



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera
Financiera.**

Tema:

**“El modelo de gestión financiera y el proceso para la toma de decisiones de la
empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015”**

Autora: Palomo Urrutia, Estefanía Alejandra

Tutora: Dra. Bedoya Jara, Mayra Patricia

Ambato – Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara, con cédula de identidad No. 180265925-8, en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación sobre el tema: **“EL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y EL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CALZALONA S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2015”**, desarrollado por Estefanía Alejandra Palomo Urrutia, de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos, y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Octubre del 2016

LA TUTORA



.....
Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara Mg.

C.I. 180265925-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Estefanía Alejandra Palomo Urrutia, con cédula de identidad No. 180441975-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo, bajo el tema: **“EL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y EL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CALZALONA S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2015”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Octubre del 2016

AUTORA



.....
Estefanía Alejandra Palomo Urrutia

C.I. 180441975-0

CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Octubre del 2016

AUTORA



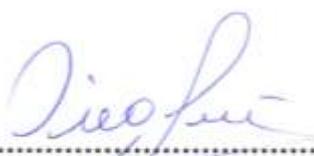
.....
Estefanía Alejandra Palomo Urrutia

C.I. 180441975-0

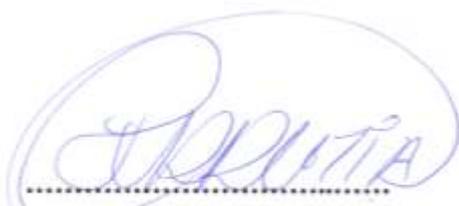
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**EL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y EL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CALZALONA S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2015**”, elaborado por Estefanía Alejandra Palomo Urrutia, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Octubre del 2016



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



.....
Ing. Janet Urrutia
MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Ing. Ana Córdova
MIEMBRO CALIFICADOR

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo, en primer lugar a DIOS por ser el motor fundamental de mi vida, por haberme dado la fortaleza de no dejarme vencer y por permitirme alcanzar mis metas.

En segundo lugar a mi familia, de manera muy especial a mis padres Wilson y Rocío, por su apoyo y sus palabras de aliento en las etapas más difíciles de mi vida, por ser mi ejemplo de compromiso, trabajo, esfuerzo y dedicación; los amo con todas las fuerzas de mi corazón.!!!

Y finalmente a todas y cada una de las personas que compartieron conmigo esta etapa muy bonita de mi vida.

Estefanía Alejandra Palomo Urrutía

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por haberme permitido realizar mis estudios profesionales.

De una manera muy especial a la empresa CALZALONA S.A. y a quienes la integran, por haberme facilitado toda la información que hoy puedo plasmar en mi trabajo.

A la Dra. Mayra Bedoya por darme las pautas necesarias para la culminación de mi proyecto de graduación.

Estefanía Alejandra Palomo Urrutía

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

TEMA: “EL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y EL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CALZALONA S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2015”

AUTORA: Estefanía Alejandra Palomo Urrutia

TUTORA: Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara Mg.

FECHA: Octubre 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa objeto de estudio se dedica predominantemente a la fabricación de partes y piezas para calzado y surge ante la necesidad de Plasticaucho Industrial S.A. de contar con una empresa que colabore con los procesos de producción de calzado de lona. La ausencia de un modelo de gestión financiera en la empresa, ha causado una inconsistente información financiera, debido a que no existe un diagnóstico financiero capaz de determinar la raíz del problema, trayendo como efecto la inadecuada toma de decisiones que en consecuencia resulta en pérdidas económicas. Esta problemática ha restringido la posibilidad de que la empresa incremente su producción, mejore los resultados financieros y proporcione información confiable a la gerencia para la toma de decisiones.

El objetivo principal del presente proyecto de investigación, es diseñar un Modelo de Gestión Financiera que influya en gran parte en la toma de decisiones, con esto se pretende generar estrategias que den respuesta a las inquietudes y necesidades trazando un camino para el correcto manejo y la administración de toda la parte financiera de la empresa CALZALONA S.A., con la finalidad es identificar falencias y proporcionar soluciones adecuadas para el proceso de la toma de decisiones.

Este proyecto se enmarca dentro de las investigaciones del nivel explicativo, descriptivo y correlacional, ya que por medio del análisis, observación, comparación y descripción de las variables hemos establecido la necesidad de diseñar un modelo de gestión financiera en la empresa. Como modalidad de investigación se ha elegido la investigación documental y de campo, a través del enfoque cuantitativo y cualitativo. Los datos estadísticos que sostiene esta investigación, vienen de los resultados obtenidos a través de la aplicación de una encuesta.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTIÓN FINANCIERA, PROCESO, TOMA DE DECISIONES, ESTADOS FINANCIEROS, ANÁLISIS FINANCIEROS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ENGINEERING IN FINANCE CAREER

TOPIC: “THE FINANCIAL MANAGEMENT MODEL AND THE PROCESS FOR THE DECISION MAKING OF COMPANY CALZALONA S.A. OF THE CITY OF AMBATO IN THE YEAR 2015”

AUTHOR: Estefanía Alejandra Palomo Urrutia

TUTOR: Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara Mg.

DATE: October 2016

ABSTRACT

The company under study is predominantly engaged in the manufacture of parts for footwear and arises from the need for Plasticaucho Industrial S.A. to have a company to work with production processes canvas shoe. The absence of a model of financial management in the company has caused inconsistent financial information, because there is no financial diagnosis able to determine the root of the problem, bringing the effect of improper decisions that consequently resulting in economic losses. This problem has restricted the ability of the company to increase production, improve financial performance and provide reliable management for making decisions.

The main objective of this research project is to design a financial management model that influences largely in making decisions, this is to develop strategies that respond to the concerns and needs tracing a path for the proper management and all financial management of the company CALZALONA S.A., in order to identify gaps and provide appropriate solutions for the process of decision making.

This project is part of research explanatory, descriptive and correlational level, since through analysis, observation, comparison and description of the variables we have established the need to design a model of financial management in the company. As research mode has been selected documentary and field research through quantitative and qualitative approach. The statistical data supports this research come from the results obtained through the implementation of a survey.

KEYWORDS: FINANCIAL MANAGEMENT MODEL, PROCESS, DECISION MAKING, FINANCIAL STATEMENTS, FINANCIAL ANALYSIS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1.ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
a. Descripción y formulación del problema	2
a.1. Descripción y Contextualización.....	2
a.2. Formulación y Análisis Crítico	11

b. Justificación.....	16
c. Objetivos	17
c.1. Objetivo General	17
c.2. Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO II.....	19
2. MARCO TEÓRICO.....	19
a. Antecedentes Investigativos	19
b. Fundamentación científico-técnica	28
c. Preguntas Directrices y/o Hipótesis	64
c.1. Hipótesis.....	64
CAPÍTULO III.....	65
3. METODOLOGÍA	65
a. Modalidad, enfoque y nivel de investigación.....	65
a.1. Modalidad de la Investigación	65
a.2. Enfoque de la Investigación	66
a.3. Nivel de Investigación.....	67
b. Población, muestra y unidad de investigación	68
b.1. Población.....	68
b.2. Muestra.....	70
b.3. Unidad de Investigación.....	71
c. Operacionalización de Variables.....	71
c.1. Variable Independiente.....	73
c.2. Variable Dependiente	74
d. Descripción detallada del tratamiento de la información.....	75

d.1. Plan de recolección de la información	75
d.2. Plan de procesamiento de la información	76
CAPÍTULO IV	78
4. RESULTADOS.....	78
a. Principales Resultados.....	78
a.1. Resultados	78
a.2. Verificación de la hipótesis	100
b. Limitaciones del estudio	102
c. Conclusiones	103
d. Recomendaciones.....	104
e. Propuesta de Solución	105
 Referencias Bibliográficas	 108
Anexos.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1: Directivos y Personal Administrativo de Calzalona S.A.	7
Tabla N° 2: Población	69
Tabla N° 3: Operacionalización de la Variable Independiente	73
Tabla N° 4: Operacionalización de la Variable Dependiente.....	74
Tabla N° 5: Situación Financiera	78
Tabla N° 6: Modelo de Gestión Financiera.....	80
Tabla N° 7: Estados Financieros	81
Tabla N° 8: Toma de Decisiones Financieras	82
Tabla N° 9: Análisis Financiero	83
Tabla N° 10: Indicadores Financieros	84
Tabla N° 11: Proceso para la Toma de Decisiones	85
Tabla N° 12: Toma de Decisiones.....	86
Tabla N° 13: Modelo de Gestión.....	87
Tabla N° 14: Principales resultados del cálculo de indicadores.....	97
Tabla N° 15: Datos de la lista de verificación	102
Tabla N° 16: Modelo Operativo de Gestión Financiera.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N° 1: Exportaciones Sector Cuero y Calzado	3
Gráfico N° 2: Provincias de Calzado en el Ecuador.....	5
Gráfico N° 3: Organigrama Estructural de Calzalona S.A.	7
Gráfico N° 4: Flujo Aparado Lona Calzalona S.A.	10
Gráfico N° 5: Árbol de Problemas (Relación Causa-Efecto).....	13
Gráfico N° 6: Categorías Fundamentales	28
Gráfico N° 7: Constelación de Ideas de la Variable Independiente	29
Gráfico N° 8: Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	30
Gráfico N° 9: Etapas del proceso de elaboración de un plan de marketing	50
Gráfico N° 10: Proceso para la Toma de Decisiones	57
Gráfico N° 11: Situación Financiera	79
Gráfico N° 12: Modelo de Gestión Financiera.....	80
Gráfico N° 13: Estados Financieros	81
Gráfico N° 14: Toma de Decisiones Financieras	82
Gráfico N° 15: Análisis Financiero	83
Gráfico N° 16: Indicadores Financieros	84
Gráfico N° 17: Proceso para la Toma de Decisiones	85
Gráfico N° 18: Toma de Decisiones.....	86
Gráfico N° 19: Modelo de Gestión.....	87

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINA
Anexo N° 1: Encuesta	117
Anexo N° 2: Balance General	119
Anexo N° 3: Estado de Resultados.....	121
Anexo N° 4: Análisis Vertical.....	123
Anexo N° 5: Análisis Horizontal.....	127
Anexo N° 6: Fotos	131

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación está enfocado en analizar la incidencia del proceso de toma de decisiones utilizando un modelo de gestión financiera para la optimización en el uso de los recursos disponibles de la empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015.

Este proyecto está dividido en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

En el **Capítulo I** se plantea, la problemática que vive la empresa productora de cortes cosidos para calzado CALZALONA S.A., esto a través del árbol de problemas, donde se plantean las diferentes causas y efectos, para determinar tanto la variable independiente como dependiente del proyecto. Se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, que se pretende alcanzar con la investigación.

