse efectivamente y alineados con los objetivos de ésta.

## **5.2 Recomendaciones**

Existe la necesidad que la compañía empiece a generar y analizar indicadores financieros que permitan a la Gerencia General y Gerencia Administrativa Financiera conocer el estado financiero económico a un determinado periodo de tiempo que garanticen que los resultados reales coincidan con los resultados planificados para cuantificar e interpretar las posibles diferencias y así adoptar medidas correctoras oportunas.

Si bien existe un desarrollo económico sostenible, la compañía presenta falencias de comunicación, difusión y sensibilización al momento de plantear sus estrategias, metas y objetivos, tanto a mediano como a largo plazo. De esta manera se pretende que todas las áreas, procesos y el personal conozcan sobre los planes de acción de la organización y atar la consecución de los mismos con el manejo de los recursos económicos, financieros, humanos.

Se recomienda además la implementación una Planificación Financiera que aporte una estructura sólida acorde al giro del negocio, para corregir las falencias del manejo y análisis de la utilización de los recursos buscando alcanzar un equilibrio en todos los procesos y niveles de la organización, puesto que está se constituirá como una herramienta muy útil para la toma de decisiones además que su aplicación influirá directamente en la rentabilidad de la compañía.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Datos Informativos

- **Título:** Planificación Financiera (Corto Plazo) de la empresa Plasticaucho S.A
- **Institución Ejecutora:** Plasticaucho Industrial S.A
- **Beneficiarios:** Entre los principales beneficiarios más importantes tenemos los siguientes:
  - ✓ Departamento de Contabilidad- Financiero;
  - ✓ Nivel administrativo
  - ✓ Empleados
- **Ubicación:** Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Izamba, Panamericana Norte Km 10.5 Parque Industrial Ambato IV Etapa.
- **Tiempo estimado para la ejecución:** de Enero del 2014 a Marzo del 2014
- **Equipo técnico Responsable:** Departamento AdministrativoFinanciero
- **Costo:** El costo estimado de la implementación tiene un aproximado de \$520 USD

#### 6.2 Antecedentes de la propuesta

El presente trabajo de investigación no ha sido objeto de estudio anteriormente, por lo que los resultados alcanzados permiten sentar las bases para un futuro exitoso de la institución. En función de que en la empresa Plasticaucho Industrial S.A no existe una planificación financiera que ayude a obtener información y tomar decisiones acertadas y así incrementar la rentabilidad, puesto que la Planificación Financiera es un factor indispensable para el

buen funcionamiento de la empresa, se hace necesario implantar procedimientos estructurados para la planificación financiera esta reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de la empresa, considerando los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

En la investigación realizada se pudo determinar la falta de un control que existe en la empresa con respecto a la situación económica, inversiones porque no cuenta con planes de acción para el cumplimiento de objetivos así como también se hizo evidente la carencia de un análisis de los estados financieros para ver la situación real de la empresa y de esa manera detectar falencias corregirlas y tomar decisiones acertadas y en el momento correcto, dichas falencias de la empresa son generadas principalmente por la falta de tiempo y muchas veces por descuido de los directivos.

Por tal motivo se crea la necesidad de elaborar una planificación financiera basada en los estados financieros analizando la situación real de la empresa, creando estrategias que nos permitan tomar decisiones oportunas y de esta manera incrementar la rentabilidad.

### **6.3 Justificación de la propuesta**

La planeación financiera es un procedimiento para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro, para lograr los objetivos trazados, planear lo que se quiere 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.

Después de haber concluido con el trabajo de investigación, la presente propuesta justifica su incorporación, ya que los resultados obtenidos serán de gran ayuda además que servirán de guía para un mejor desenvolvimiento de la empresa. Se justifica porque establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, considerando los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Se puede señalar que dicha propuesta permitirá obtener aspectos totalmente positivos que van a permitir a los directivos de la institución tomar las mejores decisiones de manera oportuna y eficiente, las mismas que facilitaran el cumplimiento de las metas, objetivos establecidos en todos los niveles.

Finalmente, se justifica por medio de la planeación financiera los ejecutivos pueden anticipar cuáles serán los resultados futuros, o bien detectar posibles situaciones que puedan afectar a la entidad para así tomar las medidas necesarias evitando consecuencias negativas.

## **6.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de planificación financiera a corto plazo para la empresa Plasticaucho Industrial S.A., con el propósito de mejorar su rentabilidad.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de los estados financieros



- Ejecutar un análisis situacional para conocer la estado real de la entidad para determinar estrategias y hacerla más competitiva.
- Aplicar índices financieros y herramientas, que permitirán tomar decisiones y aumentar la rentabilidad de la compañía.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

El presente proyecto es factible su implementación por la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y económicos, además de la buena predisposición de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### **Factibilidad Económica**

La propuesta es factible ya que no representa egresos económicos significativos para la empresa, y esto será de ayuda para mejorarla y ser eficiente.

### **Factibilidad Social**

El proyecto en su totalidad es factible porque servirá para mejorar la calidad de vida de los empleados y contribuirá significativamente al crecimiento y fortalecimiento institucional logrando así aspectos relevantes de gran importancia social.

### **Factibilidad Institucional**

La propuesta es factible institucionalmente, servirá para fortalecer los vínculos de comunicación entre todos los empleados sin importar el nivel jerárquico que ocupen además tener un control de sus recursos financieros permitirá a la empresa obtener mayor rentabilidad y asegurar su funcionamiento en el futuro por lo que los directivos están dispuestos a realizar todos los procesos correctamente.

## **6.6 Fundamentación**

“La planeación financiera.- es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirve de base para tomar acertadas”.(Moreno,2006,p.7).

De igual manera se define que “La planeación financiera es un método que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la mínima expresión de prever cuantos fondos se asignarán para cubrir los gastos y la manera en cómo se obtendrán dichos fondos” (Haime,2004,p.165).

“La planeación financiera es la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuye al costeo, la presupuestación , la elaboración de los flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados para garantizar los intereses de los diversos niveles de la organización.(Ortiz,1994,p.20).

“La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y analizar los efectos de las varias alternativas”.(Van Home,1997,p.799).

La planeación financiera establece normas de cambio para la empresa. Las cuáles deben incluir:

- Una identificación de los objetivos de la empresa
- Un análisis de las diferencias entre estos objetivos y la condición financiera actual de la empresa
- Un informe de las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros
- La política monetaria, tributaria y salarial y de comercio exterior que incidirán en las proyecciones.

De acuerdo a esto se puede indicar que la planeación financiera es una herramienta de análisis que determina las necesidades financieras y la forma en que habrán de satisfacerse en una entidad económica y así mantener un equilibrio financiero estable.

### **Características**

De acuerdo a Perdomo (2002) la planeación financiera cuenta con las siguientes características:

- Es una herramienta, método o técnica financiera
- Aplicado por el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, contralor, etc.
- Estimación proyectada, estimada o futura que sirven de base para la toma de decisiones, y así;
- Garantizar los intereses de los diversos niveles de la organización.

- De una empresa pública, privada, mixta o social , desde el punto de vista financiero.

### **Clasificación de la Planeación Financiera**

Esta varía de acuerdo al enfoque que se quiera darle y dependiendo de la situación que mantiene las personas y las empresas.

**Planeación personal.-** Son los deseos, ideales aspiraciones, propósitos y metas para el desarrollo familiar, social, político, religioso, profesional, etc.

**Planeación Empresarial.-** Son aquellos planes que determina el superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa. A su vez, se clasifica en:

**Planeación patrimonial.-** Es el conjunto de planes que optimizan el patrimonio o capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgo.

**Planeación Integral.-** Son aquellos planes que expresan la integridad completa de la actividad principal de la empresa, a corto , o mediano y largo plazo, a su vez se clasifica en:

**Planeación normativa.-** Es el conjunto de planes que expresan los integrantes de la empresa, es donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, en términos cualitativos a largo plazo.

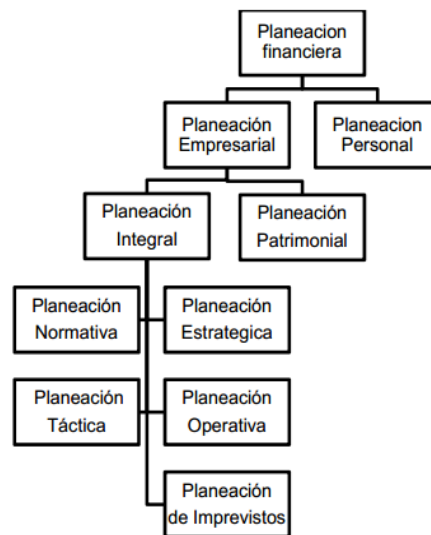
**Planeación estratégica.-** Son el conjunto de estrategias que deben desarrollar e implementar las empresas, así como los medios para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta a la empresa.

**Planeación Táctica.-** Es el conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias necesarias para lograrlos a mediano plazo.

**Planeación operativa.-** Es el conjunto de planes que expresan las metas en unidades específicas, con la descripción de la forma o modo de lograrlas de una empresa, con la descripción de la forma o modo de lograrlas de una empresa a corto plazo.

### CLASIFICACION DE LA PLANEACION FINANCIERA

**Figura 4.** Clasificación de la planificación financiera



**Fuente:** Abraham Perdomo, Planeación financiera para época normal y de inflación

**Elaborado por:** Autor

#### 6.7 Modelo Operativo

Concluido el trabajo investigativo y con los resultados obtenidos, finalmente se propone el siguiente plan de acción para aplicar correctamente los procesos que permitan planificar correctamente los objetivos estableciendo plazos, responsables de las diferentes planes. El presente plan permitirá a la empresa contar información financiera oportuna lo que permitirá evitar pérdidas económicas por falta de un control.

**Tabla 19.** Modelo Operativo

No.	FASES	Objetivo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	PRELIMINAR	Ejecutar un análisis situacional para conocer la estado real de la entidad para determinar estrategias y hacerla más competitiva.	Obtener información sobre la entidad sujeta a estudio referente a: Antecedentes de la empresa. Misión, Visión. Plan Estratégico Organigrama Estructural. Estados financieros	INVESTIGADOR
2	MODELO DE PLANIFICACION FINANCIERA	Realizar un análisis de los estados financieros.  Diseñar un modelo de planificación financiera a corto plazo para la empresa Plasticaucho Industrial S.A., con el propósito de mejorar su rentabilidad.	Diseñar un modelo de planificación financiera a corto plazo para la empresa Plasticaucho Industrial S.A., con el propósito de mejorar su rentabilidad.  <b>Procedimientos:</b> Obtención de Presupuesto de Ventas Presupuesto de Descuentos y Devoluciones Presupuesto de Costo de Venta Presupuesto de Gastos de Ventas Presupuesto de Gastos Financieros Presupuesto de Inversiones Proyeccion de Estados Financieros	INVESTIGADOR
3	SUPERVISION Y SEGUIMIENTO	Aplicar índices financieros y herramientas, que permitirán tomar decisiones y aumentar la rentabilidad de la compañía.	Evaluar la planificación financiera mediante: Indicadores financieros y herramientas de análisis	INVESTIGADOR

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autor

### 6.7.1 Empresa objeto de estudio

Es la empresa Plasticaucho Industrial S.A., ubicada en la ciudad de Ambato, fue constituida el 25 de Abril del 2001, como una sociedad anonima que tiene por objetivo liderar el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.; su actividad principal es la producción y comercialización de calzado de lona, PVC, cuero y sandalias.

## 6.7.2 Cultura Corporativa

**Misión.-** Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.

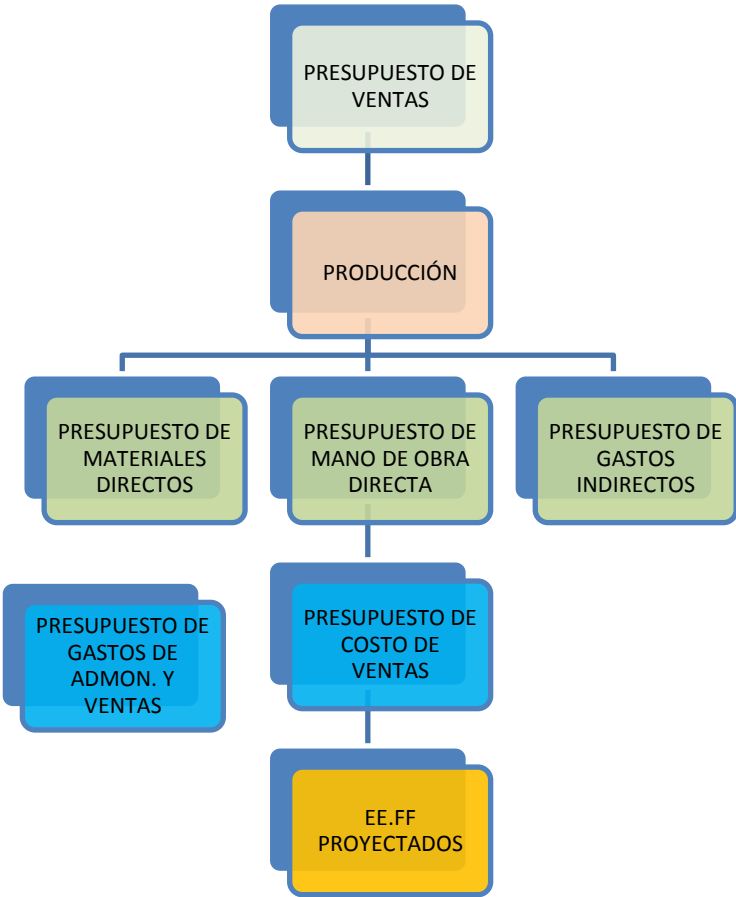
**Visión.-** Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una las marcas comercializadas por la empresa

### **Principios y valores:**

- ✓ Respetar la tradición de la organización, mantener el prestigio y reconocimiento de la marca Venus en el mercado y velar por el cumplimiento de los ideales de sus fundadores: honestidad, justicia, ética, solidaridad, lealtad y honorabilidad.
- ✓ Valorar a todos los colaboradores de la empresa y fomentar su desarrollo y crecimiento, creando las condiciones necesarias para conseguir su fidelidad, lealtad, entrega y compromiso, considerando su opinión y vinculando a sus familias en el cumplimiento de sus deberes.
- ✓ Manejar prudentemente los negocios de la compañía, utilizando herramientas de gestión adecuadas y precautelando el patrimonio de la organización.
- ✓ Cumplir las obligaciones legales, fiscales, sociales y financieras, con el estado, los proveedores, los clientes, sus colaboradores, la comunidad y sus accionistas.
- ✓ Utilizar el diálogo como medio para el entendimiento y solución de los problemas en general.
- ✓ Hacer de la innovación una característica fundamental de todas las tareas, fomentando el manejo eficiente de los recursos y la evolución continua de los procesos
- ✓ Hacer que el cliente sea la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la generación permanente de valor

Se define el siguiente modelo de planificación financiera de acuerdo a las actividades realizadas por cada una de las áreas involucradas con la finalidad de que sea aplicado, difundido y gestionado por el área financiera.