El **Capítulo II** contiene, el marco teórico en el que se respalda la investigación; en él se cita las teorías de los autores, que ayudan al sustento bibliográfico para el progreso y desarrollo de la investigación; además se plantea la hipótesis de estudio que será justificada posteriormente.

En el **Capítulo III** se describe el tipo, el enfoque y la modalidad de investigación. En este capítulo también se establece la población y la muestra sujeta a análisis, así como el instrumento que se utilizó para la recolección de la información. Se describe la operacionalización de la variable dependiente e independiente, y se detalla el tratamiento de la información primaria y secundaria.

El **Capítulo IV** muestra, los principales resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto de investigación, a través de la tabulación de la encuesta. En este capítulo se comprueba la hipótesis planteada en el capítulo dos, se describe conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“El modelo de gestión financiera y el proceso para la toma de decisiones de la empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015”.

a. Descripción y formulación del problema

a.1. Descripción y Contextualización

- **Contexto Macro**

“La industria del calzado tiene un gran desarrollo en materia de diseño, variedad y especialización. En el Ecuador existe producción de calzado para montaña, exclusivo de cuero e industrial. La industria se encuentra inmersa en procesos de tecnificación cada vez más avanzados” (Pro Ecuador, 2016). Además, entre las provincias donde más se desarrolla esta industria se destacan Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas.

En el Ecuador se produce aproximadamente 350 mil cueros y pieles en el año, por una parte un segmento de la producción se exporta mientras que por otro la demanda está destinada al mercado interno de marroquinería, confecciones y calzado.

Según el punto de vista de (Pro Ecuador, 2016): *“La industria del cuero, tiene una trayectoria relevante. El desarrollo del sector curtidor hasta los años 70 mantiene un nivel artesanal pero ante el crecimiento de las ciudades inicia su industrialización. Con las regulaciones de fomento en el año 2009 el sector ha crecido de manera muy importante”*.

Es significativo mencionar que el Ecuador llegó a ser uno de los países con mayor producción de cuero y calzado. Esta industria ha crecido extraordinariamente a tal punto que no solo importa sino que también exporta a grandes partes del mundo esto debido a que posee productos de alta calidad con precios accesibles para todos sus

consumidores.

Las exportaciones de cuero (pieles) y sus confecciones, ascienden a: US\$ FOB 26,6 mm y sus principales destinos fueron: Italia, Venezuela, Perú y Colombia. Por su parte, las exportaciones del sector calzado ascienden a: US\$ FOB 38,9 mm y sus destinos principales fueron: Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos. (Pro Ecuador, 2016)

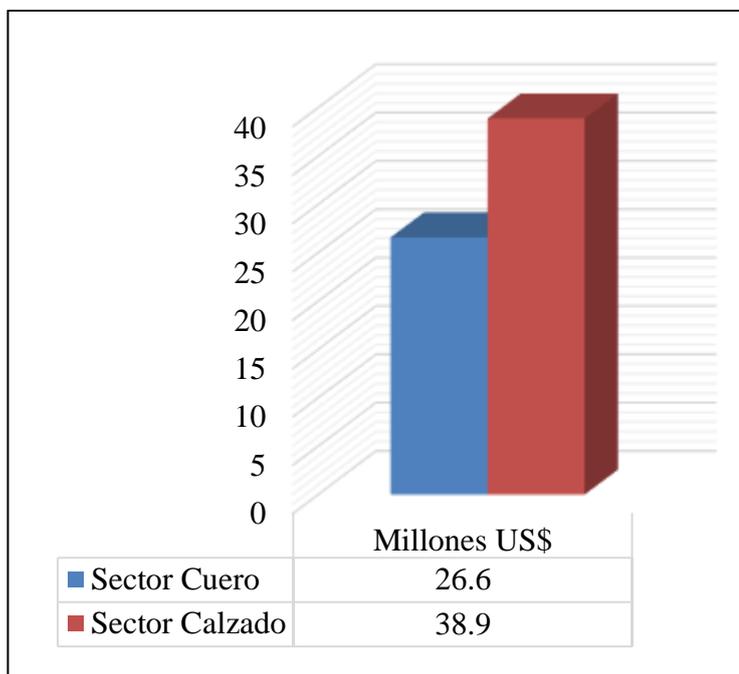


Gráfico N° 1: Exportaciones Sector Cuero y Calzado

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Fuente: Empresa Calzalona S.A.

“Actualmente a nivel nacional existen 4.500 productores de calzado que atienden al 90% de la demanda en el Ecuador, en total producen 30 millones de pares de zapatos al año. Es un sector que enfrentó su peor crisis en el 2008” (Acr, 2013). Hoy en día, se reconoce que la única empresa exportadora fuerte y grande en el Ecuador es PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

Ecuador cuenta con un sin número de empresas aparadoras, que se dedican a la fabricación de partes y piezas de calzado, aquí se toma como referencia el periódico (El Comercio, 2013) el cual indica lo siguiente: *“Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos”*.

Desde hace mucho tiempo, las empresas de calzado han demostrado ser uno de los sectores económicos más grandes del país, que han ocupado un puesto muy importante en la economía de las familias ecuatorianas.

Por lo tanto, para que las empresas tomen decisiones acertadas necesitan de un modelo de gestión financiera adecuado, según (Sánchez, D., 2009):

Existen varios modelos de gestión financiera a nivel internacional como la que crea la UCA (Universidad Centroamericana) que es lo más acercado a la realidad ecuatoriana y también modelos creados por otras universidades de Europa y EEUU, pero que son adaptadas a las necesidades de su entorno y de su economía, con la globalización estos modelos se van adaptando de a poco a nuestro ámbito , ya que en nuestro país estamos entrando a un proceso de adaptación de las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) y las NIIF(Normas Internacionales Información Financiera), actualmente los modelos financieros que aplicamos en el Ecuador y por ende en la Provincia de Tungurahua es una mezcla de aplicación de normas internacionales y las nacionales que se han basado en las NEC (Normas Ecuatorianas Contabilidad). (pág. 1)

- **Contexto Meso**

Según (El Comercio, 2013): *“La industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según el Ministerio de Industrias”.*

En la actualidad, la producción de calzado ocupa alrededor del 84% de la oferta global, por lo que en el Ecuador, las provincias que se caracterizan por su potencial industrial en la confección de calzado son: Azuay (14%), Pichincha (17%), Guayas (19%) y Tungurahua (50%), siendo su capital Ambato la principal proveedora del producto en este sector, la cual ha ido creciendo desde pequeños negocios hasta grandes empresas.

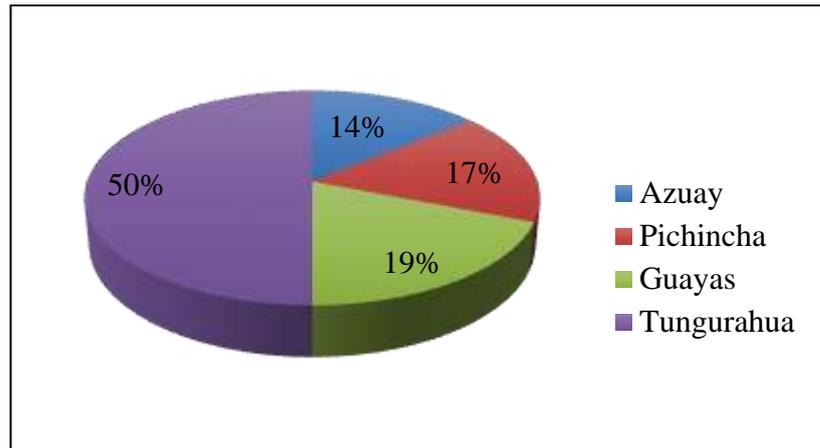


Gráfico N° 2: Provincias de Calzado en el Ecuador

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Fuente: Empresa Calzalona S.A.

Aunque Tungurahua es una de las provincias que encabeza la producción de calzado en el país, su ciudad Ambato no cuenta con suficiente infraestructura para la fabricación y comercialización de zapatos. Como lo menciona el Diario (El Telégrafo, 2014): *“Según la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), en 2013 se confeccionaron en esta provincia 16 de los 32 millones de pares de zapatos que se expendieron en las 24 provincias ecuatorianas”*.

Hoy en día, la Cámara de Calzado de Tungurahua es una organización dedicada en brindar servicios de excelencia y a la vez innovadores con personal altamente calificado y socios comprometidos por medio de alianzas.

MISIÓN: Ser una institución sólida con representatividad nacional que agrupe socios altamente competitivos de la cadena del cuero y calzado, contando con alianzas estratégicas con organismos de cooperación, que permita a sus socios participar en eventos internacionales y posicionar sus productos en mercados externos. (Caltu, 2016)

Es por ello que a través de esta institución y conjuntamente con sus socios; Plasticaucho Industrial S.A, Gamo’s, Tecnocalza, Lady Rose, Curtiduría Tungurahua, Imporcalza, Pica, Fransani, Gusmar, Vecachi, Liwi, Calzafer, Josheps, Fasia, Importsuelas, Incalsid, Calzado Infante, entre otras; planifican edificar y construir a largo plazo dos centros comerciales que mejoren esta actividad, esto con el propósito de engrandecer la industria del calzado y en beneficio de los productores de calzado en Tungurahua.

Existen alrededor de 5 mil fabricantes con renombre nacional en esta provincia, que se encuentran dispersos en diferentes sitios como: Picaihua, Augusto N. Martínez, Cevallos, Quisapincha, Atahualpa y Benítez; entre otros barrios ambateños. *“Este sector puede impulsar este tipo de empresas porque creció significativamente desde 2009 (de 600 a 5 mil productores), cuando el Gobierno Nacional puso en práctica las salvaguardias y el arancel mixto para impulsar la manufactura local de zapatos”* (El Telégrafo, 2014).

A pesar de que la mayoría de empresas en el sector conocen sobre el modelo de gestión financiera, muchas personas no le han dado la importancia que merece, cabe recalcar que su implementación juega un papel muy importante en el proceso de la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

La cultura de la población ambateña se basa en adquirir productos fabricados en la provincia debido a su calidad en lo cual es beneficioso para nuestra empresa tener una cuota de mercado y así tener posicionamiento en la ciudad. Las garantías que da el calzado tungurahense hacen que la sociedad les busque en el mercado, dando la pauta para que más personas se involucren en la producción del mismo. (Sánchez, D., 2009, pág. 3)

- **Contexto Micro**

CALZALONA S.A. es una Sociedad Anónima legalmente constituida en la ciudad de Ambato desde septiembre del año 2001; está ubicada en la Panamericana Norte km. 3 Av. Indoamérica y Entrada a la Península junto al Aserradero “Bambú”; se dedica predominantemente a la fabricación de partes y piezas para calzado y surge ante la necesidad de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. de contar con una empresa que colabore con los procesos de producción de calzado de lona.