**Figura 4.**Modelo Planificación Financiera



**Fuente:** Elaboración Propia  
**Elaborado por:** Autor



## Análisis FODA Empresa Plasticaucho Industrial S.A

**Tabla19.**Matriz FODA

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa Familiar: facilidad en la toma de decisiones por parte de los accionistas.</li> <li>• Experiencia: trayectoria en el mercado, experiencia en la venta y producción de sus productos</li> <li>• Mercado expansivo: los productos y servicios se venden en toda el Ecuador y parte del extranjero, lo que le permite expandir su mercado.</li> </ul> <p>Alternativas de Financiamiento: facilidades de pago y financiamiento a sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación en regla: actualización constante de documentos.</li> <li>• Precios asequibles: precios competitivos y aceptables en el mercado.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de Recursos Naturales: la naturaleza es un factor que afecta por cuanto el clima afecta directamente a la explotación de material.</li> <li>• No existe un manejo y análisis adecuado sobre las inversiones.</li> <li>• Retrasos en lanzamientos de productos nuevos.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento continuo de la población: en el Ecuador, se ha incrementado la población de acuerdo a las estadísticas dadas por el INEC, este análisis nos permite determinar que en promedio una ecuatoriano compra anual ocho pares de zapato.</li> <li>• Diversificar el portafolio de productos ofrecido a los consumidores, con la posibilidad de incrementar la participación de la empresa dentro del sector calzado general del Ecuador.</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los recursos sin desperdiciarlos, seguir manteniendo precios competitivos.</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <p>Estrategias para minimizar las D maximizar las O.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar integralmente los procesos para la planificación, ejecución y control de productos nuevos.</li> </ul>

Amenazas	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia en el mercado: corresponde a todas las empresas, que de acuerdo a la demanda y el crecimiento de la población, rentabilidad que esta genera, fomenta de este un mercado potencial.</li> <li>• El cambio de normas y reglamentos en el país: ocasiona que la empresa tenga que pagar más costos anuales, de la misma forma ponerse al día con las normas que están en constante evolución.</li> </ul>	<p>Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceder crédito a clientes que tengan la capacidad de pago, con precios atractivos y cuya rentabilidad sea representativa para nuestros clientes.</li> </ul>	<p>Estrategias para minimizar tanto las A como las D:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitar al personal, para que brinden servicios personalizados y que nuestros clientes se mantengan fieles.</li> </ul>

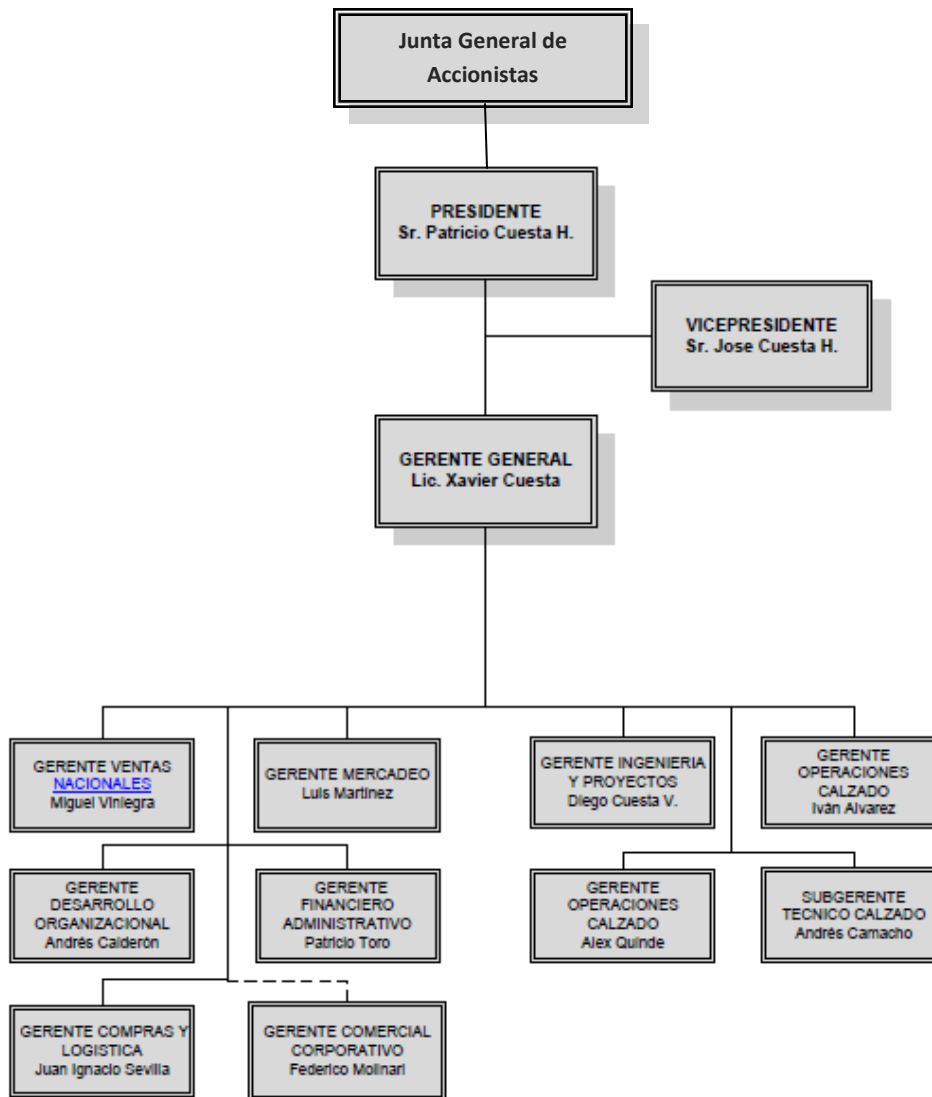
**Fuente:** Investigación de campo (2014)

**Elaborado por:** Andrés Ayala

### Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A es la siguiente:

**Figura 5.**Organigrama estructural PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A



**Fuente:** PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A

### **Naturaleza de sus operaciones**

Es una persona jurídica de carácter civil, cuya actividad principal es la producción y comercialización de productos para el calzado.

## **Estrategia financiera del negocio**

La estrategia financiera que adoptará la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A, comprenderá un conjunto de actividades, las cuales se desarrollan principalmente en el nivel estratégico tanto del negocio como funcional y en menor grado, en el nivel operativo.

A través de la Planeación Financiera se visualizará la estrategia de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A, a la luz de las tres decisiones financieras fundamentales, la de comprometer recursos (inversiones), la de estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo), y la de los dividendos para los accionistas. Para esta tarea, se requiere de un modelo al que a veces se le llama de planeación financiera o bien de proyecciones financieras.

### **6.7.3 Planeación financiera de la empresa Plasticaucho Industrial S.A**

#### **Presupuestos**

Según Jorge Burbano (1995). El presupuesto es “la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.”

También indica que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

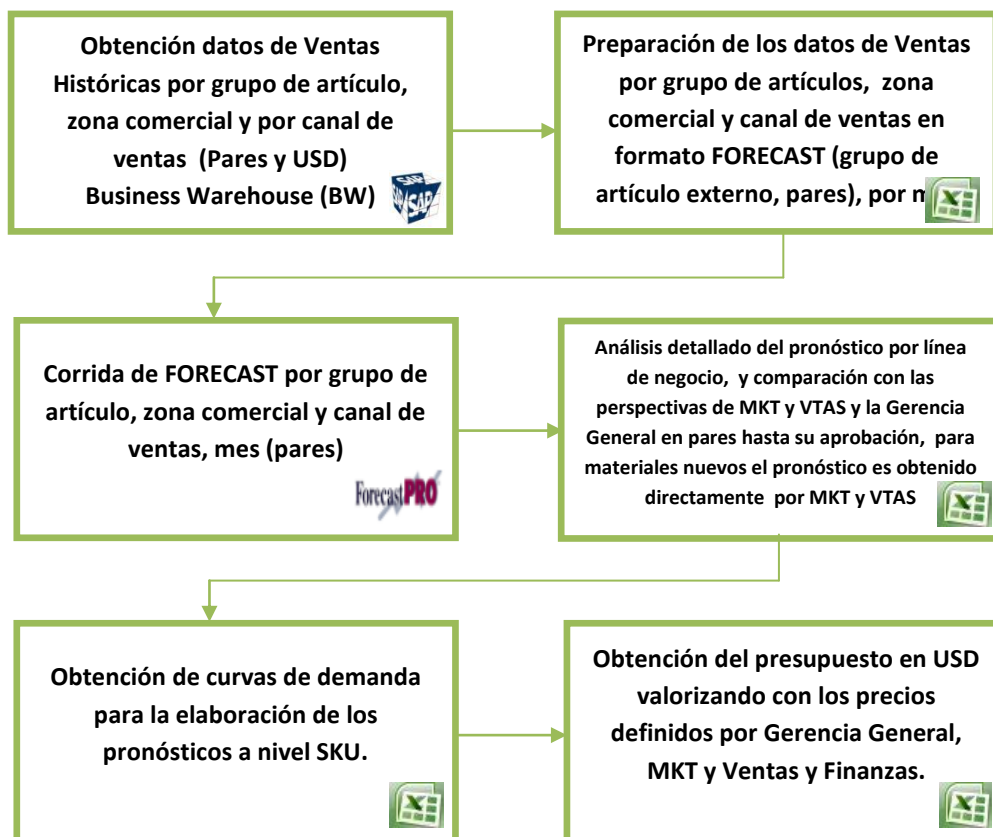
#### **6.7.3.1 Presupuesto de Ventas**

**Metodología para la obtención de pronósticos y presupuestos.**

Previo a obtener el presupuesto de ventas PISA 2014, en Planificación de Operaciones se trabaja en el cálculo del pronóstico de ventas (FORECAST) por zona comercial, canal de ventas, grupo de artículos y material; en función de un análisis de datos históricos de las ventas totales -es decir no incluye las ventas de gratuitos- y con la aplicación de modelos estadísticos para su pronóstico se obtiene una cantidad estimada de ventas en pares a la cual se denomina “pronóstico de ventas PISA 2014”.

Esta cantidad es valorizada con los precios de venta al público vigentes o estimados para el año presupuestado (valor USD bruto sin impuestos y sin incluir descuentos), el resultado es revisado y validado conjuntamente con la Gerencia General, la Gerencia de Marketing y Ventas, hasta tener el presupuesto aprobado de Ventas PISA 2014, en el siguiente gráfico se puede visualizar de mejor manera el proceso de presupuestación:

**Figura 6.**Proceso para la Obtención del Presupuesto de Ventas



**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.  
 Las líneas de negocio presupuestados son las siguientes:

- CALZADO LONA
- CALZADO PLASTICO
- CALZADO ESCOLAR
- CALZADO MODA
- CALZADO RELAX
- INDUSTRIAS DIVERSAS
- SUB-ENSAMBLES
- OTROS

En el mes de Agosto del 2012, se realizó la parametrización del Sistema Informático de la Compañía (SAP), en dicha reestructuración se clasificaron los materiales por Grupo de

Artículos, que es el conjunto de materiales agrupados de acuerdo a ciertas características, que permiten gestionar los Stocks, Planificación, Producción, etc.

Dentro del presupuesto de “OTROS”, se encuentra el presupuesto de ventas de aquellos materiales que no son fabricados por la compañía como las mercancías nacionales/importadas, venta nacional de materia prima, venta de activos, etc.

El presupuesto de Ventas de CALZADO MODA, se obtiene directamente de los departamentos de Mercadeo y Ventas, donde se determinan las fechas de lanzamientos y la previsión de las reposiciones mensuales de acuerdo a cada colección.

Durante el año 2014, se incluirán los lanzamientos de Nuevos Productos en las líneas Clásicas (Lona y Plástico), las mismas que al no poseer información histórica no se puede calcular su pronóstico, de esta forma las áreas de Mercadeo y Ventas son los que establecen directamente el presupuesto anual y mensual de dichos productos nuevos.

El presupuesto de ventas de exportación se obtiene a partir de los planes de ventas de los clientes del extranjero, previo análisis de sus inventarios y capacidad productiva (en el caso de Plasticaucho Colombia), se obtienen los planes de compra de las filiales o lo que vendría a ser el plan de exportación de PISA hacia sus filiales.

En el caso de otros mercados no filiales, los datos del presupuesto de ventas se obtienen directamente de la Gerencia Corporativa Comercial que administra la venta hacia otros mercados.

## **Presentación de resultados**

Los resultados se presentan de acuerdo a los centros de beneficio (Líneas de Negocio) que se definieron en la última parametrización del SAP.

Los resultados se presentan de acuerdo a las Líneas de Negocio que se definieron en la estructura de visualización para la presentación de información financiera.

Se estima un incremento del presupuesto de ventas 2014 (en USD) del 18% con relación al año 2013, un 21% de crecimiento en el mercado nacional, y 20% de incremento en la venta de exportación.



**Tabla 20.**Presupuesto Venta Bruta Nacional

Mes	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Total 2014
<b>VENTAS BRUTAS ECUADOR</b>	<b>7,106,375</b>	<b>7,442,524</b>	<b>8,188,619</b>	<b>8,411,823</b>	<b>8,617,819</b>	<b>8,496,431</b>	<b>9,392,375</b>	<b>8,832,482</b>	<b>7,622,910</b>	<b>6,724,365</b>	<b>5,638,939</b>	<b>6,355,910</b>	<b>92,830,571</b>
CALZADO LONA	2,737,544	2,295,808	3,171,001	3,413,960	4,426,274	3,083,449	3,422,660	3,883,673	3,958,963	3,443,516	2,719,729	3,379,286	<b>39,935,862</b>
CALZADO PLASTICO	2,234,738	866,622	802,226	848,524	886,378	740,414	901,029	944,450	868,682	1,818,528	1,462,135	1,233,470	<b>13,607,197</b>
CALZADO ESCOLAR	912,945	2,326,508	3,046,903	2,429,730	1,762,308	2,707,250	2,759,558	2,214,829	538,779	148,114	123,691	105,831	<b>19,076,446</b>
CALZADO MODA	-	660,000	145,792	425,886	119,564	-	824,500	213,850	872,882	34,376	7,704	-	<b>3,304,554</b>
RELAX	395,676	571,604	263,824	489,896	349,928	699,845	629,857	490,952	419,910	489,896	629,857	839,815	<b>6,271,060</b>
<b>INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	<b>463,478</b>	<b>481,760</b>	<b>475,107</b>	<b>413,052</b>	<b>781,314</b>	<b>962,792</b>	<b>546,636</b>	<b>782,880</b>	<b>626,864</b>	<b>532,314</b>	<b>484,051</b>	<b>599,752</b>	<b>7,150,000</b>
<b>MAT.PRIMA/SEM.ELABOR</b>	<b>340,248</b>	<b>205,594</b>	<b>256,543</b>	<b>365,776</b>	<b>257,160</b>	<b>268,584</b>	<b>272,279</b>	<b>260,746</b>	<b>310,437</b>	<b>236,074</b>	<b>186,871</b>	<b>118,209</b>	<b>3,078,520</b>
<b>OTROS</b>	<b>21,746</b>	<b>34,628</b>	<b>27,224</b>	<b>25,000</b>	<b>34,893</b>	<b>34,096</b>	<b>35,856</b>	<b>41,102</b>	<b>26,394</b>	<b>21,547</b>	<b>24,900</b>	<b>79,547</b>	<b>406,932</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Presupuesto Venta Bruta Exportación****Tabla 21.**Presupuesto Venta Bruta Exportación

Mes	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Total 2014
<b>VENTAS BRUTAS EXTRANJERO</b>	<b>2,812,493</b>	<b>2,535,838</b>	<b>3,230,739</b>	<b>2,703,511</b>	<b>2,899,587</b>	<b>3,712,016</b>	<b>3,920,502</b>	<b>3,157,215</b>	<b>3,651,599</b>	<b>4,287,504</b>	<b>4,730,880</b>	<b>6,018,910</b>	<b>43,660,794</b>
CALZADO LONA	316,444	484,485	590,388	389,839	319,096	1,520,960	713,479	662,274	405,883	302,650	1,502,868	3,180,659	<b>10,389,026</b>
CALZADO PLASTICO	1,309,609	826,022	1,602,899	1,249,185	1,448,160	995,464	1,783,093	881,103	1,184,758	1,763,210	1,325,686	753,743	<b>15,122,932</b>
CALZADO ESCOLAR	-	-	-	-	-	-	221,787	205,778	823,191	860,546	720,291	814,143	<b>3,645,736</b>
CALZADO MODA	152,905	220,157	28,739	43,271	95,291	284,509	53,467	418,841	295,687	191,102	189,539	209,779	<b>2,183,288</b>
RELAX	14,338	-	-	14,338	-	-	14,624	-	-	14,624	-	-	<b>57,924</b>
<b>INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	<b>22,120</b>	<b>56,572</b>	<b>36,881</b>	<b>62,029</b>	<b>41,652</b>	<b>40,818</b>	<b>61,163</b>	<b>54,679</b>	<b>58,641</b>	<b>60,615</b>	<b>43,859</b>	<b>38,821</b>	<b>577,849</b>
<b>MAT.PRIMA/SEM.ELABOR</b>	<b>997,078</b>	<b>948,602</b>	<b>971,833</b>	<b>944,849</b>	<b>995,388</b>	<b>870,265</b>	<b>1,072,889</b>	<b>934,540</b>	<b>883,438</b>	<b>1,094,755</b>	<b>948,636</b>	<b>1,021,766</b>	<b>11,684,038</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

## Presupuesto Venta Bruta Exportación

**Tabla 22.** Presupuesto Venta Bruta Exportación

Mes	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Total 2014
<b>VENTAS BRUTAS PISA</b>	<b>9,918,868</b>	<b>9,978,363</b>	<b>11,419,358</b>	<b>11,115,334</b>	<b>11,517,406</b>	<b>12,208,447</b>	<b>13,312,877</b>	<b>11,989,697</b>	<b>11,274,509</b>	<b>11,011,869</b>	<b>10,369,819</b>	<b>12,374,820</b>	<b>136,491,365</b>
CALZADO LONA	3,053,988	2,780,293	3,761,389	3,803,799	4,745,370	4,604,409	4,136,139	4,545,947	4,364,845	3,746,167	4,222,598	6,559,944	<b>50,324,888</b>
CALZADO PLASTICO	3,544,347	1,692,644	2,405,125	2,097,710	2,334,538	1,735,878	2,684,121	1,825,553	2,053,440	3,581,739	2,787,821	1,987,212	<b>28,730,129</b>
CALZADO ESCOLAR	912,945	2,326,508	3,046,903	2,429,730	1,762,308	2,707,250	2,981,345	2,420,607	1,361,970	1,008,659	843,982	919,974	<b>22,722,182</b>
CALZADO MODA	152,905	880,157	174,531	469,157	214,855	284,509	877,967	632,691	1,168,569	225,478	197,243	209,779	<b>5,487,842</b>
RELAX	410,014	571,604	263,824	504,233	349,928	699,845	644,482	490,952	419,910	504,520	629,857	839,815	<b>6,328,984</b>
<b>INDUSTRIAS DIVERSAS</b>	<b>485,598</b>	<b>538,332</b>	<b>511,988</b>	<b>475,080</b>	<b>822,966</b>	<b>1,003,610</b>	<b>607,800</b>	<b>837,559</b>	<b>685,505</b>	<b>592,929</b>	<b>527,910</b>	<b>638,572</b>	<b>7,727,849</b>
<b>MAT.PRIMA/SEM.ELABOR</b>	<b>1,337,325</b>	<b>1,154,196</b>	<b>1,228,376</b>	<b>1,310,625</b>	<b>1,252,548</b>	<b>1,138,849</b>	<b>1,345,168</b>	<b>1,195,286</b>	<b>1,193,875</b>	<b>1,330,830</b>	<b>1,135,507</b>	<b>1,139,974</b>	<b>14,762,558</b>
<b>OTROS</b>	<b>21,746</b>	<b>34,628</b>	<b>27,224</b>	<b>25,000</b>	<b>34,893</b>	<b>34,096</b>	<b>35,856</b>	<b>41,102</b>	<b>26,394</b>	<b>21,547</b>	<b>24,900</b>	<b>79,547</b>	<b>406,932</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

Del total del presupuesto de Ventas Pisa, 7 millones 204 mil dólares corresponde a la venta de *productos Nuevos* (cerca del 5% del total ventas PISA) en las líneas de Calzado Lona, Calzado Plástico y Calzado Escolar. Estos lanzamientos corresponden solamente al Mercado Nacional.

#### Ventas Productos Nuevos PISA 2014:

**Tabla 23.**Presupuesto de venta productos nuevos

<b>LINEA</b>	<b>VALOR PPTO (USD)</b>
<b>CALZADO LONA CLÁSICO</b>	<b>\$ 5,095,639.65</b>
VENUS MAX	\$ 1,558,800.00
COLEGIAL SINTETICO	\$ 788,894.50
EDEN SINTETICO	\$ 669,718.22
LIBERTY	\$ 629,312.15
STUNT	\$ 523,800.00
GEMA	\$ 438,233.81
COLEGIAL CLASICO (COLORES)	\$ 300,408.53
TITAN	\$ 186,472.44
<b>CALZADO PLÁSTICO CLÁSICO</b>	<b>\$ 1,759,814.29</b>
BOTAS INDUSTRIALES	\$ 1,512,320.34
GLADIADOR	\$ 247,493.95
<b>CALZADO ESCOLAR</b>	<b>\$ 348,750.00</b>
STUNT	\$ 348,750.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 7,204,203.95</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

#### 6.7.3.2 Presupuesto de Descuentos y Devoluciones

##### Descuentos

El departamento de Finanzas es el encargado de la obtención de la proyección de los descuentos otorgados para el 2014 en ventas. Se trabajan con 3 tipos de descuentos cada uno tiene su naturaleza por lo tanto su proyección es específica para cada uno, los descuentos presupuestados son los siguientes:

- ✓ **Descuentos Financieros:** Son aquellos que depende de las políticas de la empresa hacia ciertos clientes o frente a las diferentes temporadas de venta.
- ✓ **Descuentos Comerciales:** Son aquellos que se otorgan de acuerdo al valor de compra, por lo general se incluyen al final de cada factura y se conoce al momento de realizar la operación económica.
- ✓ **Descuentos ZGRA:** Son aquellos descuentos otorgados a los clientes en producto terminado. Se los entrega bajo un porcentaje del total de la factura y bajo el cumplimiento de algunos requisitos de pago.

### **Metodología de Obtención**

Para la obtención de los Descuentos Financieros se utiliza como punto de inicio la definición de las políticas comerciales detalladas por el Área de Mercadeo para cada una de las líneas de negocio y establecidas para cada de temporada de venta.

Se realiza el cálculo en base a las tablas de descuentos proporcionadas con el presupuesto de Ventas Nacionales Brutas, una vez obtenido el valor bruto en descuentos financieros se realiza el análisis del porcentaje de los clientes que gozaron del descuento en el periodo anterior y se lo aplica para el 2014 con una medida de ajuste prevista por el área de finanzas.

El cálculo de los Descuentos Comerciales se determina en base al comportamiento de la data en el año anterior (2013), se establece el porcentaje del total descuentos comerciales contra el total de ventas brutas de cada línea para replicar ese comportamiento para el siguiente periodo.

Para la determinación de los Descuentos en ZGRA, al igual que los descuentos financieros se los calcula en base a las políticas comerciales definidas para el 2014 con la revisión previa del valor entregado real versus el valor solicitado en descuentos ZGRA.

El presupuesto de descuentos de Exportación se realizó en base al dato histórico, excluyendo los valores otorgados a otros países. Se tomó en cuenta para los primeros meses del 2014 un valor de descuento adicional a la filial Plasticaucho Colombia por la venta de materia prima.

## Presentación de Resultados

**Tabla 24.**Total Descuentos PISA 2014

TOTAL DESCUENTOS PISA 2014						
Línea/ Mes	I TRIM. 2014	II TRIM. 2014	III TRIM. 2014	IV TRIM. 2014	Total 2014	Var. % 2014/ 2013
CALZADO LONA	353,300	536,467	521,776	396,429	1,807,972	39%
CALZADO PLASTICO	121,689	363,295	130,871	112,342	728,197	162%
ESCOLAR	18,722	331,275	164,766	159,258	674,022	-27%
COLECCIONES	108,225	26,841	38,982	5,762	179,810	-46%
RELAX	51,335	48,097	48,142	87,440	235,014	5794%
IND. DIVERSAS	13,577	35,740	78,918	60,407	188,642	46%
MAT. Y SEMI.	-	-	-	-	-	-100%
OTROS	9,263	11,337	6,365	11,518	38,484	-85%
<b>Total Dcto Comercial</b>	<b>676,113</b>	<b>1,353,052</b>	<b>989,820</b>	<b>833,155</b>	<b>3,852,140</b>	<b>18%</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 25. Total Descuentos Exportación**

<b>TOTAL DESCUENTOS EXPORTACIÓN 2014</b>					
<b>Linea/ Mes</b>	<b>I TRIM. 2014</b>	<b>II TRIM. 2014</b>	<b>III TRIM. 2014</b>	<b>IV TRIM. 2014</b>	<b>Total</b>
CALZADO LONA	1,350	21,010	10,006	-	<b>32,366</b>
CALZADO PLASTICO	20,198	50,347	75	1,109	<b>71,728</b>
ESCOLAR	-	-	-	-	-
COLECCIONES	78,248	1,046	-	-	<b>79,294</b>
RELAX	-	-	-	-	-
IND. DIVERSAS	-	-	57,383	-	<b>57,383</b>
<b>Total Dcto Comercial</b>	<b>99,796</b>	<b>72,403</b>	<b>67,463</b>	<b>1,109</b>	<b>240,770</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 26. Total Descuento Nacional**

<b>TOTAL DESCUENTOS NACIONAL 2014</b>					
<b>Linea/ Mes</b>	<b>I TRIM. 2014</b>	<b>II TRIM. 2014</b>	<b>III TRIM. 2014</b>	<b>IV TRIM. 2014</b>	<b>Total</b>
CALZADO LONA	351,950	515,458	511,770	396,429	<b>1,775,606</b>
CALZADO PLASTICO	101,491	312,948	130,796	111,234	<b>656,469</b>
ESCOLAR	18,722	331,275	164,766	159,258	<b>674,022</b>
COLECCIONES	29,977	25,795	38,982	5,762	<b>100,516</b>
RELAX	51,335	48,097	48,142	87,440	<b>235,014</b>
IND. DIVERSAS	13,577	35,740	21,536	60,407	<b>131,259</b>
OTROS	9,263	11,337	6,365	11,518	<b>38,484</b>
<b>Total Dcto Comercial</b>	<b>576,317</b>	<b>1,280,649</b>	<b>922,357</b>	<b>832,047</b>	<b>3,611,370</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 27. Total Descuento Nacional Comercial**

<b>PPTO 2014 DESCUENTO NACIONAL COMERCIAL</b>					
<b>Linea/ Mes</b>	<b>I TRIM. 2014</b>	<b>II TRIM. 2014</b>	<b>III TRIM. 2014</b>	<b>IV TRIM. 2014</b>	<b>Total 2014</b>
CALZADO LONA	693.14	9,449.50	12,878.32	26,038.98	<b>49,059.93</b>
CALZADO PLASTICO	9,058.69	23,047.84	20,178.43	50,725.61	<b>103,010.57</b>
ESCOLAR	1,232.13	74,732.51	86,240.86	2,486.67	<b>164,692.16</b>
COLECCIONES	13,410.47	12,151.70	5,039.13	5,059.77	<b>35,661.07</b>
RELAX	-	-	-	26,230.82	<b>26,230.82</b>
IND. DIVERSAS	-	11,789.45	55.30	38,489.80	<b>50,334.55</b>
OTROS	9,263.47	11,337.35	6,365.04	11,518.44	<b>38,484.30</b>
<b>Total Dcto Comercial</b>	<b>33,657.90</b>	<b>142,508.35</b>	<b>130,757.07</b>	<b>160,550.09</b>	<b>467,473.40</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 28.** Total Descuento Nacional Financiero

<b>PPTO 2014 DESCUENTO NACIONAL FINANCIERO</b>					
<b>Línea/ Mes</b>	<b>I TRIM. 2014</b>	<b>II TRIM. 2014</b>	<b>III TRIM. 2014</b>	<b>IV TRIM. 2014</b>	<b>Total 2014</b>
CALZADO LONA	351,257.03	506,008.34	498,891.56	370,389.53	<b>1,726,546.46</b>
CALZADO PLASTICO	92,432.52	107,114.10	110,617.93	60,508.09	<b>370,672.64</b>
ESCOLAR	17,490.05	99,383.61	78,525.48	16,401.93	<b>211,801.07</b>
COLECCIONES	16,566.90	13,643.17	33,942.47	701.96	<b>64,854.50</b>
RELAX	51,335.09	48,096.69	48,142.43	61,208.88	<b>208,783.10</b>
IND. DIVERSAS	13,577.27	23,950.16	21,480.24	21,916.97	<b>80,924.63</b>
<b>Total Dcto Comercial</b>	<b>542,658.86</b>	<b>798,196.06</b>	<b>791,600.11</b>	<b>531,127.36</b>	<b>2,663,582.40</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 29.** Total Descuento Nacional ZGRA

<b>PPTO 2014 DESCUENTO NACIONAL ZGRA</b>					
<b>Línea/ Mes</b>	<b>I TRIM. 2014</b>	<b>II TRIM. 2014</b>	<b>III TRIM. 2014</b>	<b>IV TRIM. 2014</b>	<b>Total</b>
CALZADO LONA	-	-	-	-	-
CALZADO PLASTICO	-	182,785.65	-	-	<b>182,785.65</b>
ESCOLAR	-	157,158.91	-	140,369.40	<b>297,528.31</b>
COLECCIONES	-	-	-	-	-
RELAX	-	-	-	-	-
IND. DIVERSAS	-	-	-	-	-
<b>Total Dcto Comercial</b>	<b>-</b>	<b>339,944.56</b>	<b>-</b>	<b>140,369.40</b>	<b>480,313.96</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

## Devoluciones

Al igual que los descuentos, el área de Finanzas es el responsable del cálculo de la proyección del valor mensual de las devoluciones por Línea de Negocio.