En la actualidad, la Compañía es administrada por el Presidente y el Gerente; la representación legal de la misma la ejerce el Gerente General. En cuanto a los directivos, la empresa está conformada por dos accionistas con una participación del 50% cada uno y en el área administrativa la sociedad cuenta con un contador, una asistente contable, un jefe de producción y dos supervisores.

Tabla N° 1: Directivos y Personal Administrativo de Calzalona S.A.

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	Holguín Miño Ricardo Edmundo	Accionista
2	Toro Cepeda Rodrigo Fernando	Accionista
3	Toro Larrea Juan Manuel	Gerente
4	Larrea Tinajero Patricia Rocío	Presidente
5	Miranda Chonata Luis Alberto	Jefe de producción
6	Urrutia Urrutia Mauro Geovanny	Contador

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Fuente: Empresa Calzalona S.A.



Gráfico N° 3: Organigrama Estructural de Calzalona S.A.

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Fuente: Empresa Calzalona S.A.

Actualmente la empresa CALZALONA S.A. se dedica a:

- Armado de partes y piezas de cortes de calzado de tela de la marca Venus;
- Empiolar y poner ojales en cortes de calzado de lona;
- Control de calidad interno y externo de cortes semielaborados antes de la inyección;
- Transporte y movilización de materiales y cortes;

Exclusivamente para PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

RECURSOS

Para el desarrollo de las operaciones la empresa ocupa un área aproximada de 300 m²; cuenta con 57 empleados en planta y 6 administrativos; conformando un total de 63 personas.

Según lo dispone el marco legal vigente, a través de: la Legislación Tributaria, Laboral, de Seguridad Industrial, Municipal y otras afines a la actividad que desarrolla CALZALONA S.A.; se cumple con dichas regulaciones, pagando, generando y recaudando, puntualmente las obligaciones, tributos, impuestos, tasas y demás contribuciones, por lo que es reconocida ante todos los organismos de control.

Por otra parte, CALZALONA S.A. al ser una empresa aparadora que trabaja y colabora únicamente con Plasticaucho Industrial S.A. no cuenta con una misión ni visión pero ya que el objetivo en común que tiene con la misma es la producción de calzado, se hará mención a la Misión y Visión en la que se enfoca esta compañía.

MISIÓN: Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.

VISIÓN: Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa.

VALORES:

- **HONESTIDAD.-** La integridad en cada acción que tomamos, es la manera con la que buscamos nuestros objetivos, la exigimos a todos quienes se relacionan con nuestra Empresa.
- **JUSTICIA.-** Actuamos otorgando a cada persona lo que le corresponde en sentido de razón y equidad.

- **ÉTICA.-** Actuamos apegados a nuestros valores, que son el conjunto de normas que rigen la conducta organizacional e individual.
- **SOLIDARIDAD.-** Nos sentimos y actuamos cercanos y adheridos a los propósitos de desarrollo de nuestros colaboradores y la comunidad.
- **LEALTAD.-** Somos fieles a nuestros principios y creencias y nuestros actos son coherentes con ellos.
- **HONORABILIDAD.-** Cumplimos con nuestras obligaciones para con la sociedad y las personas y lo hacemos con convicción y alegría. (Pisa, 2016)

Por otro lado, la empresa cuenta con un Flujo de Aparado de Lona, donde se refleja el proceso de elaboración por el que pasa el producto, es decir, desde que el material es receptado por los proveedores hasta que es entregado a Plasticaucho Industrial S.A. Con el tiempo este flujograma se ha convertido en una herramienta de gran ayuda dentro del proceso de producción, ya que ha encaminado a sus trabajadores hacia una meta más específica con el fin de mejorar sus procesos o si fuera el caso corregir fallas en el mismo.

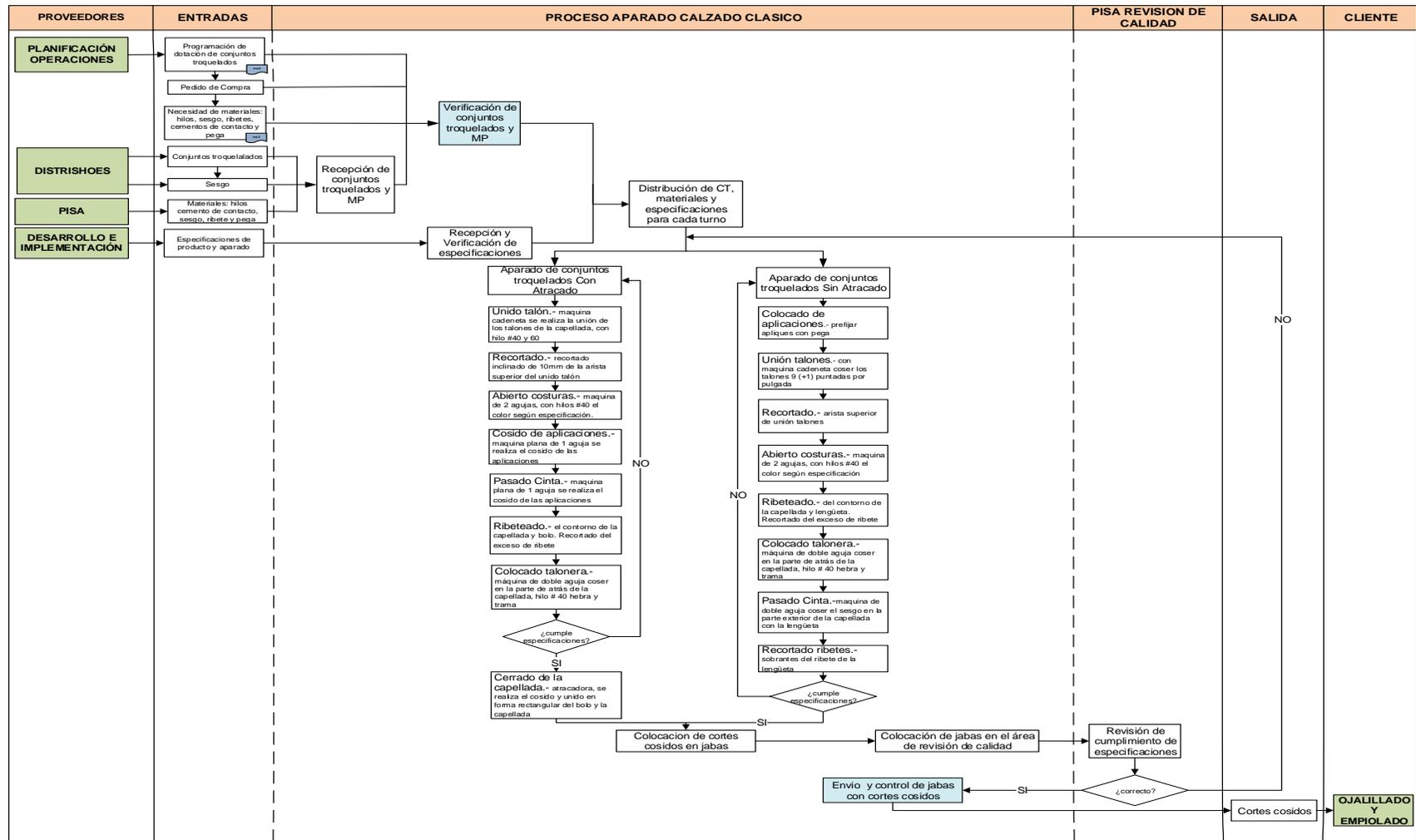


Gráfico N° 4: Flujo Aparado Lona Calzalona S.A.
 Elaborado por: Palomo, E. (2016)
 Fuente: Empresa Calzalona S.A.

Por lo tanto, con la implementación de un Modelo de Gestión Financiera, la empresa CALZALONA S.A. podrá orientarse hacia como debe organizar, planificar, controlar y dirigir los recursos financieros de manera eficiente y eficaz, con el propósito de obtener mayores beneficios, además que gracias a su correcto uso la sociedad comprenderá no solo como opera la economía sino que también entenderá las finanzas en su negocio.

Cabe indicar que para el desarrollo de la presente investigación se debe profundizar en cuanto al manejo y estructura de estados financieros y a su vez realizar un análisis financiero, que permitirá determinar y evaluar el desempeño financiero de la misma, identificando los aspectos negativos y positivos de la gestión financiera para tomar las medidas que resulten aconsejables en la utilización de los recursos.

a.2. Formulación y Análisis Crítico

- **Análisis Crítico**

La necesidad para la realización del presente proyecto de investigación surge porque la Empresa “Calzalona S.A.”, carece de un modelo de gestión financiera, el cual será una herramienta gerencial fundamental en la estructuración de instrumentos tales como: análisis financiero, análisis interno, de competitividad y estrategias de marketing, por lo que se ha podido identificar cuáles son los puntos que se debe tratar a profundidad como un aporte para la empresa.

La información financiera siempre ha sido de gran importancia para las empresas, debido a que tiende a mejorar la comunicación entre ellas, además que es indispensable para el desarrollo y la administración de las mismas, por esta razón si la información financiera que proporciona la organización es inconsistente las máximas autoridades o directivos no podrán tomar decisiones de carácter económico oportunas.

De igual manera, el no contar con un modelo de gestión financiera; ya sea por falta de un diagnóstico financiero; puede acarrear graves problemas, por una parte la empresa Calzalona S.A. no será capaz de tomar decisiones adecuadas que beneficien

su futuro mientras que por otra parte puede dar como resultado grandes pérdidas económicas e incluso afectar el crecimiento de la empresa.

Algo fundamental en una empresa es disponer de un control interno eficiente, por lo que al existir deficiencias en este aspecto la organización deberá llevar a cabo una revisión más estricta en todas las áreas, principalmente en el nivel administrativo y operativo, que es en donde se deberá crear metas de cumplimiento al personal. Además, es relevante mencionar que la comunicación juega un papel muy importante en la empresa puesto que crea un equilibrio en todas las áreas.

Por otro lado, la empresa tiene una planeación financiera insuficiente, es decir, que su liquidez es limitada, lo que provoca una baja rentabilidad, es por ello que las decisiones que tomen los directivos y el personal administrativo serán relevantes en relación con el futuro en el que vaya encaminada la empresa.

Por último, cabe recalcar que el diseño de un Modelo de Gestión Financiera influirá en gran parte en la toma de decisiones, ya que con esto se pretende generar estrategias que den respuesta a las inquietudes y necesidades trazando un camino para el correcto manejo y la administración de toda la parte financiera de la empresa.