## Metodología de Obtención

Las Devoluciones se determinan en base al comportamiento de la data en el año anterior (2013) por línea de negocio, se establece el porcentaje del total de devoluciones contra el total de ventas brutas para replicar ese comportamiento para el siguiente periodo.

El cálculo de las devoluciones se realiza solo para el mercado nacional, se excluye de la proyección las exportaciones.

## Presentación de Resultados

**Tabla 30.** Total Devoluciones Nacional 2014

TOTAL DEVOLUCIONES PISA 2014						
Línea/ Mes	I TRIM. 2014	II TRIM. 2014	III TRIM. 2014	IV TRIM. 2014	Total	Var. % 2014/ 2013
CALZADO LONA	38,902.87	24,621.97	37,639.60	30,036.47	131,200.91	11%
CALZADO PLASTICO	161,661.99	24,902.37	8,131.77	16,709.74	211,405.87	9%
ESCOLAR	89,456.55	57,045.30	169,488.44	146,070.70	462,060.99	42%
COLECCIONES	4,531.10	3,681.32	35,937.86	255.29	44,405.57	2%
RELAX	60,074.07	62,411.35	56,337.91	17,907.98	196,731.31	2665%
IND. DIVERSAS	26,144.67	29,106.94	42,932.01	54,690.90	152,874.52	6%
OTROS	1,789.03	936.17	9,157.81	5,205.31	17,088.32	-64%
<b>Total Dcto Comercial</b>	<b>382,560.28</b>	<b>202,705.42</b>	<b>359,625.40</b>	<b>270,876.39</b>	<b>1,215,767.49</b>	<b>38%</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

## Venta Neta

La Venta Neta, es el resultado de la diferencia de la Venta Bruta estimada con las Devoluciones y Descuentos, y que para el 2014 estimada en 131'423,458 USD que en comparación al año 2013 es superior con el 18%. La proyección de ingresos netos de la compañía para el 2014 es superior al año 2010 en 42%, es decir que en cuatro años Plasticaucho Industrial casi ha duplicado su facturación.

**Tabla 31.** Total Venta Neta (Nacional + Exportación) 2014

TOTAL VENTAS NETAS	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to trim	Total 2014
	\$ 30,218,169	\$ 33,198,763	\$ 35,360,175	\$ 32,646,351	\$ 131,423,458
CALZADO LONA	9,203,467	12,592,489	12,487,516	14,102,244	48,385,715
CALZADO PLASTICO	7,358,765	5,779,929	6,424,112	8,227,720	27,790,526
CALZADO ESCOLAR	6,138,431	6,424,302	6,562,204	2,461,162	21,586,100
CALZADO MODA	1,094,837	937,999	2,604,307	626,484	5,263,627
RELAX	1,134,032	1,443,498	1,450,864	1,868,845	5,897,239
INDUSTRIAS DIVERSAS	1,496,195	2,236,810	2,009,013	1,644,314	7,386,333
MAT.PRIMA/SEM.ELABOR	3,719,897	3,702,021	3,734,329	3,606,311	14,762,558
OTROS	72,545	81,716	87,829	109,270	351,360

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor



**Tabla 32.** Comparativo Venta Neta Real 2010 – Presupuesto 2014

Línea de Negocio	Val.fact Net. 2010	Val.fact Net. 2011	Val.fact Net. 2012	Val.fact Net. 2013	Val. Net. ppto 2014	Var. % 2014/2013	Var. % 2014/2012	Var. % 2014/2011	Var. % 2014/2010
Resultado total	\$ 92,773,237	\$ 110,311,870	\$ 103,401,558	\$ 111,506,950	\$ 131,423,458	18%	27%	19%	42%
CALZADO LONA	\$ 38,675,112	\$ 42,604,853	\$ 37,996,862	\$ 42,468,637	\$ 48,385,715	14%	27%	14%	25%
CALZADO PLASTICO	\$ 24,846,355	\$ 33,019,060	\$ 24,817,970	\$ 23,848,821	\$ 27,790,526	17%	12%	-16%	12%
CALZADO ESCOLAR	\$ 10,274,275	\$ 10,453,651	\$ 14,849,285	\$ 18,273,692	\$ 21,586,100	18%	45%	106%	110%
CALZADO MODA	\$ 5,782,773	\$ 6,207,118	\$ 4,686,777	\$ 4,218,644	\$ 5,263,627	25%	12%	-15%	-9%
CALZADO RELAX	\$ -	\$ -	\$ 99,360	\$ 1,255,904	\$ 5,897,239	370%	5835%	0%	0%
INDUSTRIAS DIVERSAS	\$ 6,712,217	\$ 7,917,453	\$ 8,010,739	\$ 7,014,178	\$ 7,386,333	5%	-8%	-7%	10%
MATERIALES Y SEMIELA	\$ 5,322,882	\$ 9,714,518	\$ 12,479,289	\$ 13,827,870	\$ 14,762,558	7%	18%	52%	177%
OTROS	\$ 1,119,041	\$ 391,760	\$ 461,233	\$ 407,325	\$ 351,360	-14%	-24%	-10%	-69%
No asignado	\$ 40,583	\$ 3,457	\$ 43	\$ 191,878	\$ -	-100%	-100%	-100%	-100%

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

### 6.7.3.3 Presupuesto Costo de Venta

Una vez realizado el cálculo de todos los componentes que conforman el costo de ventas, se determina los márgenes de rentabilidad.

Dentro del ámbito nacional a partir de las definiciones de todos los elementos del costo se llega a determinar los márgenes de contribución, a excepción de tres líneas de negocio (Calzado Relax, Industrias Diversas y Materiales y Semielaborados) cuyo margen fue definido por parte de la Gerencia General.

Para la definición de los márgenes para Exportación hacia Colombia, Perú y Otros Países los márgenes se determinaron en base a las políticas establecidas dentro de las negociaciones entre Plasticaucho y sus filiales (Plasticaucho Colombia y Plasticaucho Perú) y para Otros Países se mantuvo un margen conservador del 0% en todas las líneas procurando monitorear el avance del presupuesto de venta hacia esos mercados.

**Tabla 33. Margen Nacional**

**Nacional**

LÍNEA DE NEGOCIO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
CALZADO LONA	45%	43%	44%	44%	44%	43%	44%	45%	44%	45%	43%	44%
CALZADO PLÁSTICO	56%	53%	54%	53%	51%	50%	53%	54%	53%	53%	51%	52%
CALZADO ESCOLAR	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%
CALZADO MODA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RELAX	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
INDUSTRIAS DIVERSAS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MAT.PRIMA/SEM.ELABOR	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
OTROS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 34. Márgenes Exportación Colombia**

**Exportación  
Colombia**

LÍNEA DE NEGOCIO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
CALZADO LONA	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
CALZADO PLÁSTICO	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
CALZADO ESCOLAR	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
CALZADO MODA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RELAX	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
INDUSTRIAS DIVERSAS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MAT.PRIMA/SEM.ELABOR	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
OTROS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 35. Márgenes Exportación Perú**

**Exportación  
Perú**

LÍNEA DE NEGOCIO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
CALZADO LONA	-2%	-5%	-4%	-3%	-4%	-5%	-1%	-1%	-1%	-1%	-4%	-4%
CALZADO PLÁSTICO	4%	0%	0%	-3%	-5%	-7%	-1%	1%	0%	-1%	-4%	-1%
CALZADO ESCOLAR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CALZADO MODA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RELAX	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
INDUSTRIAS DIVERSAS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MAT.PRIMA/SEM.ELABOR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OTROS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 36. Márgenes Exportación Otros Países**

**Exportación  
Otros Países**

LÍNEA DE NEGOCIO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
CALZADO LONA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CALZADO PLASTICO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CALZADO ESCOLAR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CALZADO MODA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RELAX	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
INDUSTRIAS DIVERSAS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MAT.PRIMA/SEM.ELABOR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OTROS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

Para el año 2014 se estima que el costo de producción del total de ventas de sea el 70.49% del total de las ventas netas, dentro de estas tenemos a las principales líneas de negocio de la organización, cuyo porcentaje (Costo/ Vta. Neta) se establece a continuación.

**Tabla 37. Resumen Márgenes por Línea de Negocio**

Línea de Negocio	% Cto/ Vta. Neta
CALZADO LONA	62%
CALZADO PLASTICO	69%
CALZADO ESCOLAR	58%
CALZADO MODA	100%
RELAX	85%
INDUSTRIAS DIVERSAS	100%
MAT.PRIMA/SEM.ELABOR	87%
OTROS	1%

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

### 6.7.3.4 Presupuesto de Gastos

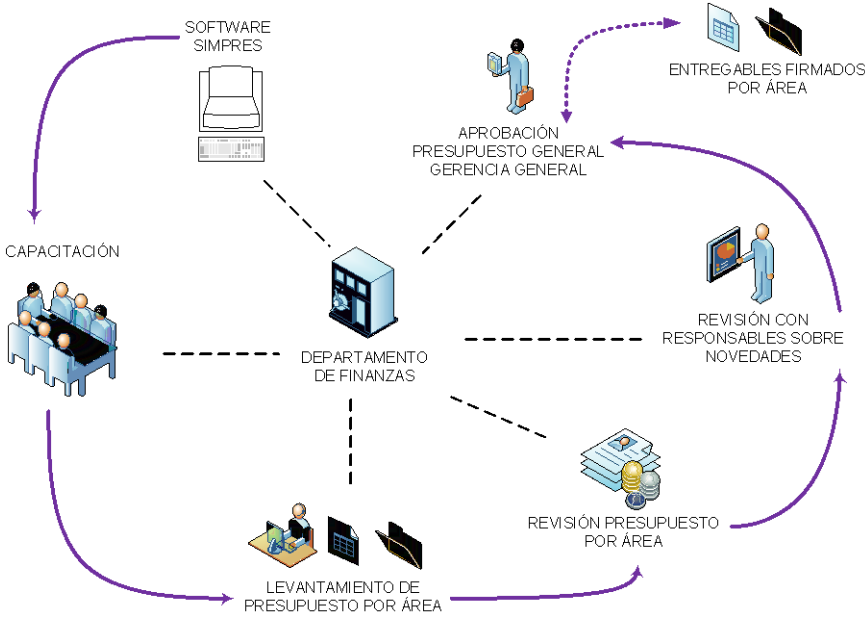
#### Metodología Presupuesto de Gastos

Los presupuestos de gastos de la empresa, es un proceso mucho más extenso que conlleva el involucramiento de todas áreas de la organización.

Cada uno de los responsables de centro de costo son los encargados del levantamiento y obtención de los presupuestos de gastos para el siguiente periodo, el mismo que tiene que ser levantado en base al Plan de Trabajo 2014, por lo tanto el presupuesto de gastos parte de base cero.

El área de Finanzas como uno de los principales responsables en el control y cumplimiento del presupuesto y gestor de los recursos financieros, es el encargado de la revisión y pre-aprobación del plan de gastos de los centros de costo.

**Gráfico 21.** Proceso de Presupuestación



**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.  
**Elaborado por:** Autor

Plasticaucho Industrial se encuentra distribuido por un total de 157 centros de costo, bajo la supervisión de 9 Gerencias y 3 Subgerencias, con 45 responsables directos divididos de la siguiente manera:

**Tabla 38.** Distribución Centros de Costo

Tipo CeCo	Denominación CeCO	
ADMINISTRATIVO		34
APOYO		23
COMERCIAL		48
LOGISTICA		21
MANTENIMIENTO		12
PRODUCCION		27
FINANCIERO		2
<b>Total general</b>		<b>167</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

### **Presentación de los Resultados**

Se estima un crecimiento de los gastos de la organización en un 10% (4'900 000 USD), este valor incluye los gastos correspondientes a Uso de Marcas, Gasto Publicidad, Flete Interno/ Externo y Servicio Logísticos que se tornan variables con el volumen de ventas, los costos de personal regularmente tienden a incrementarse anualmente y de la misma forma se registra en 2014 (Dic), otro rubro que apoya al crecimiento de gastos es la provisión de Jubilación Patronal de aquellos empleados que tienen menos de 10 años de servicio correspondiente a los ejercicios fiscales 2012 y 2013 por un monto de 2'056.152 USD.

Excluyendo los valores anteriores dentro del comparativo se prevé un ahorro de 951 000 USD, es decir menos 2% (gastos totales) o un 5% (gastos generales) en comparación al 2013, dados específicamente en los gastos generales, depreciación y los gasto de mantenimiento.

**Tabla 39.**Comparativo Gastos PISA Real 2010 – Ppto 2014

Área	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Plan 2014	Var. Abs 2014/ 2013	Var. % 2014/2013	INCLUYE los gastos de:
Administración	7,855,105	11,902,462	\$ 7,965,460	7,670,299	7,536,461	-\$ 133,838	-2%	-Uso de Marcas
Comercial	6,821,168	7,559,450	\$ 8,258,690	8,186,793	9,989,771	\$ 1,802,978	22%	-Gasto de Publicidad
Fabricación	21,177,015	23,102,642	\$ 23,418,778	23,259,242	25,042,555	\$ 1,783,313	8%	-Gasto Promoción
Financiero	4,202,454	2,219,810	\$ 4,343,178	3,914,210	5,107,188	\$ 1,192,978	30%	-Beneficios Trabajadores años anteriores
Logístico	5,731,136	5,984,925	\$ 5,469,619	5,431,845	5,636,057	\$ 204,212	4%	- Flete Interno/ Externo
Mantenimiento	326,148	392,866	\$ 484,305	542,581	588,459	\$ 45,878	8%	- Servicios Logístico
<b>Total general</b>	<b>46,113,026</b>	<b>51,162,154</b>	<b>\$ 49,940,029</b>	<b>49,004,969</b>	<b>53,900,490</b>	<b>\$ 4,895,521</b>	<b>10%</b>	- Nómina MOD y Nómina

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 40.**Comparativo Gastos Generales PISA Real 2010 – Ppto 2014

Área	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Plan 2014	Var. Abs 2014/ 2013	Var. % 2014/2013	NO INCLUYE los gastos de:
Administración	5,901,027	8,704,240	5,371,553	4,952,491	4,665,313	-\$ 287,179	-6%	-Uso de Marcas
Comercial	1,505,413	1,330,246	1,509,627	1,466,845	1,551,010	\$ 84,165	6%	-Gasto de Publicidad
Fabricación	10,233,245	11,598,381	9,299,471	6,656,034	6,844,954	\$ 188,920	3%	-Gasto Promoción
Financiero	4,202,454	2,219,810	3,846,515	3,914,210	3,051,036	-\$ 863,174	-22%	-Beneficios Trabajadores años anteriores
Logístico	1,750,721	1,545,023	1,428,043	1,356,096	1,294,205	-\$ 61,891	-5%	- Flete Interno/ Externo
Mantenimiento	57,488	69,544	95,584	108,764	96,023	-\$ 12,740	-12%	- Servicios Logístico
<b>Total general</b>	<b>23,650,347</b>	<b>25,467,244</b>	<b>21,550,794</b>	<b>18,454,439</b>	<b>17,502,540</b>	<b>-\$ 951,899</b>	<b>-5%</b>	- Nómina MOD y Nómina

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

Además para el levantamiento de los presupuestos de gastos 2014 se puso énfasis en la reducción de los gastos con un manejo eficiente de los recursos asignados a cada responsable de centro de costo, al igual que el 2013 se difundió y se incentivo a seguir promoviendo la cultura financiera que ayude al alcance de los objetivos de la organización.

En el Cuadro 16 se presenta las cuentas que conforman el “Paretto” de Plasticaucho y de las cuáles son las que más interés y análisis conllevaron para todas las áreas de la empresa.

**Tabla 41.** Pareto de cuenta de gasto 2010 - 2014

Texto Cuenta	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	% Acum.
Intereses Préstamos Nacionales	1,497,698	1,565,775	\$ 1,965,583	2,000,280	11.22%
Energía Eléctrica	1,364,430	1,694,899	\$ 1,516,598	1,577,103	20.06%
Materiales y Repuestos	1,332,930	1,543,934	\$ 1,451,340	1,288,084	27.29%
Honorarios Asesoría Técnica	607,976	937,337	\$ 1,146,062	1,223,025	34.14%
Servicios Logísticos	712,175	685,456	\$ 748,965	848,203	38.90%
Fletes Externo	1,118,001	1,529,132	\$ 979,162	707,632	42.87%
Arriendo Edificios	552,962	451,353	\$ 590,197	669,415	46.62%
Gasto Promoción	66,640	339,063	\$ 498,065	608,303	50.04%
Otros Servicios	467,834	294,667	\$ 891,763	593,476	53.36%
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	326,981	568,468	\$ 642,759	553,354	56.47%
Diferencia de precio en compras	34,193	41,657	-\$ 171,027	500,603	59.27%
Seguridad y Vigilancia	246,263	317,158	\$ 357,086	365,283	61.32%
Arriendo Equipos de Computación	233,367	290,399	\$ 324,990	334,916	63.20%
Imp. Salida Divisas	65,732	69,992	\$ 137,689	329,291	65.05%
Fletes Interno	243,712	298,369	\$ 322,633	321,832	66.85%
Mantenimiento Inmuebles	422,644	641,603	\$ 299,423	321,522	68.66%
Combustibles y Lubricantes	206,927	243,101	\$ 283,002	305,904	70.37%
Arriendo Vehículos	337,338	354,262	\$ 336,977	296,536	72.03%
Servicios de Limpieza, Aseo	165,067	225,638	\$ 277,675	287,368	73.65%
Gastos de Viaje	378,319	345,142	\$ 314,101	282,004	75.23%
Atención a Terceros	149,353	124,778	\$ 219,004	280,248	76.80%
Honorarios Gerenciales	266,240	319,740	\$ 319,740	242,940	78.16%
Arriendo Hosting	102,453	193,978	\$ 212,278	229,780	79.45%
Seguro Póliza Incendio	209,259	210,056	\$ 211,562	218,012	80.67%

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

## Gastos Financieros

Para el presupuesto de los gastos financieros se dividieron en grupos, los generados en torno al giro del negocio y aquellos que no se generan por la actividad de la empresa.

A nivel general se estima un crecimiento del 30.48% (1'192,978 USD), este incremento en los gastos es el resultado del registro del valor referente a Jubilación Patronal <10 años TS de años anteriores por un valor de 2'056,152. Adicional se han asignado valores estimados por la Gerencia General para algunas cuentas detalladas en el Cuadro 24, excepto por la de intereses prestamos que se obtiene en función de la necesidad de financiamiento de la organización de acuerdo a las temporadas de venta de cada una de las líneas, requerimientos de inversión, etc.

El valor correspondiente a Servicios Bancarios se reduce por la definición de eliminar modalidad de Cobranzas al Exterior y trabajar con crédito directo, además de reducir la frecuencia de transacciones de pago con la nueva política de tesorería.

**Tabla 42.**Presupuesto Gastos 2014 Financieros

Grp Cuenta	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Plan 2014	Var. Abs 2014 vs 2013	Var. % 2014/2013
Financieros	2,006,403	80,087	\$ 250,149	92,314	82,416	-9,898	-10.72%
No operativos	601,317	551,858	\$ 438,190	1,743,083	2,964,714	1,221,631	70.08%
Gastos Impuestos y Participación	0	0	\$ 496,663	0	0	0	0.00%
No operativos financieros	1,594,735	1,587,865	\$ 2,048,009	2,078,812	2,060,058	-18,754	-0.90%
<b>Total general</b>	<b>4,202,454</b>	<b>2,219,810</b>	<b>\$ 3,233,011</b>	<b>3,914,210</b>	<b>5,107,188</b>	<b>1,192,978</b>	<b>30.48%</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 43.**Detalle de Cuentas Presupuesto 2014

Texto Cuenta	VALOR TOTAL
Multas, Sanciones y Litigios	2,056,152
Intereses Préstamos	1,996,355
Imp. Salida Divisas	200,562
Costo Vta. Vehículos	150,000
Dif. precio Compras	150,000
Retiro en Egreso MP	100,000
Costo Vta. Maq. Y Eq	100,000
Costo Vta. Otros Act	100,000
Otros Cargos Financieros	82,416
Costo Vta. Moldes	70,000
Pérdida por Dif. Cambiario Exp.	50,000
Pérd Indem. Siniestr	30,000
Servicios Bancarios	13,703
Donaciones	8,000
<b>Total general</b>	<b>5,107,188</b>

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor



**Tabla 44.**Estado de Perdidas/ Ganancias PISA 2014

	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Total 2014
<b>0. (+) VENTAS BRUTAS TOTALES</b>	<b>9,862,770</b>	<b>9,978,907</b>	<b>11,435,165</b>	<b>11,064,415</b>	<b>11,451,626</b>	<b>12,238,480</b>	<b>13,431,184</b>	<b>11,981,462</b>	<b>11,296,975</b>	<b>11,013,027</b>	<b>10,370,142</b>	<b>12,367,213</b>	<b>136,491,365</b>
(-) DESCUENTOS VENTAS TOTALES	260,338	245,177	170,598	449,490	448,611	454,951	290,629	260,986	438,205	365,718	227,878	239,559	3,852,140
(-) DEVOLUCIONES VENTAS TOTALES	98,391	198,623	85,546	61,107	71,368	70,231	132,654	126,047	100,925	93,382	119,964	57,530	1,215,767
<b>(=) TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 9,504,042</b>	<b>\$ 9,535,106</b>	<b>\$ 11,179,021</b>	<b>\$ 10,553,818</b>	<b>\$ 10,931,648</b>	<b>\$ 11,713,298</b>	<b>\$ 13,007,901</b>	<b>\$ 11,594,429</b>	<b>\$ 10,757,845</b>	<b>\$ 10,553,927</b>	<b>\$ 10,022,300</b>	<b>\$ 12,070,124</b>	<b>\$ 131,423,458</b>
(-) TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 6,357,834	\$ 6,852,239	\$ 7,411,546	\$ 7,221,668	\$ 7,483,606	\$ 8,241,901	\$ 9,187,178	\$ 7,960,291	\$ 8,005,625	\$ 7,590,070	\$ 7,448,933	\$ 8,878,112	\$ 92,639,004
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS PISA</b>	<b>\$ 3,146,208</b>	<b>\$ 2,682,867</b>	<b>\$ 3,767,475</b>	<b>\$ 3,332,150</b>	<b>\$ 3,448,041</b>	<b>\$ 3,471,397</b>	<b>\$ 3,820,723</b>	<b>\$ 3,634,138</b>	<b>\$ 2,752,220</b>	<b>\$ 2,963,857</b>	<b>\$ 2,573,366</b>	<b>\$ 3,192,012</b>	<b>\$ 38,784,454</b>
RENTABILIDAD TOTAL PISA	33.10%	28.14%	33.70%	31.57%	31.54%	29.64%	29.37%	31.34%	25.58%	28.08%	25.68%	26.45%	29.51%
RENTABILIDAD CALZADO LONA Nac + Exp	41.0%	35.4%	40.1%	40.8%	41.3%	35.1%	39.1%	40.3%	41.0%	41.4%	35.1%	33.6%	38.4%
RENTABILIDAD CALZADO PLASTICO Nac + Exp	40.0%	28.9%	27.5%	26.8%	27.9%	26.8%	25.0%	34.5%	30.6%	32.8%	30.3%	33.8%	30.9%
RENTABILIDAD CALZADO ESCOLAR Nac + Exp	48.4%	48.4%	48.4%	48.4%	48.4%	48.4%	45.4%	44.9%	24.3%	11.0%	8.5%	10.4%	41.8%
RENTABILIDAD CALZADO MODA Nac + Exp	-34.4%	-4.7%	0.0%	0.0%	0.0%	-0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-1.5%
RENTABILIDAD RELAX Nac + Exp	14.4%	15.0%	15.0%	14.5%	15.0%	15.0%	14.6%	15.0%	15.0%	14.5%	15.0%	15.0%	14.9%
RENTABILIDAD INDUSTRIAS DIVERSAS Nac + Exp	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-9.5%	0.0%	0.0%	0.0%	-0.8%
RENTABILIDAD MAT.PRIMA/SEM.LABOR Nac + Exp	12.0%	12.9%	12.5%	11.7%	12.6%	12.2%	12.6%	12.4%	11.9%	12.9%	13.0%	13.8%	12.5%
<b>(+/-) TOTAL COSTO DE VARIACION DUMMY</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>3,146,208</b>	<b>2,682,867</b>	<b>3,767,475</b>	<b>3,332,150</b>	<b>3,448,041</b>	<b>3,471,397</b>	<b>3,820,723</b>	<b>3,634,138</b>	<b>2,752,220</b>	<b>2,963,857</b>	<b>2,573,366</b>	<b>3,192,012</b>	<b>38,784,454</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>													
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 2,006,452</b>	<b>\$ 1,928,542</b>	<b>\$ 1,934,636</b>	<b>\$ 1,886,589</b>	<b>\$ 2,063,527</b>	<b>\$ 1,734,274</b>	<b>\$ 1,772,523</b>	<b>\$ 1,911,946</b>	<b>\$ 1,920,369</b>	<b>\$ 1,719,721</b>	<b>\$ 1,775,489</b>	<b>\$ 1,659,436</b>	<b>\$ 22,313,504</b>
(-)COMERCIAL OPERACIONAL	\$ 879,848	\$ 849,611	\$ 904,900	\$ 880,257	\$ 900,504	\$ 752,815	\$ 795,151	\$ 955,180	\$ 815,450	\$ 690,174	\$ 770,335	\$ 686,599	\$ 9,880,825
(-) LOGÍSTICA OPERACIONAL	\$ 485,256	\$ 497,922	\$ 464,591	\$ 450,235	\$ 449,561	\$ 442,111	\$ 452,611	\$ 436,731	\$ 452,143	\$ 478,420	\$ 443,648	\$ 414,941	\$ 5,468,171
(-) ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL	\$ 641,348	\$ 581,008	\$ 565,145	\$ 556,097	\$ 713,462	\$ 539,348	\$ 524,760	\$ 520,035	\$ 652,776	\$ 551,127	\$ 561,506	\$ 557,896	\$ 6,964,509
<b>(=) EBITDA</b>	<b>1,139,756</b>	<b>754,325</b>	<b>1,832,839</b>	<b>1,445,561</b>	<b>1,384,514</b>	<b>1,737,123</b>	<b>2,048,201</b>	<b>1,722,192</b>	<b>831,851</b>	<b>1,244,136</b>	<b>797,877</b>	<b>1,532,576</b>	<b>16,470,950</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>													
<b>(-) TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 73,291</b>	<b>\$ 72,002</b>	<b>\$ 73,675</b>	<b>\$ 73,622</b>	<b>\$ 69,637</b>	<b>\$ 68,559</b>	<b>\$ 68,340</b>	<b>\$ 64,820</b>	<b>\$ 59,641</b>	<b>\$ 59,148</b>	<b>\$ 58,755</b>	<b>\$ 136,650</b>	<b>\$ 878,138</b>
(-) COMERCIAL DEPRECIACION	\$ 11,602	\$ 11,602	\$ 11,602	\$ 11,602	\$ 11,524	\$ 11,524	\$ 11,524	\$ 11,482	\$ 11,482	\$ 11,482	\$ 11,482	\$ 11,393	\$ 138,301
(-) LOGISTICA DEPRECIACION	\$ 14,115	\$ 14,115	\$ 14,115	\$ 14,063	\$ 13,957	\$ 13,957	\$ 13,957	\$ 13,957	\$ 13,957	\$ 13,957	\$ 13,903	\$ 13,831	\$ 167,886
(-) ADMINISTRACION	\$ 47,574	\$ 46,284	\$ 47,957	\$ 47,957	\$ 44,156	\$ 43,078	\$ 42,859	\$ 39,381	\$ 34,203	\$ 33,709	\$ 33,370	\$ 111,426	\$ 571,951
<b>EBIT</b>	<b>1,066,465</b>	<b>682,324</b>	<b>1,759,164</b>	<b>1,371,939</b>	<b>1,314,877</b>	<b>1,668,564</b>	<b>1,979,861</b>	<b>1,657,372</b>	<b>772,209</b>	<b>1,184,988</b>	<b>739,122</b>	<b>1,395,926</b>	<b>15,592,811</b>
<b>FINANCIERO</b>	<b>252,829</b>	<b>249,684</b>	<b>243,820</b>	<b>267,625</b>	<b>258,819</b>	<b>250,522</b>	<b>248,499</b>	<b>267,748</b>	<b>254,387</b>	<b>247,515</b>	<b>259,372</b>	<b>2,306,367</b>	<b>5,107,188</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 2,332,573</b>	<b>\$ 2,250,227</b>	<b>\$ 2,252,130</b>	<b>\$ 2,227,836</b>	<b>\$ 2,391,983</b>	<b>\$ 2,053,355</b>	<b>\$ 2,089,361</b>	<b>\$ 2,244,514</b>	<b>\$ 2,234,398</b>	<b>\$ 2,026,384</b>	<b>\$ 2,093,616</b>	<b>\$ 4,102,454</b>	<b>\$ 28,298,830.27</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES de PTU e IMPUESTOS</b>	<b>\$ 813,635</b>	<b>\$ 432,640</b>	<b>\$ 1,515,345</b>	<b>\$ 1,104,314</b>	<b>\$ 1,056,058</b>	<b>\$ 1,418,042</b>	<b>\$ 1,731,362</b>	<b>\$ 1,389,624</b>	<b>\$ 517,822</b>	<b>\$ 937,473</b>	<b>\$ 479,750</b>	<b>-\$ 910,441</b>	<b>\$ 10,485,624</b>