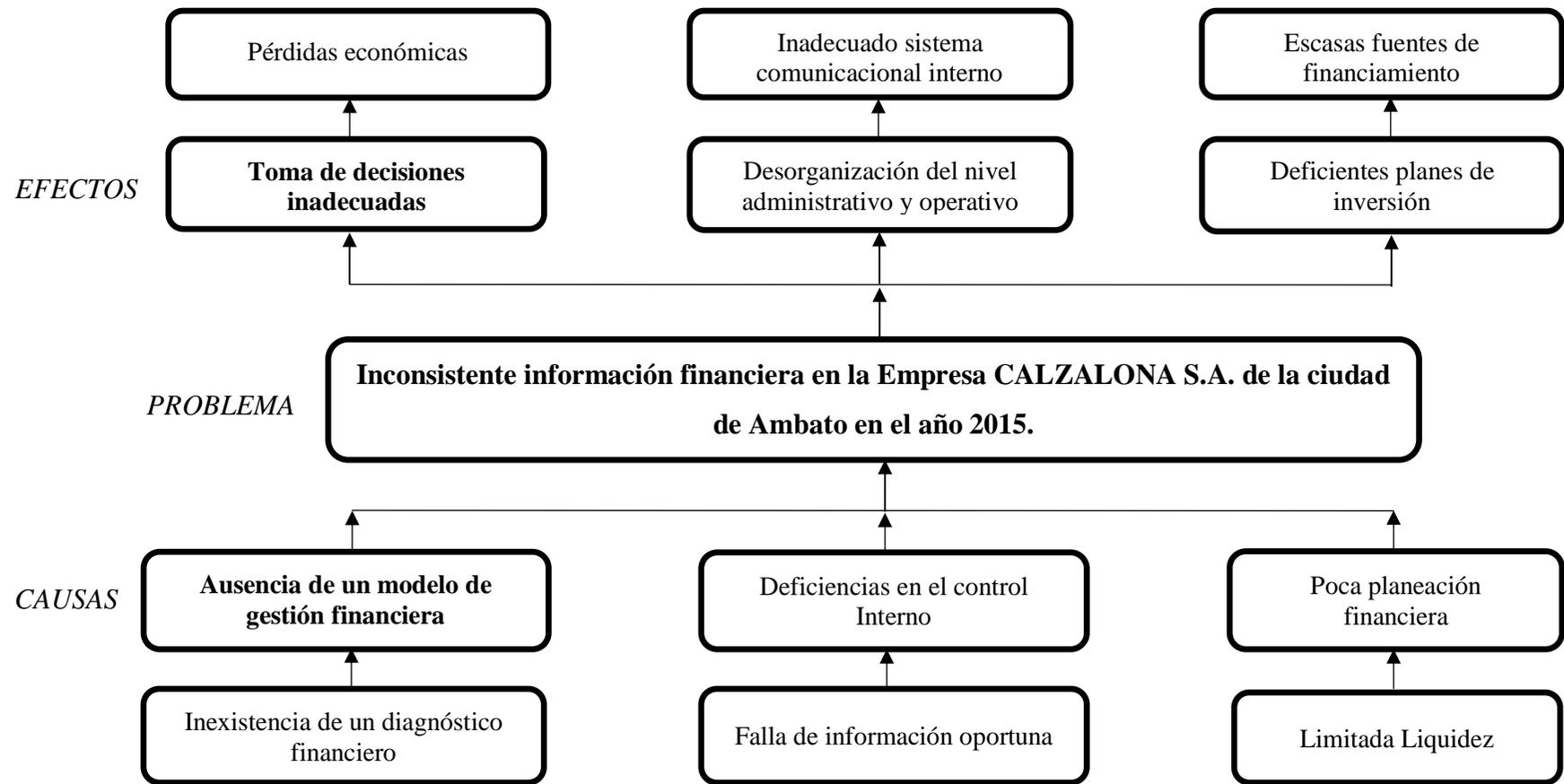


Gráfico N° 5: Árbol de Problemas (Relación Causa-Efecto)
Elaborado por: Palomo, E. (2016)
Fuente: Empresa Calzalona S.A.

Relación Causa-Efecto

Luego de haber realizado el respectivo análisis crítico se ha llegado a determinar que la ausencia de un modelo de gestión financiera es la principal causa de una inconsistente información financiera en la Empresa Calzalona S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015, esto debido a que no existe un diagnóstico financiero capaz de determinar la raíz del problema, trayendo como efecto la inadecuada toma de decisiones que en consecuencia resulta en pérdidas económicas.

Por otra parte, el no contar con una consistente información financiera provoca que la empresa tenga deficiencias en su control interno, esto se debe a que la información con la que cuenta no es oportuna, por lo que da como resultado una desorganización tanto en el nivel administrativo como operativo y a su vez se deriva en un inadecuado sistema comunicacional interno entre los colaboradores.

Además, la falta de liquidez que existe en la organización por no contar con fuentes de financiamiento adecuadas causa que la poca planeación financiera con la que cuenta la empresa afecte su rentabilidad lo que provoca que sus planes de inversión sean deficientes, es decir, que a futuro no podrán hacer frente a sus obligaciones afectando así la información financiera.

En conclusión, con lo expuesto anteriormente se propone a diseñar un **“Modelo de Gestión Financiera en la Empresa Calzalona S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015”**.

✓ Prognosis

Hoy en día, una de las causas más frecuentes que puede tener la inconsistente información financiera es la falta de legitimidad de los datos contables, siendo esta la principal causante de las decisiones erróneas en una empresa, igualmente para que una decisión sea efectiva y eficaz, tiene que ser soportada necesariamente por información financiera oportuna, por lo que, el no contar con información financiera adecuada conllevaría a varias consecuencias.

Asimismo, la inconsistencia en la información financiera puede afectar en diversas formas a las organizaciones, una de las principales implicaciones se genera en los

procesos de toma de decisiones los cuales se vuelven inefectivos e ineficientes, como consecuencia de ello, quienes toman las decisiones en una compañía acostumbran a dejar de lado algunas cosas que deberían saber e incluso aparentan estar informados pero con información errónea.

Por otra parte, si una organización carece de un modelo de gestión financiera o no tiene un claro direccionamiento de acuerdo con las necesidades de la misma, significa que necesita de bases para lograr que la empresa tome decisiones apropiadas en su organización y crecimiento empresarial. Es por esta razón que se pretende dar solución y posibles estrategias para redimir el problema detectado en la empresa.

Además, el desconocimiento de la realidad que una empresa atraviesa en factores financieros y administrativos, la falta de liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones y la inestabilidad económica del país, ocasionan la mala toma de decisiones por parte de la Administración teniendo como consecuencia la insatisfacción de las necesidades de los consumidores.

Con el paso del tiempo los modelos de gestión financiera van evolucionando constantemente debido a las necesidades de cada empresa y a su entorno, por lo que una ineficiente toma de decisiones puede verse afectada en la rentabilidad de la empresa, debido a que ésta no va a estar preparada para afrontar situaciones eventuales.

Finalmente, para que una empresa pueda plantearse ¿A dónde quiere ir? y ¿Qué quiere lograr? necesariamente requiere de un modelo de gestión financiera que le permita tomar decisiones acorde a las necesidades que posea, puesto que sin una correcta implementación la organización podría verse afectada a futuro e incluso se podría desencadenar en la quiebra.

✓ **Formulación del Problema**

¿Cómo el modelo de gestión financiera influye en el proceso de la toma de decisiones de la Empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015?

Delimitación del Objeto de Investigación

Delimitación Espacial: El presente proyecto de investigación será desarrollado en la Empresa Calzalona S.A. ubicada en la parroquia La Península del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua de la República del Ecuador.

Delimitación Temporal: El trabajo de campo de la presente investigación se realizará en el período 2015.

b. Justificación

El presente proyecto de investigación es **importante**, por cuanto es necesario que las empresas conozcan sobre como un modelo de gestión financiera puede incidir en el proceso de la toma de decisiones, además el que una empresa posea un modelo de gestión financiera es de gran ayuda para encaminar a los administradores a tomar decisiones financieras acertadas con respecto al crecimiento y bienestar de la misma.

Por otra parte, el modelo de gestión financiera es **importante** porque:

- ❖ Obliga a los administradores a definir explícitamente sus objetivos.
- ❖ Orienta a cumplir metas y objetivos futuros mejorando su rentabilidad a través del buen uso de los recursos.
- ❖ Ayuda a identificar y registrar los tipos de decisiones que influyen en dichos objetivos.
- ❖ Permite identificar y registrar las interacciones entre todas esas decisiones y sus respectivas ventajas y desventajas.
- ❖ Permite una mejor comunicación de las ideas y conocimientos, lo cual facilita el trabajo en equipo.

Esta investigación es **viable**, puesto que se cuenta con toda la información tanto contable como administrativa suficiente, conjuntamente con material científico y bibliográfico sobre el tema a investigar. Al mismo tiempo, que se tomará en cuenta aspectos como la disponibilidad, los recursos financieros, humanos y materiales para

determinar los alcances que tendrá la realización de este proyecto.

El proyecto se encuentra evaluado en cuanto a la **factibilidad** y otros elementos que lo integran como lo son la parte metodológica, económica y técnica de recolección de información, de la misma manera esta investigación estará respaldada con la respectiva información financiera que será otorgada por la Empresa CALZALONA S.A., así como también se pondrá a conocimiento de expertos el tema a tratar en esta investigación

Al implementar un Modelo de Gestión Financiera no solo **beneficiará** a la gerencia y personal administrativo de la Empresa en mención, sino que también sentará bases para la toma de decisiones asertivas dentro de la organización las mismas que podrán ser de utilidad para el crecimiento empresarial y así puedan realizar predicciones sobre el comportamiento y administración de la misma.

El presente proyecto investigativo es **original**, ya que en la empresa nunca antes se lo había realizado, es así que por medio de una investigación previa con base a sus insuficiencias se pretende dar solución y seguimiento a la presente interrogante, esto se lo hará con una búsqueda bibliográfica profunda y a la par con los conocimientos adquiridos.

Este proyecto de investigación es de **interés** para el área administrativa de la empresa, ya que a través de un modelo de gestión financiera podrá tener una correcta toma de decisiones que va a incurrir en una mejora tanto económica como organizativa de la Empresa CALZALONA S.A.

c. Objetivos

c.1. Objetivo General

Analizar la gestión financiera y el proceso para la toma de decisiones de la empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015 para la determinación del correcto uso de los recursos financieros.

c.2. Objetivos Específicos

- Determinar los indicadores financieros que permitan la determinación de la gestión financiera en la empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015.
- Evaluar el proceso de la toma de decisiones financieras en el manejo del efectivo de la empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015
- Diseñar un modelo de gestión financiera que contribuya a la eficiente toma de decisiones de la empresa Calzalona S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

a. Antecedentes Investigativos

La investigación tiene como finalidad plantear un Modelo de Gestión Financiera que beneficie a toda el área gerencial de la empresa poniendo en su conocimiento herramientas financieras y de análisis para una correcta toma de decisiones que va a incidir en una mejora organizativa y económica de la empresa.