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 44. Estado de Resultados Real**

	Total 2014 PLAN Inicial	Total 2014 REAL	Dif. Abs Ppto 2014 - Real 2014	Dif. % Ppto 2014 V2 - Real 2014
<b>0. (+) VENTAS BRUTAS TOTALES</b>	<b>136,491,365</b>	<b>117,649,951</b>	<b>(18,841,414)</b>	<b>-14%</b>
(-) DESCUENTOS COM. Y FINAN. VENTAS TOTALES	3,726,838	3,556,439	(170,399)	-5%
(-) DEVOLUCIONES VENTAS TOTALES	1,215,767	930,596	(285,171)	-25%
<b>(=) TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>131,208,815</b>	<b>112,560,429</b>	<b>(18,648,386)</b>	<b>-15%</b>
(-) TOTAL COSTO DE VENTAS	92,431,117	78,218,261	(14,212,856)	-16%
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS PISA</b>	<b>38,777,698</b>	<b>34,342,168</b>	<b>(4,435,530)</b>	<b>-12%</b>
RENTABILIDAD TOTAL PISA	29.55%	30.51%	0.96%	X

RENTABILIDAD CALZADO LONA Na c + Exp	38.4%	36.2%
RENTABILIDAD CALZADO PLASTICO Na c + Exp	30.9%	30.0%
RENTABILIDAD CALZADO ESCOLAR Na c + Exp	41.8%	38.9%
RENTABILIDAD CALZADO MODA Na c + Exp	0.0%	0.0%
RENTABILIDAD RELAX Na c + Exp	14.9%	-28.7%
RENTABILIDAD INDUSTRIAS DIVERSAS Na c + Exp	-0.8%	8.5%
RENTABILIDAD MAT.PRIMA/SEM.ELABOR Na c + Exp	12.7%	18.0%

(+/-) TOTAL COSTO DE VARIACION DUMMY	0	14,201
--------------------------------------	---	--------

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	38,777,698	34,342,168
--------------------------	------------	------------

**GASTOS OPERACIONALES**

<b>(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 24,463,904</b>	<b>\$ 20,451,805</b>	<b>-\$ 4,012,099</b>	<b>-17%</b>
(-) COMERCIAL OPERACIONAL	\$ 9,884,847	\$ 8,065,125	\$ (1,819,722)	-19%
(-) LOGÍSTICA OPERACIONAL	\$ 5,469,802	\$ 5,273,143	\$ (196,658)	-4%
(-) ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL	\$ 9,109,254	\$ 7,113,536	-\$ 1,995,718	-21%

<b>(=) EBITDA</b>	<b>14,313,795</b>	<b>13,890,364</b>	<b>-423,431</b>	<b>-3%</b>
-------------------	-------------------	-------------------	-----------------	------------

**GASTOS NO OPERACIONALES**

<b>(-) TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 876,644</b>	<b>\$ 882,471</b>	<b>\$ 5,827</b>	<b>1%</b>
(-) COMERCIAL DEPRECIACION	\$ 136,806	\$ 162,039	\$ 25,232	16%
(-) LOGÍSTICA DEPRECIACIÓN	\$ 167,886	\$ 164,868	-\$ 3,018	-2%
(-) ADMINISTRACION	\$ 571,951	\$ 555,565	-\$ 16,387	-3%

<b>EBIT</b>	<b>13,437,151</b>	<b>13,007,892</b>	<b>-429,258</b>	<b>-3%</b>
-------------	-------------------	-------------------	-----------------	------------

FINANCIERO	3,050,602	3,433,091	382,489	11%
		\$ 2,949,437		

TOTAL GASTOS	\$ 28,391,150	\$ 24,767,367	-\$ 3,623,783	-13%
--------------	---------------	---------------	---------------	------

<b>(=) UTILIDAD ANTES de PTU e IMPUESTOS</b>	<b>\$ 10,386,549</b>	<b>\$ 10,058,456</b>	<b>-\$ 328,093</b>	<b>-4%</b>
--	----------------------	----------------------	--------------------	------------

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

## La Inversión Total

Las Inversiones son aplicaciones que las personas naturales o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro, y estas se las realiza en: Activos Fijos, Activos Diferidos y Valores

Para el año 2014 PLASTICAUCHO INDUSTRIAL entre varias inversiones, se destaca la compra de maquinaria para ampliar la producción de la línea de calzado escolar, las misma que logrará cubrir una producción faltante de 200 000 pares destinados a la exportación. Para poder cumplir con el proyecto se debe realizar una inversión equivalente a 2'912,518.50 USD.

**Tabla 45. Detalle Inversiones**

LINEA	Total general
VEHÍCULOS	1,166,000
MATERIALES Y SEMIELABORADOS	571,646
ESCOLAR	325,859
RELAX	307,000
DISTRIBUCION	230,659
ADMINISTRACIÓN GENERAL	161,431
GENERICICO	55,923
LONA	46,500
PLASTICO	27,500
INDUSTRIAS DIVERSAS	20,000
<b>Total general</b>	<b>\$ 2,912,518</b>

**Fuente:** Investigación de campo (2014)

**Elaborado por:** Andrés Ayala

Esta inversión será realizada con el objetivo de adquirir maquinaria, inversiones de infraestructura, adquisición de equipos, vehículos, etc.

## **Estrategias de Mercadeo**

La principal estrategia de mercadeo está en la difusión y el cambio continuo del portafolio de acuerdo a las tendencias que el mercado demuestra, el mismo establecerá la diferenciación con respecto a la competencia.

Cada empleado de la empresa debe estar entrenado como un potencial vendedor de los productos y servicios disponibles, contará con información actualizada y tendrá un determinado ámbito de decisión frente a los requerimientos de los socios.

El área de marketing diseñará un plan estratégico a nivel global de la empresa y a su vez, un plan operativo según las características y mercado de cada agencia.

Una estrategia factible es el acercamiento a los socios, el contacto permanente con ellos es fundamental para conocer sus necesidades y orientar sus actividades financieras. El mecanismo es la entrega de información actualizada sobre la oferta de productos y servicios; así como también dar a conocer en forma permanente, la situación económica y financiera de la empresa y sus perspectivas de expansión.

En concordancia con la estrategia anterior, se dotará de los recursos necesarios para reactivar las cuentas que se encuentren inactivas, pues de lo contrario, se tendrá que transferir esos saldos que constan en el patrimonio, a cuentas de pasivo que no generen costos.

Dentro de la estrategia de mercadeo, es conveniente prestar una verdadera atención personalizada con el cliente potencial

La gerencia deberá adoptar una estrategia de cambio progresivo de una visión de

costos fijos hacia costos variables, ya que estos últimos al estar enlazados con los ingresos, tienen incidencia directa con la rentabilidad de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

### **Estrategias Financieras**

Para alcanzar los objetivos planteados en PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. se tomará en cuenta tomara mayor énfasis en las política comerciales de cada una de las líneas de negocios, las misma que integran las estrategias en descuentos y el análisis de las de las devoluciones por producto. De la misma forma se platea la negociación de un crédito para la financiación de la empresa a 10 años por un monto de 10 millones de dólares.

Todo proceso contable y financiero deberá ser auditado con lo que se pretende exista un control de las cuentas que más afectan el estado de resultados.

Se indica además que todo cliente potencial deberá pasar por un proceso de análisis crediticio interno, enfocado a garantizar la capacidad de pago y referencias sobre comportamiento de pago.

La empresa definirá su objetivo de mercado residencial hacia un grupo de clientes que tenga solvencia económica para adquirir los materiales de construcción que ofrece la empresa.

Todos los cobros de clientes individuales serán por medio de cheques o crédito, previo acuerdo con el cliente

**Tabla 46.**Proyección de rotación de cartera nacional por línea de negocio

PROYECCIÓN DÍAS DE CARTERA NACIONAL	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
LONA CLASICO	17.00	20.00	26.00	26.00	15.00	22.20	25.00	19.00	18.00	19.00	24.00	22.00
PLASTICO	59.00	220.00	23.91	22.09	24.80	26.54	23.31	19.00	18.96	28.00	52.00	80.00
ESCOLAR	32.00	45.00	68.00	99.00	35.00	45.00	70.00	95.00	75.00	85.00	10.05	67.00
RELAX	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
COLECCIONES	60.00	15.00	33.94	27.03	18.07	27.18	45.00	65.00	35.00	20.00	60.00	60.00
INDUSTRIAS DIVERSAS	90.00	98.00	98.00	112.00	78.00	59.00	89.00	71.00	86.00	77.86	65.40	75.40
MAT PRIMA / SEM. ELAB.	10.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
OTROS	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 47.**Proyección de rotación de cartera extranjero por línea de negocio

PROYECCIÓN DÍAS DE CARTERA EXTRANJERO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
COLOMBIA	15.00	15.00	20.00	20.00	20.00	20.00	15.00	25.00	25.00	15.00	15.00	15.00
COLOMBIA ESCOLAR	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
PERÚ	200.00	200.00	290.00	270.00	270.00	270.00	175.00	280.00	230.00	171.00	160.00	135.00
TERCEROS PAÍSES	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 48.**Proyección días de inventario MP

PROYECCIÓN DÍAS DE INV. MP	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
CALZADO CLASICO	35.00	36.00	30.00	30.00	38.00	28.00	30.00	30.00	30.00	30.00	25.00	16.00
CALZADO PLASTICO	22.00	38.42	28.00	30.00	52.00	44.00	28.00	46.00	38.00	28.00	34.00	33.00
CALZADO ESCOLAR	49.77	17.00	13.00	18.00	37.00	24.00	22.00	32.00	35.00	43.00	65.00	70.00
CALZADO RELAX	30.00	30.00	30.00	30.00	35.00	29.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
CALZADO MODA	400.00	21.00	43.00	25.00	65.00	49.00	18.00	30.00	14.00	40.00	68.00	65.00
INDUSTRIAS DIVERSAS	85.00	80.00	100.00	108.00	70.00	60.00	60.00	60.00	68.00	70.00	62.00	65.00
GENERAL	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
MATERIALES Y SEMIELABORAD	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 49.**Proyección días Sub ensamblés

PROYECCIÓN DÍAS DE INV. SUB ENSAMBLES	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
CALZADO CLASICO	23.00	20.00	14.52	14.47	12.00	10.00	17.00	16.00	17.48	20.00	16.00	10.00
CALZADO PLASTICO	5.00	9.00	6.40	9.00	9.14	9.00	5.00	9.00	6.25	5.00	6.00	9.00
CALZADO ESCOLAR	15.00	7.00	6.00	9.00	12.00	9.00	7.00	10.00	11.68	12.00	24.00	24.00
CALZADO RELAX	6.00	6.00	9.00	7.00	7.00	6.00	6.00	8.17	11.00	15.00	12.00	2.00
CALZADO MODA	155.00	6.00	13.00	9.00	22.00	22.00	6.00	11.00	5.00	24.00	35.00	14.00
INDUSTRIAS DIVERSAS	7.71	8.62	10.33	9.57	9.26	8.70	10.06	11.44	10.87	9.25	9.51	6.89
GENERAL	4.88	5.18	5.10	4.88	5.46	6.22	5.81	4.33	4.92	5.24	3.15	5.54
MATERIALES Y SEMIELABORADOS	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

**Tabla 50.**Proyección días Producto terminado

PROYECCIÓN DÍAS DE PRODUCTO TERMINADO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
CALZADO CLASICO	21.00	29.00	27.35	24.31	17.00	15.00	19.00	25.00	29.08	28.00	23.00	7.00
CALZADO PLASTICO	21.00	45.00	24.00	27.00	20.36	20.00	17.00	31.00	36.00	20.00	29.00	35.00
CALZADO ESCOLAR	90.00	28.00	10.00	14.00	33.00	21.00	14.00	26.00	26.00	44.00	57.00	110.00
CALZADO RELAX	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
CALZADO MODA	240.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	25.00	30.00	20.00	60.00	80.00	80.00
INDUSTRIAS DIVERSAS	70.00	66.00	66.00	64.00	35.00	28.00	38.00	27.00	34.00	41.00	48.00	60.00

**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:**Autor

**Tabla 51.**Estado Balance General PISA 2014

	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Promedio 2014
<b>ACTIVOS</b>	<b>84,523,856</b>	<b>87,624,478</b>	<b>86,214,942</b>	<b>88,412,331</b>	<b>84,467,398</b>	<b>84,914,393</b>	<b>89,278,600</b>	<b>89,334,777</b>	<b>84,255,810</b>	<b>83,057,019</b>	<b>83,333,555</b>	<b>87,014,411</b>	<b>68,928,771</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>22,335,181</b>	<b>26,825,056</b>	<b>26,440,076</b>	<b>28,358,840</b>	<b>21,409,058</b>	<b>24,432,967</b>	<b>29,014,825</b>	<b>27,573,061</b>	<b>23,233,564</b>	<b>21,837,104</b>	<b>22,336,502</b>	<b>24,494,393</b>	<b>19,886,042</b>
Caja / Bancos	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000	2,373,000
Clientes Nacionales	9,705,436	14,148,029	13,356,385	15,466,594	8,497,492	11,463,415	15,278,578	14,132,778	8,921,008	7,278,729	8,186,707	10,028,064	9,097,548
Clientes extranjeros	5,968,098	6,015,381	6,422,044	6,230,600	6,249,920	6,307,905	7,074,601	6,778,636	7,650,910	7,896,729	7,488,149	7,804,683	5,459,177
Anticipos de MP	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839	598,839
Otras Cuentas por Cobrar	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807	3,689,807
<b>Activo No Corriente</b>	<b>62,188,676</b>	<b>60,799,422</b>	<b>59,774,866</b>	<b>60,053,490</b>	<b>63,058,340</b>	<b>60,481,426</b>	<b>60,263,775</b>	<b>61,761,716</b>	<b>61,022,246</b>	<b>61,219,915</b>	<b>60,997,053</b>	<b>62,520,019</b>	<b>49,042,730</b>
<b>Inventarios</b>	<b>23,988,815</b>	<b>22,225,398</b>	<b>20,850,998</b>	<b>21,066,706</b>	<b>24,195,276</b>	<b>21,000,550</b>	<b>20,964,440</b>	<b>22,583,175</b>	<b>22,059,681</b>	<b>22,472,715</b>	<b>22,464,824</b>	<b>24,202,460</b>	<b>17971669.3</b>
Materia prima y embalaje	9,563,484	8,306,473	8,173,107	8,365,763	11,816,769	10,550,649	9,849,468	10,356,008	9,610,919	9,267,614	9,486,087	9,558,963	7,660,354
Semielaborados	3,391,891	2,955,416	2,688,099	2,705,366	2,994,786	2,977,588	3,239,068	3,395,353	3,234,714	3,187,318	3,291,997	3,338,485	2,493,339
Producto terminado	6,547,619	7,277,689	5,403,972	5,609,757	4,997,901	5,046,493	5,390,084	6,225,994	6,716,228	6,286,963	6,960,920	7,779,192	4,949,521
Mercancías	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716	389,716
Repuestos y materiales	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296	1,267,296
Otros inventarios	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809	428,809
Inventario en Tránsito	2,400,000	1,600,000	2,500,000	2,300,000	2,300,000	340,000	400,000	520,000	412,000	1,645,000	640,000	1,440,000	1,384,385
Crédito tributario	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070	3,296,070
Propiedades, planta y equipo	48,091,898	48,795,929	49,361,123	49,644,646	49,740,370	50,576,585	50,620,085	50,724,085	50,736,585	50,736,585	50,736,585	50,736,585	50,041,755
Dep. Acum. Propiedades, planta y equipo	(17,361,128)	(17,690,996)	(17,906,345)	(18,126,952)	(18,346,397)	(18,564,799)	(18,789,840)	(19,014,634)	(19,243,110)	(19,458,474)	(19,673,446)	(19,888,116)	(18,672,020)
Intangibles	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037	306,037
Amortización acum. Intangibles	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)	(8,020)
Otros Activos	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003	3,875,003
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>84,523,856</b>	<b>87,624,478</b>	<b>86,214,942</b>	<b>88,412,331</b>	<b>84,467,398</b>	<b>84,914,393</b>	<b>89,278,600</b>	<b>89,334,777</b>	<b>84,255,810</b>	<b>83,057,019</b>	<b>83,333,555</b>	<b>87,014,411</b>	<b>68,828,771</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>26,311,056</b>	<b>29,321,752</b>	<b>24,105,074</b>	<b>25,465,981</b>	<b>22,383,961</b>	<b>21,683,033</b>	<b>24,587,152</b>	<b>23,526,142</b>	<b>18,202,963</b>	<b>16,341,487</b>	<b>16,414,250</b>	<b>21,282,721</b>	<b>17,975,038</b>
Obligaciones Financieras de Corto Plazo	6,682,627	8,592,638	7,800,752	7,006,428	6,209,649	5,410,399	8,608,661	7,548,132	6,482,940	5,413,054	4,512,420	6,774,856	6,753,546
Proveedores - R.E	17,212,425	18,313,110	14,818,318	16,973,549	14,688,308	14,786,630	14,492,487	14,492,007	10,234,019	9,442,429	10,415,826	13,021,861	14,074,247
Impuestos por pagar - R.E	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893	351,893
Obligaciones por pagar R.E	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644	775,644
Beneficios sociales x pagar R.E	1,288,467	1,288,467	358,467	358,467	358,467	358,467	358,467	358,467	358,467	358,467	358,467	358,467	513,467
Participación trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>24,606,561</b>	<b>24,263,847</b>	<b>26,555,644</b>	<b>26,287,812</b>	<b>26,018,841</b>	<b>25,748,723</b>	<b>25,477,449</b>	<b>25,205,012</b>	<b>24,931,403</b>	<b>24,656,614</b>	<b>24,380,636</b>	<b>24,103,463</b>	<b>20,149,067</b>
Obligaciones Financieras de Largo Plazo	15,220,853	14,878,139	17,169,936	16,902,105	16,633,134	16,363,015	16,091,741	15,819,304	15,545,695	15,270,906	14,994,929	14,717,755	15,800,626
Provisiones laborales	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911	8,886,911
Impuestos diferidos	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796	498,796
<b>PATRIMONIO</b>	<b>33,606,239</b>	<b>34,038,879</b>	<b>35,554,224</b>	<b>36,658,537</b>	<b>36,064,595</b>	<b>37,482,637</b>	<b>39,213,999</b>	<b>40,603,623</b>	<b>41,121,445</b>	<b>42,058,919</b>	<b>42,538,669</b>	<b>41,628,227</b>	<b>38,380,833</b>
Capital social	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000
Reservas	20,065,449	20,065,449	20,065,449	20,065,449	18,415,449	18,415,449	18,415,449	18,415,449	18,415,449	18,415,449	18,415,449	18,415,449	18,965,449
Utilidades Acumuladas	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155	6,127,155
Resultado del ejercicio	813,635	1,246,275	2,761,620	3,865,934	4,921,992	6,340,033	8,071,396	9,461,019	9,978,842	10,916,315	11,396,065	10,485,624	6,688,229

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor



## Flujo de Caja

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja” El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos del proyecto de exportación y del inversionista, es decir el movimiento de efectivo.

**Tabla 45.** Flujo de Caja

DETALLE	Total 2014	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Recuperación por ventas Nacionales	\$ 74,060,763.69	\$ 76,082,586.60	\$ 78,365,064.20	\$ 80,716,016.12	\$ 83,137,496.61
Recuperación por ventas Extranjero	\$ 40,341,162.21	\$ 41,455,916.08	\$ 42,312,394.50	\$ 44,204,516.33	\$ 45,530,651.82
<b>SUMAN INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 114,401,925.90</b>	<b>\$ 117,938,502.67</b>	<b>\$ 121,227,458.69</b>	<b>\$ 125,320,532.46</b>	<b>\$ 128,668,148.43</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Sueldos y Salarios	\$ 15,579,615.55	\$ 16,358,596.33	\$ 17,176,526.14	\$ 18,035,352.45	\$ 18,937,120.07
Cooperativa	\$ 1,591,200.00	\$ 1,623,024.00	\$ 1,655,484.48	\$ 1,688,594.17	\$ 1,722,366.05
Pago IESS	\$ 4,588,500.00	\$ 4,817,925.00	\$ 5,058,821.25	\$ 5,311,762.31	\$ 5,577,350.43
Pago Comisariatos y Farmacias	\$ 553,860.00	\$ 564,937.20	\$ 576,235.94	\$ 587,760.66	\$ 599,515.88
Pago Mixservices	\$ 1,629,552.19	\$ 1,662,143.23	\$ 1,695,386.10	\$ 1,729,293.82	\$ 1,763,879.69
<b>TOTAL PROVEEDORES PERSONAL</b>	<b>\$ 23,942,727.74</b>	<b>\$ 25,026,625.76</b>	<b>\$ 26,162,453.91</b>	<b>\$ 27,352,763.41</b>	<b>\$ 28,600,232.12</b>
Proveedores del Exterior	\$ 39,061,837.27	\$ 39,767,074.02	\$ 40,212,547.82	\$ 41,288,403.18	\$ 40,712,775.24
Proveedores Nacionales	\$ 28,957,195.43	\$ 29,536,339.34	\$ 30,127,066.12	\$ 30,729,607.45	\$ 31,344,199.59
Aduanas	\$ 3,009,400.00	\$ 3,069,588.00	\$ 3,009,556.96	\$ 3,148,325.30	\$ 4,060,979.38
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>\$ 71,028,432.70</b>	<b>\$ 72,373,001.35</b>	<b>\$ 73,349,170.90</b>	<b>\$ 75,166,335.92</b>	<b>\$ 76,117,954.21</b>
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>\$ 10,342,939.97</b>	<b>\$ 10,549,798.77</b>	<b>\$ 10,760,794.74</b>	<b>\$ 10,976,010.64</b>	<b>\$ 11,195,530.85</b>
<b>SUMAN EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 105,314,100.40</b>	<b>\$ 107,949,425.88</b>	<b>\$ 110,272,419.56</b>	<b>\$ 113,495,109.97</b>	<b>\$ 115,913,717.18</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>\$ 9,087,825.49</b>	<b>\$ 9,989,076.80</b>	<b>\$ 10,955,039.14</b>	<b>\$ 11,825,422.49</b>	<b>\$ 12,754,431.25</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Nuevos Creditos	\$ 7,500,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 13,000,000.00	\$ 18,500,000.00	\$ 19,500,000.00
<b>SUMAN INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 7,500,000.00</b>	<b>\$ 12,000,000.00</b>	<b>\$ 13,000,000.00</b>	<b>\$ 18,500,000.00</b>	<b>\$ 19,500,000.00</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Pago intereses Créditos Pacífico	\$ 600,812.09	\$ 555,128.89	\$ 505,708.04	\$ 452,243.74	\$ 394,405.17
Pago intereses Créditos Otros Bancos	\$ 1,162,954.31	\$ 1,354,789.47	\$ 1,295,877.28	\$ 1,263,363.89	\$ 1,505,237.36
<b>Crédito Pacífico</b>					
<b>Corto Plazo</b>					
Largo Plazo	\$ 558,360.41	\$ 604,043.61	\$ 653,464.45	\$ 706,928.75	\$ 764,767.32
Pago Principal de Créditos Corto Plazo otros Bancos	\$ 463,242.78	\$ 4,716,517.64	\$ 5,163,799.64	\$ 11,231,695.86	\$ 12,790,985.28
Pago Principal de Créditos Largo Plazo otros Bancos	\$ 3,756,313.86	\$ 4,614,026.88	\$ 5,166,177.57	\$ 4,322,230.24	\$ 5,322,456.94
Pago Dividendos Ejercicios Anteriores	\$ 1,650,000.00	\$ 1,650,000.00	\$ 1,650,000.00	\$ 1,650,000.00	\$ 1,650,000.00
Pago de impuesto a la Renta, Ret en la fuente e IVA	\$ 5,456,398.91	\$ 5,400,280.26	\$ 5,602,099.35	\$ 5,812,089.63	\$ 6,030,489.08
Pago de Participación de Utilidades	\$ 1,088,020.51	\$ 1,243,540.31	\$ 1,405,427.29	\$ 1,573,868.69	\$ 1,749,055.41
Nuevas Inversiones	\$ 2,119,000.00	\$ 2,256,000.00	\$ 2,421,000.00	\$ 2,499,000.00	\$ 2,602,500.00
Otros egresos					
<b>SUMAN EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 16,855,102.87</b>	<b>\$ 22,394,327.06</b>	<b>\$ 23,863,553.63</b>	<b>\$ 29,511,420.80</b>	<b>\$ 32,809,896.57</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>\$ (9,355,102.87)</b>	<b>\$ (10,394,327.06)</b>	<b>\$ (10,863,553.63)</b>	<b>\$ (11,011,420.80)</b>	<b>\$ (13,309,896.57)</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>\$ (267,277.37)</b>	<b>\$ (405,250.26)</b>	<b>\$ 91,485.51</b>	<b>\$ 814,001.68</b>	<b>\$ (555,465.32)</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 496,163.79	\$ 90,913.53	\$ 32,399.04	\$ 846,400.73	\$ 290,935.40
<b>SALDO FINAL DE CAJA / DEFICIT (G+H)</b>	<b>\$ 228,886.42</b>	<b>\$ (314,336.73)</b>	<b>\$ 123,884.56</b>	<b>\$ 1,660,402.41</b>	<b>\$ (264,529.92)</b>

Fuente: Investigación de campo (2014)

Elaborado por: Autor

## **Financiamiento**

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos. La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros.

### **Estructura del financiamiento.**

El proyecto se encuentra financiado con el 74% (2'155,263USD), con recursos propios y el 25 % (757,255 USD), restante por un préstamo.

### **6.7.3.5 Presentación de Indicadores**

Durante los anteriores años la compañía ha venido avanzando sobre la visión del negocio, y la determinación de una adecuada estrategia que promueva y coadyuve al alcance de todos los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

De esta forma, se definen para el 2014 indicadores en todo los campos de acción que van desde el control de personal (número de personas, gastos de nomina) hasta el cálculo del valor agregado (EVA) de cada una de las líneas, por consiguiente se constituyen como uno de los principales pilares para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados para el siguiente periodo.

Principalmente hemos de destacar aquellos cuya injerencia dentro de su cálculo, hace parte activa a toda la organización.

## Rentabilidad sobre los Activos (ROA)

Este indicador mide la rentabilidad sobre los activos totales y su capacidad para generar valor, permitiendo de esta manera apreciar la capacidad para obtener beneficio sobre los activos de la empresa. Este es un indicador que al compararlo entre periodos puede medir si el tamaño creciente de una empresa va acompañado del mantenimiento o aumento de su rentabilidad o si, por el contrario, este crecimiento está implicando un progresivo deterioro en sus niveles de rentabilidad.