De la información que he podido recabar a través de una profunda investigación en las bibliotecas de la Universidad de mayor trascendencia en el centro del país, acerca del **Modelo de Gestión Financiera y el Proceso para la Toma de Decisiones** se ha podido observar que existen proyectos similares al problema planteado que me ayudarán a resolver interrogantes referentes al problema de investigación todo esto con la ayuda de repositorios de varias universidades del País, obteniendo como resultado los siguientes datos:

Mediante lo mencionado anteriormente se hace cita al trabajo investigativo de (Sánchez, D., 2009) denominado “*Modelo de Gestión Financiera y Proceso de toma de Decisiones como herramienta gerencial para la Estabilidad económica y financiera para Tecnopieles S.A.*”, donde se plantea como objetivos:

- a) Diagnosticar un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones que se pueda aplicar para lograr en crecimiento económico y financiero de Tecnopieles S.A.
- b) Analizar un modelo de análisis financiero de la información contable, a fin de evaluar la empresa.
- c) Diagnosticar un proceso de análisis estratégico que permita ver el desempeño actual de la empresa y su nivel de competitividad.
- d) Establecer mecanismos de marketing para promocionar los productos y servicios de la empresa.

- e) Proponer un modelo específico de gestión financiera para Tecnopieles S.A.

Esta investigación se realiza con un profundo trabajo de campo e investigación bibliográfica documental conjuntamente utilizando las técnicas de observación, encuesta, entrevista, procesamiento y análisis de datos, toda esta información tiene su fuente en datos reales de la empresa y tras haber sido tabulada, codificada y procesada, el autor (Sánchez, D., 2009) se permite formular, entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) Para el sector curtidor es importante contar con un modelo de gestión financiera en la toma de decisiones.
- b) Para el personal es importante realizar un análisis organizacional y estratégico de la empresa.
- c) El personal espera un crecimiento económico de la empresa para de esta manera ellos poder mejorar su calidad de vida y estabilidad laboral.
- d) Para el sector curtidor y para el personal el tener estrategias de marketing es algo fundamental en el crecimiento de las ventas.

Esta tesis se va a utilizar como base fundamental para el planteamiento del problema, ya que con ideas sólidas se puede visualizar de mejor manera como diseñar un modelo de gestión financiera en la empresa CALZALONA S.A. y a la vez será más factible determinar el proceso de toma de decisiones. Igualmente, con su implementación será de gran ayuda para la estabilidad económica y financiera de la organización, obteniendo así mejores resultados, más rentabilidad y mayor liquidez.

Así mismo menciono el trabajo investigativo de (Chasipanta, N., 2013) denominado *“El modelo de gestión y su incidencia en la planeación financiera de la empresa BGP Ecuador Co. S.A.”*. Se plantea como objetivos:

- a) Estudiar el modelo de gestión y su incidencia en la planeación financiera de la empresa BGP ECUADOR CO S.A.
- b) Analizar el modelo de gestión que maneja la empresa.
- c) Identificar la situación financiera de los tres últimos años.

- d) Proponer la implantación de un modelo de gestión que contribuya a la eficiente planeación financiera de la empresa BGP Ecuador CO S.A.

Esta investigación se realiza con un profundo trabajo de campo, su población es finita por lo que se utilizó la técnica de la entrevista; mediante cuestionarios; adicionalmente se procedió hacer una investigación tanto exploratoria como descriptiva, al final de la investigación y después de analizar y procesar los datos, la autora (Chasipanta, N., 2013) se permite manifestar, entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) La empresa como parte del grupo BGP China sigue las instrucciones y lineamientos de su casa matriz y a pesar de poseer organigramas, manuales de procedimientos, funciones, políticas internas y reglamentos para realizar sus actividades, éstas no se ajustan adecuadamente a su realidad, en primera instancia por no considerar elementos locales y en segunda al separar el área administrativa de la de operaciones.
- b) La empresa cuenta con el respaldo económico de su empresa matriz en China, razón por la cual ha podido continuar sus operaciones y ejecución de proyectos adjudicados sin complicaciones financieras.
- c) Existe una planificación financiera empírica, no se realizan proyecciones y análisis, no se basan en un proceso adecuado, lo que ha afectado a sus actividades cotidianas, al no contar con una herramienta para la toma de decisiones.

Esta tesis se toma como referencia ya que hace énfasis cómo un modelo de gestión financiera puede incidir en la planeación financiera a la vez que guía hacia la solución del problema planteado según el tema de investigación. Primero se enfoca directamente en la gestión financiera siendo este el tema principal del problema, para luego introducirse en como el modelo de gestión financiera influye dentro de una correcta planeación financiera.

Además, se menciona el trabajo investigativo de (Pavón, D., 2014) con el tema *“Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional periodo 2013-2017.”*, donde se plantea los siguientes objetivos:

- a) Elaborar una propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional período 2013-2017.
- b) Caracterizar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, mediante el diagnóstico situacional, y financiero 2011-2012.
- c) Desarrollar el modelo de gestión administrativo-financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional, que permita un crecimiento sostenido y ordenado para el período 2013-2017.

En esta investigación después de haber realizado un diagnóstico general del desempeño de la Cooperativa y a través de fundamentos teóricos de los distintos modelos de gestión administrativa-financiera, la autora (Pavón, D., 2014) ha llegado a las siguientes conclusiones:

- a) Efectuado el diagnóstico financiero período 2011 - 2012 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional tiene sostenibilidad financiera y económica, estos criterios de evaluación son considerablemente buenos para el mercado.
- b) De acuerdo al diagnóstico situacional de la cooperativa, se observa que su nivel de gestión es aceptable, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro que de una forma u otra permite identificar acciones a mediano plazo.
- c) La implantación de estrategias y acciones, permite desarrollar confianza a nivel de socios y del personal de la cooperativa, razón por la cual la cooperativa puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido mediante las líneas de acción Balanced ScoreCard.

En esta tesis se desarrolla un modelo de gestión administrativo – financiero enfocado en parte al área financiera que es a donde está encaminado el tema de investigación, por lo que con bases suficientes tomadas de este contenido se podrá direccionar hacia qué modelo es mejor apuntar y con cual se obtiene mejores resultados, cabe recalcar que si las estrategias a implementarse no son ejecutadas con eficiencia y eficacia los beneficios serán insatisfactorios para la productividad de la empresa.

Por otra parte, tomo en consideración el estudio realizado por (Quiroa, C., 2014) nombrado como *“Toma de Decisiones y Productividad Laboral.”*. Se plantea como objetivos los siguientes:

- a) Determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral.
- b) Evaluar cómo se toman las decisiones dentro de la empresa.
- c) Evaluar si las decisiones tomadas influyen de manera positiva o negativa para el desarrollo de la empresa.
- d) Generar una propuesta de aplicación para una efectiva relación laboral.

Esta tesis se la realiza en base a un método de evaluaciones sumarias llamado: Escala Likert con una población de 50 trabajadores del área de salud Quetzaltenango, su fin es proveer información para conocer de qué manera afecta la toma de decisiones de los altos gerentes entre las organizaciones y directamente en la productividad, por lo que la autora (Quiroa, C., 2014) hace referencia a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.
- 2) Es necesario tener una lluvia de ideas para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización.
- 3) Con la escala de Likert, los colaboradores dieron como resultado que las decisiones tomadas siempre van a afectar de una manera positiva o negativa y de esta manera será el desarrollo que tendrán dentro de la organización.
- 4) Son los gerentes los que tienen que dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los colaboradores y gerentes por lo se creó un taller para dar tips de como ellos pueden darle la mejor solución a los problemas y que exista un mejor ambiente laboral.
- 5) La productividad laboral es una fuente importante dentro de la institución y no se debe olvidar que hay que mantener motivados a los colaboradores para que ellos se sientan satisfechos con el trabajo que realizan.

Se referencia este trabajo investigativo ya que su tema abarca todo lo relacionado con la toma de decisiones y la manera en la que puede influir en el rendimiento empresarial, por lo que es importante mencionar que si las decisiones son efectivas, tanto para las personas que laboran en la organización como para los socios, todo será positivo y en consecuencia el colaborador tendrá un mejor desempeño laboral,

es por ello que los gerentes, como líderes, serán las personas encargadas de tomar decisiones que afecten o favorezcan al bienestar de la empresa.

Además, es importante mencionar el estudio investigativo realizado por (Zavala, M., 2005) con el tema *“La contabilidad financiera y la toma de decisiones en las empresas del sector industrial.”*, en donde se traza los siguientes objetivos:

- a) Determinar la manera como la contabilidad financiera genera información razonable que facilita la toma de decisiones sobre endeudamiento, inversiones, liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad de las empresas del sector industrial de metalmecánica.
- b) Identificar la forma como la información financiera puede facilitar las decisiones financieras en las empresas del sector industrial de metalmecánica.
- c) Establecer el modo como la información económica puede facilitar las decisiones operativas de las empresas del sector industrial de metalmecánica.
- d) Estipular la manera como la información patrimonial puede facilitar las decisiones administrativas de las empresas del sector industrial de metalmecánica.

Esta tesis se realiza con una investigación básica o pura (no experimental), usando un nivel descriptivo-explicativo-correlacional a través de encuestas, toma de información y análisis documental cada una con su respectivo instrumento, dando como resultado al autor (Zavala, M., 2005) las siguientes conclusiones:

- a) El 98% de los encuestados, acepta que la información financiera facilita las decisiones financieras de las empresas del sector industrial de metalmecánica, mediante el análisis de las deudas e inversiones del estado de situación y las actividades de operación, inversiones y financiamiento del estado de flujos de efectivo.
- b) El 97% de los encuestados acepta que la contabilidad financiera facilita la toma de decisiones en las empresas del sector industrial de metalmecánica, mediante la información razonable expresada en sus estados financieros, los cuales al ser analizados e interpretados proporcionan indicadores para el endeudamiento e inversiones; ventas y costos; liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.
- c) El 98% de los encuestados acepta que la información patrimonial de la contabilidad financiera facilita la toma de decisiones administrativas de las empresas del sector industrial de metalmecánica, mediante el análisis de las variaciones patrimoniales

que ayudarán a la eficiencia, efectividad y mejora continua empresarial.

- d) El 97%, considera que la información económica facilita las decisiones operativas de las empresas del sector industrial de metalmecánica, mediante el análisis de las ventas, costos, gastos, utilidad bruta, utilidad operativa y utilidad neta del estado de resultados.

Como resultado de esta tesis se puede observar en porcentajes muy altos, que la información financiera afecta directamente a las decisiones financieras y que una correcta contabilidad financiera facilita positivamente la toma de decisiones, por lo que haciendo énfasis en este tema se puede deducir que para un mejor desenvolvimiento laboral las decisiones a ser tomadas deben ser acertadas, ya que estas influirán en todas las áreas de la organización.

También, se toma en consideración el trabajo de investigación de (Osomo, D., 2012) denominado *“Modelo de Valoración Financiera para un producto innovador: Aplicación a un producto de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín.”*, donde destaca cuatro métodos principales de valoración financiera:

- 1) Métodos Contables: En el caso de la valoración de una empresa, la base de estimación es el valor de su patrimonio.
- 2) Métodos de Mercado: Son varias las metodologías asociadas a este método: el valor del mercado, método de múltiplos, valor de reposición y valor de liquidación.
- 3) Métodos de Flujos de Caja: En este tipo de metodología se asume que el valor de la empresa será la suma de los flujos futuros que genere la compañía, descontados a una tasa que representa el costo del dinero.
- 4) Método de Opciones Reales: Considera que las opciones reales no son más que los derechos, sin obligaciones, de realizar acciones concretas que permitan maximizar el lado favorable o limitar el lado negativo de una inversión de capital.

Este artículo se realiza en base a una revisión documental de conceptos, de metodologías de valoración financiera y de productos innovadores resultantes de las investigaciones adelantadas en la Universidad; mediante entrevistas y simulaciones a investigadores y personas vinculadas con la institución y conocedoras del tema, al

final del informe escrito la autora (Osomo, D., 2012) se permite formular las siguientes conclusiones:

- a) Son diversas las metodologías existentes para la valoración de empresas o de productos, cada una de ellas con debilidades y fortalezas particulares que deben ser consideradas por quien seleccione una metodología con el objetivo de hacer una valoración. La selección de la metodología debe hacerse teniendo en cuenta el objetivo de la valoración y la información disponible para llevarla a cabo.
- b) No existe un modelo de valoración financiera que esté relacionado directamente con la determinación del valor de un producto innovador. En este sentido, para valorar un producto innovador en una organización (para nuestro caso, en la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín) es posible retomar de los modelos de valoración existentes y aplicables a las empresas y a los productos, elementos importantes de los cuales se pueda obtener información financiera en el interior de la compañía.

Este artículo científico se enfoca más a la creación de un modelo de valoración financiera para la creación de un producto innovador, este tema puede ser de gran ayuda ya que con bases sólidas en la creación de un modelo de gestión financiera, se puede enfocar o visualizar específicamente en un producto para así valorarlo financieramente utilizando distintas metodologías con el fin de descubrir cuál es el método idóneo para tener una acertada valoración para la elaboración de un nuevo producto.

Por último, se menciona el trabajo investigativo de (Guerrero, G., 2003) denominado *“Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización.”*, donde se plantea tres razones que explican la brecha entre la teoría financiera y la planeación estratégica:

- 1) La teoría financiera y los modelos tradicionales de planeación estratégica pueden estar separados por diferencias en el lenguaje y la “cultura”.
- 2) Los análisis de flujo de caja descontado pueden haber sido erróneamente aplicados y por lo tanto no aceptados en análisis de estrategia.
- 3) Los análisis de flujo de caja descontado pueden fallar en análisis de estrategia a pesar de que se utilicen adecuadamente.

Este artículo en base a la Teoría Financiera que se utiliza muestra una definición de cómo puede transformar a la empresa la creación de un modelo financiero con bases en la planeación estratégica, es así que el autor (Guerrero, G., 2003) indica las siguientes conclusiones:

- a) El proceso de transformación implica la asignación de muchos recursos de tiempo, financieros y tecnológicos, además de superar las barreras culturales y organizacionales.
- b) Los gerentes financieros enfrentan cuatro retos para lograr el proceso de transformación: 1. Construir en los empleados las habilidades necesarias. 2. Implementación de la tecnología adecuada. 3. Creación de soporte a las unidades de negocio; y 4. Asegurar un soporte a la alta gerencia.

Finalmente, este artículo científico fue escogido debido al tema, ya que está enfocado directamente con la gestión financiera, implementando así la planeación estratégica, siendo ésta la base fundamental para la toma de decisiones dentro de las organizaciones y la globalización, este artículo también menciona la importancia que tiene la gestión financiera frente a las diferentes maneras de percepción en las organizaciones y como la planeación estratégica puede influir en gran parte en las futuras decisiones de la empresa.

b. Fundamentación científico-técnica

SUPRAORDINACIÓN

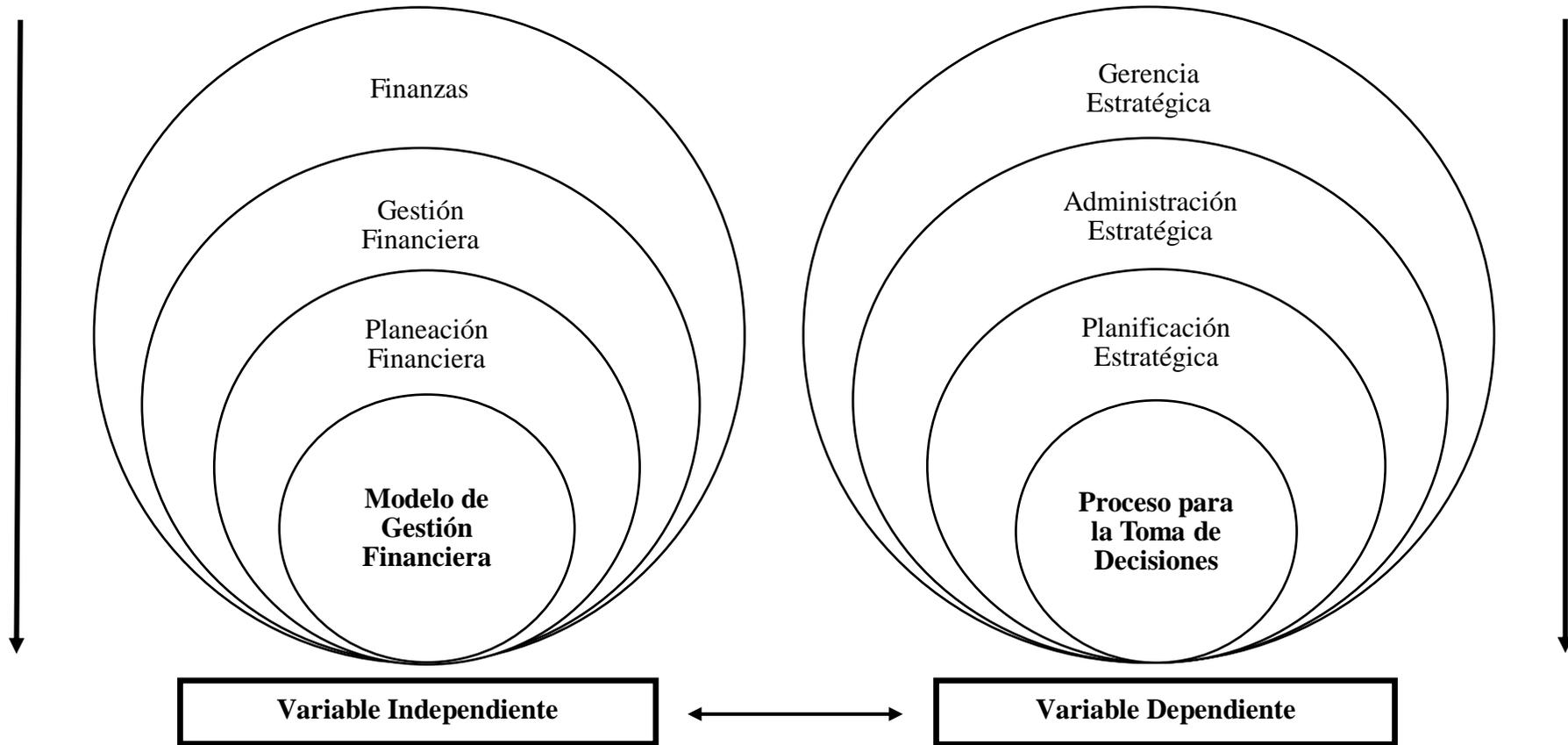


Gráfico N° 6: Categorías Fundamentales
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

SUBORDINACIÓN

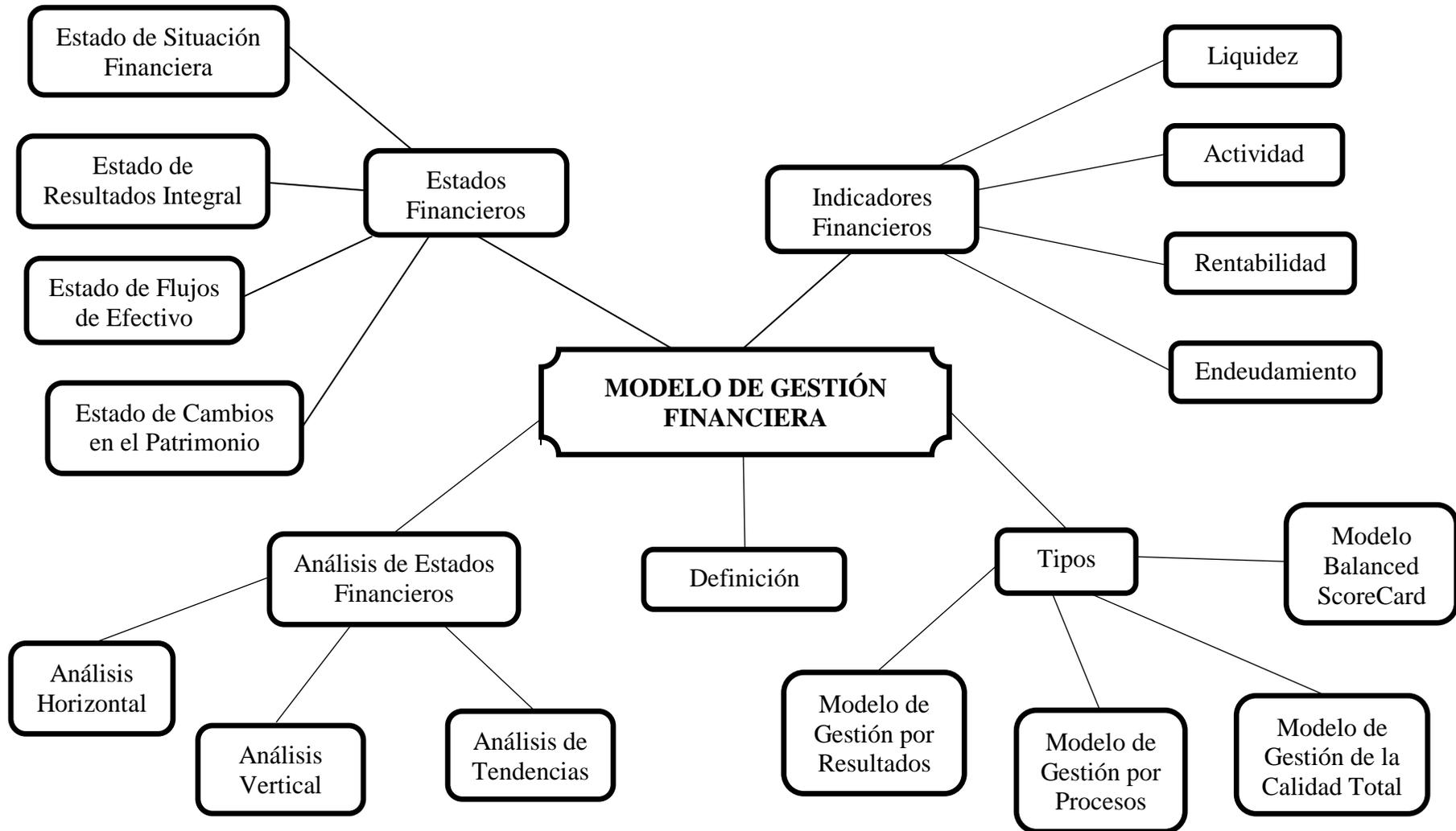


Gráfico N° 7: Constelación de Ideas de la Variable Independiente
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