La fórmula de la rentabilidad sobre los activos está definida de la siguiente manera:

$$ROA = \frac{EBIT_{(AJUSTADO)}}{ActivosNetos}$$

El EBIT, también llamado Utilidad Bruta antes de impuestos, se compone a su vez de las:

$$EBIT = Margen\ neto - Gtos.\ Oper.\ Admn. - Gtos.\ Oper.\ Com. - Gtos.\ Oper.\ Lg. - Gtos\ No\ Operativos$$

Los ACTIVOS NETOS, se pueden determinar de tres formas diferentes, cualquiera de ellas arrojará los mismos resultados, estas son las siguiente formas de obtención:

$$ActivosNetos = NOF + ActivoFijo\ Neto + OtrosActivos$$

$$ActivoNeto = [ActivoTotal - RecursosEspontáneos]$$

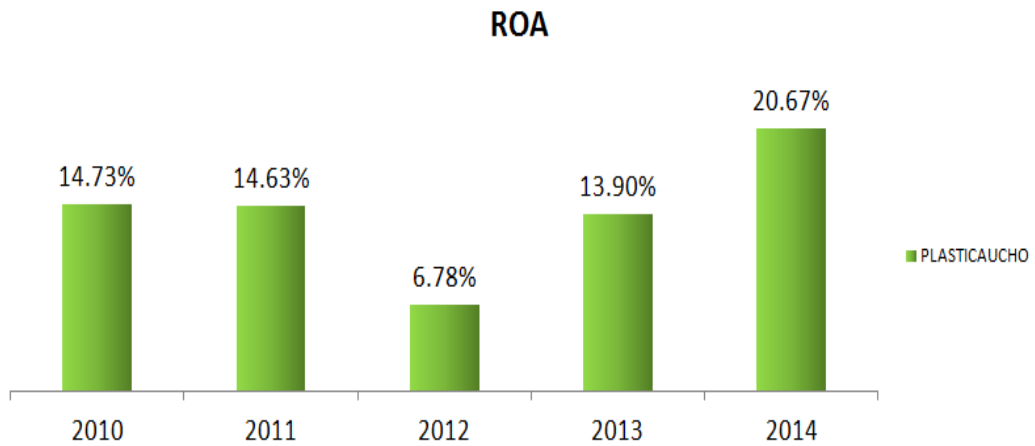
$$ActivoNeto = [DeudaHonerosa + Equity]$$

El ROA para el año 2014 se define en el valor del 20.67%, seis puntos más del porcentaje alcanzado en el año 2013 (13.9%).



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

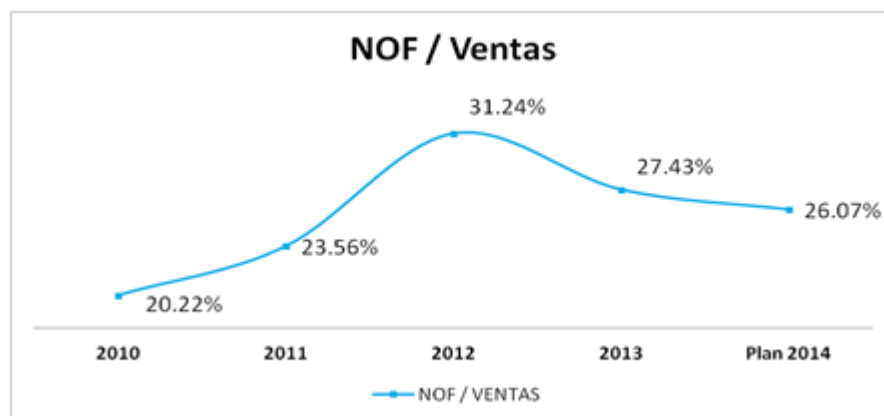
Elaborado por: Autor

## Necesidades Operativas de Fondos (NOF)

Las NOF son los fondos necesarios para financiar las operaciones corrientes de la empresa, la compañía para el desarrollo de sus operaciones habituales la empresa debe financiar su activo circulante.

La importancia de mantener unas NOF equilibradas en la gestión financiera de la empresa se refleja en el hecho que en épocas de crecimiento del volumen de negocio, la situación más habitual en la empresa, es que el flujo de caja generado sea insuficiente para cubrir los incrementos de las NOF. Por ello, ésta se puede ver obligada a recurrir a otras fuentes de financiación, que de no haber sido planificadas con antelación pueden provocar tensiones financieras en la empresa.

Para el año 2014 se estima un NOF sobre ventas del 26.07%, un dato conservador teniendo en cuenta el comportamiento de años anteriores en donde se ha alcanzado niveles de hasta el 31.24% (2012).



**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

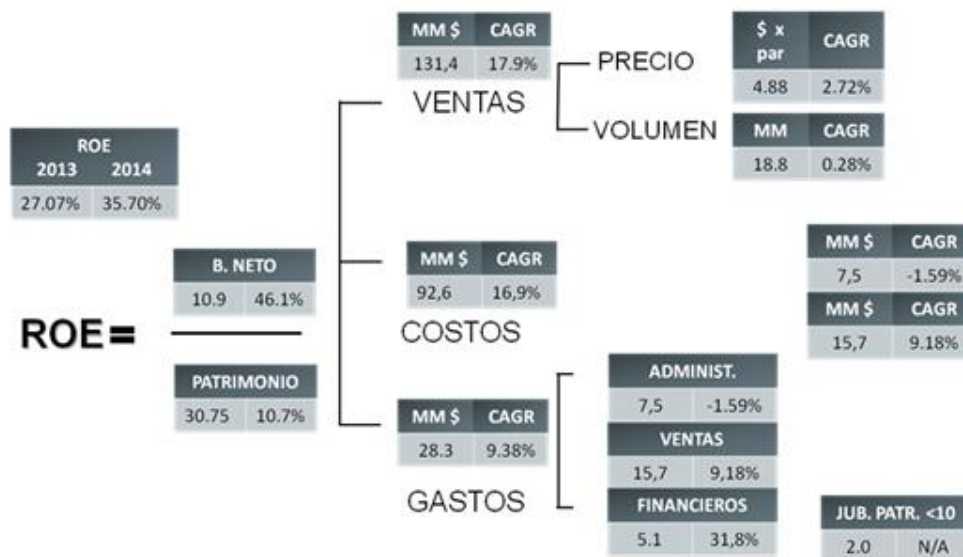
**Elaborado por:** Autor

## Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

El ROE es uno de los factores básicos para determinar la tasa de crecimiento de las ganancias de una empresa, y principalmente este indicador relaciona el beneficio económico que perciben los accionistas mostrando el lucro que los accionistas están obteniendo por su inversión.

La fórmula de la rentabilidad sobre el patrimonio está definida de la siguiente manera:

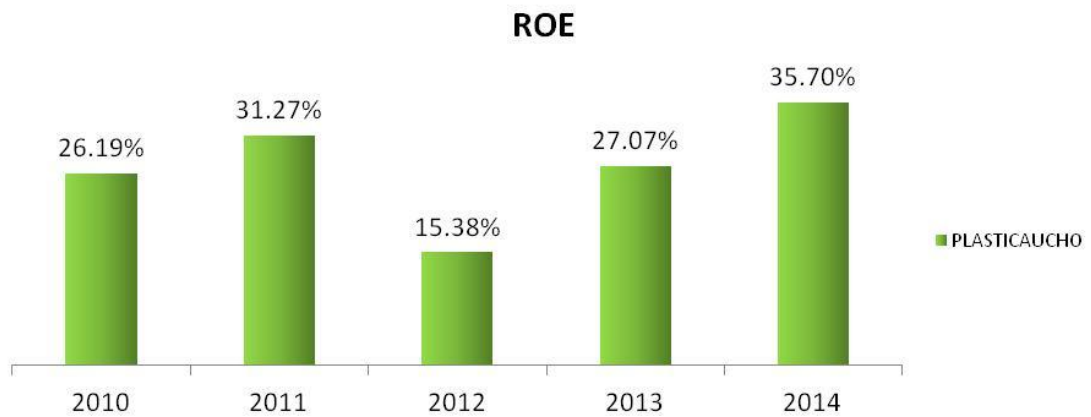
$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio}}$$



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Autor

El ROE proyectado para el 2014 es del 35.7%, ocho puntos mas que el obtenido en el año 2013 (27.07%).



**Fuente:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Elaborado por:** Autor

## **CONCLUSIONES:**

- El proyecto es viable en el aspecto económico por cuanto la inversión que se realizará se la recobrará el tercer año de acuerdo a los indicadores de evaluación de proyectos financieros. Presentando un VAN positivo de \$28.447,15 así como una TIR financiera para el proyecto de 43% y económica de 21,92% siendo mayor a la tasa de descuento aplicada, así como el indicador de beneficio costo es mayor a 1 demostrando que el proyecto es viable económicamente.
- En cuanto a la demanda en el sector del calzado en referencia a materiales es óptima de acuerdo al estudio de mercados realizada en la presente investigación por cuanto es un producto de consumo masivo.
- Al elaborar una planeación financiera tomando como base tres lineamientos básicos que son: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado

y siempre verificar o controlar todo lo que se ejecuta, se tiene mayor oportunidad de alcanzar los objetivos planteados y a la vez se genera una ventaja competitiva importante

**Recomendaciones:**

- Siempre que se realiza una planificación financiera debe planear lo que desea hacer, llevara cabo lo antes proyectado y verificar constantemente la ejecución del proyecto, así como tomar las correcciones que sean necesarias para garantizar el éxito de la organización.
- Al momento de elaborar su planeación financiera debe considerar el análisis de ciertos rubros claves, tales como: el flujo de caja, endeudamiento, riesgo, utilidades, control presupuestal, así como la elaboración de estados financieros proyectados y su análisis, que permitan evaluar el éxito o fracaso de la gestión empresarial
- Se recomienda luego de esta investigación, que la empresa Plasticaucho Industrial se desarrolle de manera individual sin tener que depender de otra para comercializar los materiales de construcción.
- Otra de las recomendaciones es llevar un inventario de las materias primas para que no exista fluctuaciones en lo que existe y lo que se va a producir tratando de mantener siempre un stock de suministros que permitan atender la demanda de materiales para la construcción.



## **6.8 Administración de la propuesta**

Con la guía se obtiene de la planificación, análisis de estados resultados proyecciones planteamiento de estrategias. La administración de la presente propuesta estará a cargo de las siguientes personas:

**Junta de Accionistas** La Junta General, formada por accionistas de la compañía legalmente convocados y reunidos, es la máxima autoridad y órgano supremo de la misma. Las decisiones tomadas por la Junta General de accionistas en conformidad con la ley y el estatuto, obligan a todos los socios, incluso a los ausentes y disidentes.

**Gerente General** El Gerente General de Plasticaucho Industrial S.A., actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad del producto en base a los parámetros fijados por la compañía. Es la imagen de la empresa en el ámbito internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, para lo cual debe ejercer autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización, y actuar como soporte de la organización a nivel general.

**Finanzas.** El contador es el encargado directo de la propuesta debido a que maneja el área financiera, asignándole la revisión y presupuesto de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia administrativa financiera de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a

que por su intermedio se realiza la mayor parte de las actividades normales de la empresa.

## **6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta**

La ejecución de la propuesta contempla un plan de monitoreo en el área financiera. En el que el responsable del buen funcionamiento será el jefe de área, como también serán las personas autorizadas para realizar cualquier modificación de ser necesario. El presente proyecto se desarrollará a lo largo de 3 meses en el que se tomará en cuenta las siguientes tareas: El ejecutar el plan de monitoreo se deben realizar varios procedimientos los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Definición del líder del proyecto y de los miembros del equipo encargados de implantar las recomendaciones propuestas
- ✓ Descripción específica de responsabilidades de cada etapa
- ✓ Programación de reuniones periódicas de evaluación de avances
- ✓ Firma del plan propuesto por todos los participantes
- ✓ La implantación debe ser en base a un programa detallado que comprenda la ejecución de actividades necesarias, su secuencia, presupuesto y equipos de trabajo que participarán.
- ✓ Preparación del presupuesto detallado, incluyendo los requerimientos de recursos materiales y humanos
- ✓ Analizar los factores que inciden en la implantación, capacidad de adaptación de los estudios a las condiciones de la organización.
- ✓ Realizar informes de avance y seguimiento, que es la vigilancia especial del programa para verificar las bondades de las recomendaciones.

## Bibliografía

- Avilés, J. (2006). *Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
- Baena, G. (1985). *Manual para elaborar trabajos de investigación*. México: Editorial Mexicano Unidos S.A.
- Birrell, M. (2004). *Simplicidad Inherente: Fundamentos de la Teoría de Restricciones*. LibrosenRed.
- Brigham, E. (2004). *Administración Financiera*. Estados Unidos: Thomson.
- Buenas Tareas. (08 de 2011). *Buenastareas.com*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Planificacion-Financiera/2678157.html>
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M. A., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Deobold, V., & Meyer, D. (1983). *Manual de técnica de la investigación educacional*. México: McGraw-Hill.
- Eugenio, J. (2013). *La Planificación Financiera y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa Incubandina S.A.* Ambato.
- Fernández, P., & Díaz, P. (06 de Marzo de 2001). *www.fisterra.com*. Obtenido de <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>
- García, Á. C. (1994). *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson.
- Goldratt, H. (2009). *Aguja en un pajar*. Mexico: Limusa.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw-Hill/Interamericana.
- Lerma, H. D. (2009). *Metodología de la investigación : propuesta, anteproyecto y proyecto*. Ecoe Ediciones.
- López, G. (2011). *La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Ambatol CIA Ltda Matriz Ambato en el año 2011*. Ambato.
- Macias García, E. (04 de 2002). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adminfinanciera/enrique.htm>

- Mejía, J. (s/f de s/f de s/f). *Ciberconta*. Obtenido de La importancia de medir la Rentabilidad: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>.
- Morales, F. (18 de Mayo de 2010). *www.academia.edu*. Obtenido de [http://www.academia.edu/4646164/Tipos\\_de\\_Investigacion](http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigacion)
- Navarro Sierra, M. A. (20 de Febrero de 2012). *www.eoi.es*. Obtenido de [www.eoi.es](http://www.eoi.es): <http://www.eoi.es/blogs/miguelangelnavarrosierra/2012/02/20/la-planificacion-estrategica-a-corto-plazo/>
- Nunes, P. (15 de 04 de 2008). *Knoow*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Chile: Vergara.
- Ramirez, T. (1995). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Carhel.
- Rosales, O. (1991). Competitividad y cambio tecnológico: una tarea de planificación. *Revista Interamericana de Planificación*, 135.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2005). *Finanzas Corporativas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sánchez, P. (2002). *www.5campus.com*. Obtenido de Análisis de Rentabilidad de la empresa: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- Santillan, A. (2010). *www.eumed.net*. Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/729/Aspectos%20generales%20de%20la%20administracion.htm>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A.
- Terry, G. (1994). *Principios de Administración*. México: A I T B S Publishers & Distributors.
- Urbano, C., & Yuni, J. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Argentina: Brujas.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Weston, J. F. (1994). *Manual de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Zorrilla, S. (2007). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.