SUBORDINACIÓN

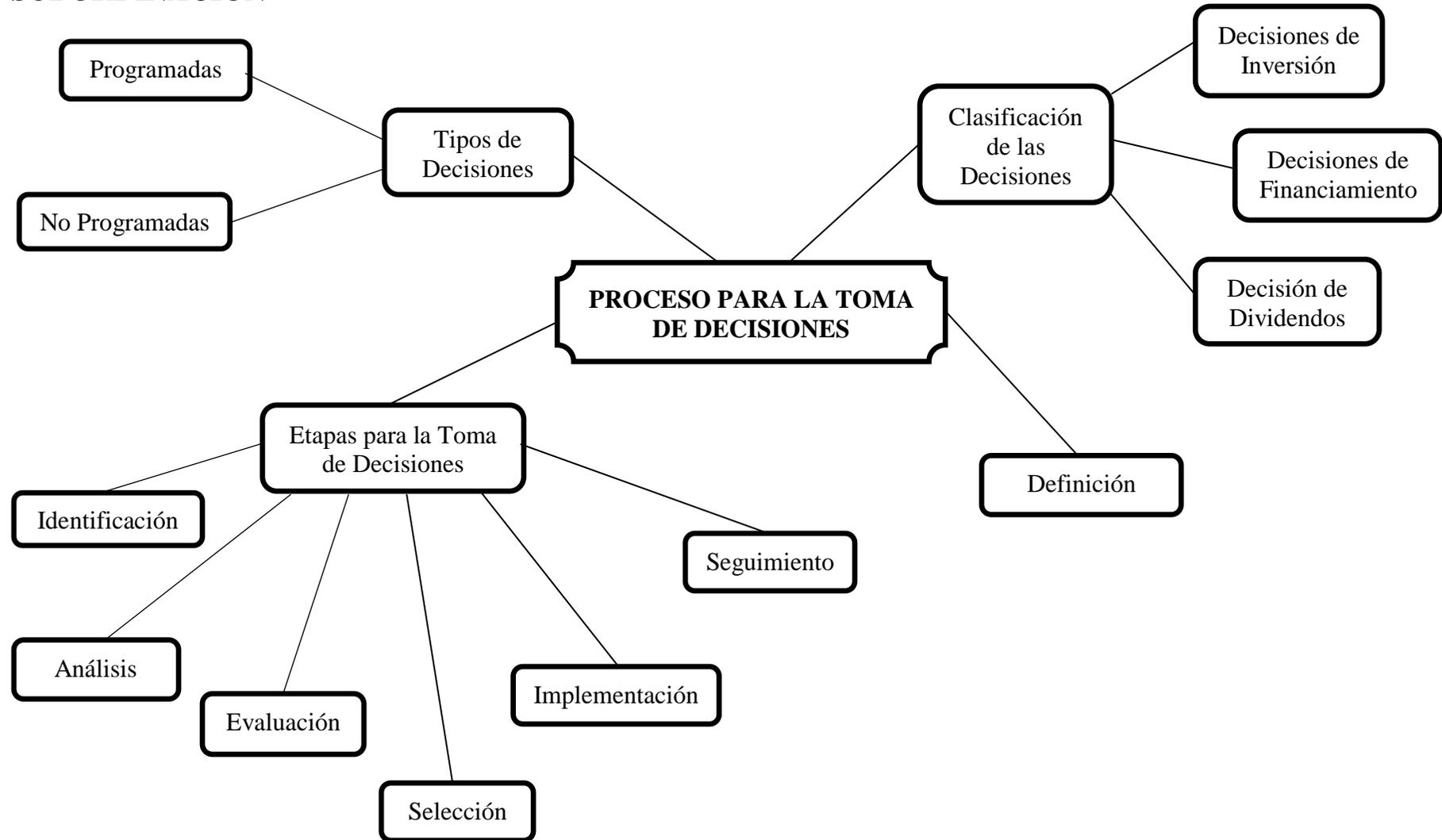


Gráfico N° 8: Constelación de Ideas de la Variable Dependiente
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Modelo de Gestión Financiera

Finanzas

En la actualidad, las finanzas es un tema bastante amplio, por lo que es primordial saber su significado, es así que para (Morales, A., Sánchez, B., Morales, J. & Figueroa, J., 2005, pág. 21): *“Las finanzas se definen como el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y gastan o invierten dinero”*.

Además, según (Abíznano, I., 2012, pág. 4): *“Las finanzas están relacionadas con la determinación del valor, se trata de adoptar las mejores decisiones para aumentar el valor”*.

Los autores indican varios criterios, por lo que tomando en cuenta sus definiciones, se puede decir que, la finalidad de las finanzas es administrar de mejor manera los recursos para una eficiente toma de decisiones a corto y largo plazo. Al mismo tiempo que, juega un papel muy importante dentro de la administración de empresas.

Para un mejor entendimiento menciono la definición de (Wong, D., 2000, pág. 15) quien dice: *“Las finanzas significan un proceso que implica el manejo eficiente de los recursos de una empresa, y el conocimiento y la administración de las relaciones entre el mercado de capitales y la empresa”*.

Gestión Financiera

Según (Gitman L., 2000):

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias. (Pág. 14)

Además, (Saldivar, A., 1999) dice: *“La gestión financiera de las empresas u organizaciones es parte fundamental de la gestión empresarial ya que todos los*

aspectos de la actividad de las empresas se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera y son una medida de su desempeño”.

Por otra parte, los autores (Gallagher, T. & Andrew, J., 2001, pág. 53) mencionan que: *“La gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago material”.*

Por lo tanto, la Gestión Financiera no solo se relaciona directamente con el presupuesto de la empresa sino que también tiene por objetivo mejorar la estabilidad económica en base a una correcta toma de decisiones y conseguir fondos al menor costo posible y con las mejores condiciones de repago.

Planeación Financiera

Para (Gitman L., 2000, pág. 97): *“La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar, y controlar acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos”.*

El autor además menciona dos aspectos clave en el proceso de la planeación financiera, que son:

- ✓ Planeación de Efectivo; y
- ✓ Planeación de Utilidades.

Según (Haime, L., 2005, pág. 63) la planeación financiera: *“Es la declaración formal de la alta dirección que guía a una organización para cumplir con su misión y visión y objetivos en un medio cambiante, a partir de precisar su mercado, competencia, productos y herramientas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas”.*

También menciona que: *“Consiste en la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”* (Haime, L., 2005).

Con la Planeación Financiera la alta dirección de una empresa podrá ordenar, coordinar y guiar sus acciones a tiempo, es decir, que con bases sólidas la organización alcanzaría todos los objetivos planteados, además que ocasionaría grandes cambios en la cultura interna y en el mercado de la organización.

Modelo de Gestión Financiera

Definición

(Wordpress, 2008) señala que: *“Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”*.

De igual forma, (Muñiz, L., 2003, pág. 20) dice: *“El Modelo de Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”*.

Es importante mencionar que para que un modelo de gestión sea eficaz en las organizaciones, debe estar enfocado hacia tres pilares fundamentales que son:

1. Procesos.
2. Personas; y
3. Tecnología.

Por lo tanto, un Modelo de Gestión Financiera adecuado para las empresas debe ser flexible, creativo, participativo y sistémico, a la vez que debe ser implementado y ejecutado con eficiencia y eficacia. Para entender un poco más su concepto (Sánchez, D., 2009) indica que:

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en estas aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen

manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro. (Pág. 13)

Así mismo, basándose en los estudios de (Dávalos, N., 1990) comenta lo siguiente:

El Modelo de Gestión Financiera es un conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. (Pág. 27)

Es así que la ausencia de un Modelo de Gestión Financiera en las organizaciones puede provocar grandes problemas administrativos e incluso posibles desviaciones financieras, por lo que si no existiera dicho modelo la empresa podría verse afectada tanto en el área administrativa como financiera, juzgando así el rendimiento económico; por otra parte si se cuenta con un modelo de gestión financiera adecuado la organización lograría una eficiente asignación de recursos y una mejora de la rentabilidad financiera.

Tipos de Modelos

Tomando como referencia a (Sánchez, D., 2009) dice:

Los modelos de gestión financiera han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que se puede decir que estos modelos tienen un estándar de metodología, pero que han ido evolucionando con el tiempo y los constantes cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial. (Pág. 13)

A continuación se exponen varios Modelos de Gestión Financiera y su aplicación:

❖ Modelo de Gestión por Resultados o Administración por Objetivos

El primer modelo se enfoca específicamente en incrementar la eficiencia por medio de más responsabilidades a los colaboradores de la organización. Para (Pavón, D., 2014):

Es un sistema dinámico porque integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Tiene un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Caracterizado por la

adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. (Pág. 39)

Aplicación

- 1) Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- 2) Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- 3) Interrelación de los objetivos de los departamentos.
- 4) Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.
- 5) Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.
- 6) Participación activa de la dirección.
- 7) Apoyo constante del personal durante las primeras etapas. (Pavón, D., 2014, pág. 40)

❖ Modelo de Gestión por Procesos

El segundo modelo es sometido permanentemente a revisiones ya sea para mejorar sus procesos o para cambiarlos. Según (Pavón, D., 2014):

El modelo de gestión por procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocio clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo, y con el tiempo la satisfacción del cliente.

También indica que es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Pág. 42)

Aplicación

Se utiliza un mapa de procesos basado en tres categorías:

1. Estratégicos.
2. Operativos; y

3. De apoyo o soporte.

❖ **Modelo de Gestión de la Calidad Total**

El tercer modelo involucra a la calidad como la herramienta que busca una correcta eficiencia y eficacia dentro de la organización y con las actividades que se relaciona. Además, la autora (Pavón, D., 2014) menciona que:

La calidad total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con el objetivo de satisfacer al cliente. Un principio fundamental de la calidad total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. (Pág. 45)

Aplicación

- 1) *“Orientación al cliente”*
- 2) *“Liderazgo y compromiso de la dirección”*
- 3) *“Dirección por políticas”*
- 4) *“Trabajo en equipo”*
- 5) *“Sistemas de medición y control de objetivos”*
- 6) *“Mejora continua y reingeniería de procesos”* (Pavón, D., 2014, pág. 46).

❖ **Modelo Balanced ScoreCard**

El cuarto modelo permite que las empresas tengan una perspectiva más amplia con respecto a las decisiones económicas-financieras. (Pavón, D., 2014) dice:

El modelo Balanced ScoreCard o también llamado modelo del cuadro de mando integral, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, en busca de otro capaz de evaluar los resultados en la organización del futuro. Del mismo modo, el BSC es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico u objetivos y trasladarlo a la acción, permite un modelo para que la alta dirección se encuentre

informada día a día y en el tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas. (Pág. 47)

Aplicación

- 1) *“Definir con claridad la estrategia”*
- 2) *“Comunicar las estrategias”*
- 3) *“Establecer y desplegar los objetivos”*
- 4) *“Fijar el sistema de realimentación estratégica”*
- 5) *“Definir con claridad la estrategia”* (Pavón, D., 2014, pág. 48).

Estados Financieros

Para (Rodríguez, L., 2012, pág. 4): *“Los estados financieros deben considerarse como un medio para comunicar información y no como un fin; su objetivo es proporcionar información sobre la situación financiera”*.

Por otra parte, los autores (Gitman, L. & Joehnk, M., 2005) comentan que:

Los estados financieros son un parte vital del análisis de la empresa, pues permiten a los inversores desarrollar una opinión acerca de los resultados y la situación financiera de la empresa. Se usan tres tipos de estados financieros en el análisis de la empresa: el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujos de tesorería. (Pág. 195)

Existen los siguientes tipos de Estados Financieros:

❖ Estado de Situación Financiera

Para (Emprendepyme.net, 2008):

La situación financiera de una empresa puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa. Este diagnóstico parte de un balance general llamado también el estado de situación financiera, y siempre se da conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Por lo que, el estado de Situación Financiera o denominado Balance General, es el estado financiero principal en el cual se informa en forma global y resumida la

situación financiera de la misma, la conforman cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio.

Además, tomando como referencia a (Fabra, A., 2016) menciona lo siguiente: *“La situación financiera se refiere a la capacidad que poseen esas personas, empresas o sociedad de poder hacer frente a las deudas que tienen o, lo que es lo mismo, de la liquidez de la que disponen para poder pagar sus deudas”*.

Al mismo tiempo, (Camacho, M. & Rivero, M., 2010, pág. 56) dicen que: *“Este documento informa de la situación patrimonial, de la riqueza, de una empresa en un momento dado, a una fecha concreta, y se considera una fotografía de la riqueza empresarial del negocio”*.

Según (Siegel, J. & Shim, J., 1986, pág. 17): *“El balance general describe la posición financiera de la empresa relacionando los saldos de los activos, pasivos y patrimonio al final del periodo contable”*.

Citando la idea de (Gitman, L. & Joehnk, M., 2005) sobre la definición de Balance General, mencionan lo siguiente:

El balance es un estado financiero de los activos y pasivos de la empresa, incluido el capital social. Los activos representan los recursos de la empresa (las cosas que posee). El pasivo son sus deudas más el capital social, que es la cantidad de dinero que los accionistas han invertido en la empresa. Se puede considerar al balance como la suma de los activos de la empresa por un lado y las deudas y la posesión de la empresa, por otro, en un momento concreto del tiempo. (Pág. 195)

Poder controlar la situación financiera en la empresa es de suma importancia, puesto que, mediante un análisis financiero se puede conocer los datos obtenidos que servirán como una herramienta útil para el proceso de la toma de decisiones dentro de la organización. De igual manera, el objetivo de conocer la situación financiera de la empresa es empaparse de pequeñas fallas que pudieran existir.

❖ Estado de Resultados Integral

El estado de resultados integral o también llamado estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero primordial según las NIIF, en este estado se refleja de manera

detallada y ordenada el resultado final del ejercicio contable durante un periodo de tiempo.

(Rodríguez, L., 2012, pág. 5) dice: *“Este estado financiero presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtenerlos y calcular una utilidad o pérdida para ese periodo”*.

Adicionalmente, (Gitman, L. & Joehnk, M., 2005) indican que:

La cuenta de pérdidas y ganancias proporcionan un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa. Muestra la cantidad de ingresos generados durante un período de tiempo, los costes y gastos en los que se ha incurrido durante un mismo período, y los beneficios de la empresa. A diferencia del balance, la cuenta de pérdidas y ganancias recoge las actividades que han ocurrido a los largo de tiempo o para un período dado. (Pág. 195)

❖ Estado de Flujos de Efectivo

Este estado financiero de flujos de efectivo es básico, ya que informa sobre los movimientos que tiene el dinero tanto dentro y fuera de la organización en un periodo de tiempo.

En palabras de (Segura, M., 2008, pág. 157): *“El estado de flujo de efectivo muestra los movimientos de efectivo en un periodo, es un reporte que para la administración representa una fuente importante del efectivo ya que permite de manera visual ver los ingresos, las salidas y sus respectivas aplicaciones”*.

Por otro lado, el flujo de efectivo o estados de flujos de tesorería *“Proporcionan un resumen de los flujos de caja de la empresa y otros eventos que causan cambios en su situación de tesorería”* (Gitman, L. & Joehnk, M., 2005, pág. 196).

❖ Estado de Cambios en el Patrimonio

Para entender el estado de cambios de patrimonio de una empresa (Guajardo, G. & Andrade, N., 2008) menciona que: *“El objetivo principal de este estado financiero básico es mostrar los cambios en la inversión de los accionistas de la empresa, es decir, lo que se denomina capital contable”*. Es así que el presente estado financiero

nos presenta “... los movimientos realizados para aumentar, disminuir o actualizar las partidas del capital que haya generado el negocio y los dividendos que los accionistas hayan decidido pagarse se incluye en este estado financiero”.

Este estado también es denominado estado de evolución de patrimonio neto y su fin es proporcionar información sobre las variaciones que tiene el patrimonio en la empresa a lo largo del período contable.

Análisis de Estado Financieros

El análisis financiero tiene la finalidad de evaluar la situación actual en la que se encuentra la empresa, así como también los resultados de las operaciones, con el propósito de determinar una estimación sobre su estado y los resultados a futuro.

Se toma en cuenta la idea del autor (Rubio, P., 2007) quien indica que:

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisional.

De acuerdo con esta perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero, los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada. (Pág. 2)

Mientras que para (Rosas, H., 2009, pág. 3) un análisis financiero: “*Comprende el estudio de ciertas relaciones y tendencias que permitan determinar si la situación financiera, los resultados de operación y el progreso económico de la empresa son satisfactorios para un período de tiempo*”.

Personas interesadas en el análisis financiero:

- ✓ Accionistas.
- ✓ Acreedores Comerciales.
- ✓ Tenedores de Obligaciones.

- ✓ Asesores de inversión.
- ✓ Analistas de Crédito.
- ✓ Bolsa de Valores.

Por lo tanto, un Análisis Financiero sirve para verificar si es o no satisfactoria la situación financiera de la empresa, la capacidad de pago que tiene para cancelar sus obligaciones a corto y largo plazo, su disponibilidad del capital de trabajo y así conocer en qué forma se recupera la cartera, mejorando así su estabilidad económica.

También, existen diversos métodos de análisis financiero que permiten medir el estado de la organización que bajo una intensa y profunda implementación el éxito de su aplicación beneficiará a la empresa.

Aquí se hará mención a la autora (Contreras, B., 2008) con el siguiente pensamiento:

Por métodos de análisis como técnica aplicable a la interpretación se puede entender “el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros”.

Por lo tanto, lo que se busca con los métodos de análisis es dar la adecuada interpretación a la información financiera presentada por la administración de una empresa. (Pág. 46)

Según (Rm, J., 2008) en su sitio web menciona lo siguiente: *“El análisis de los Estados Financieros es una herramienta que nos permite determinar ciertos parámetros para medir el funcionamiento operativo de la empresa y poder determinar si vamos a invertir o no en ella comprando acciones”.*

Adicionalmente, indica que:

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. Para ello se emplean una serie de técnicas, las cuales comprende la comparación, el análisis estructural, empleo de números índice, el análisis mediante gráficos y la aplicación de ratios. (Rm, J., 2008)

Por lo tanto, lo que la empresa persigue con la utilización de uno de estos métodos de análisis financiero es dar una adecuada interpretación financiera a la información presentada por la administración, permitiendo así evaluar la eficiencia de la organización. Además, en base a los datos proporcionados por los estados financieros busca tomar mejores decisiones que ayuden a la estabilidad económica.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

❖ **Análisis Horizontal**

Los análisis horizontales son generalmente comparativos y a su vez demuestran las variaciones obtenidas de un año a otro, con el propósito de descubrir porque sucedieron.

(Uca, 2003) dice que:

Se comparan varios Estados Contables sucesivos de la empresa y la evolución de los rubros de un año con respecto a otro. En definitiva se analiza la evolución de cada uno de los rubros del Estado de Situación Patrimonial y del Estado de Resultados permitiendo realizar proyecciones y fijar tendencias para ejercicios sucesivos.

❖ **Análisis Vertical**

En este análisis refleja el impacto que tiene una cuenta en relación con otra o con el total del grupo de las cuentas. Su análisis solo se practica de un año determinado de los Estados Contables.

Según (Ujcm, 2011):

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero varias apreciaciones objetiva.

Además:

- 1) Es la visión panorámica de la estructura del estado financiero.

- 2) Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado.
- 3) Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- 4) Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad.
- 5) Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se puedan comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambios.
- 6) Permite plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios, como también de financiamiento.
- 7) Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo de rendimiento. (Ujcm, 2011)

❖ **Análisis de Tendencias**

En palabras de (Catellanos, O., Fúquene, A. & Ramírez, D., 2011):

Habitualmente, una tendencia está asociada técnicamente al análisis de mercado, con el objetivo de detectar y medir el comportamiento del precio y así determinar acciones de compra-venta para participar en él. La tendencia no se limita a los mercados financieros; en un sentido más amplio, una tendencia es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. (Pág. 44)

En este sentido, *“El término análisis de tendencia se refiere al concepto de recoger la información y de evidenciar un patrón, dinámica o comportamiento a partir del procesamiento de esa información”* (Catellanos, O., Fúquene, A. & Ramírez, D., 2011, pág. 44).

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros proporcionan un sinnúmero de información financiera por lo que (Vidales, L., 2003) la define como:

Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la

composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado. (Pág. 259)

Los autores (Valle, E. & Hidalgo, V., 2012) mencionan a las NIF con relación a la información financiera, diciendo:

La NIF A-1, Estructura de las Normas de Información Financiera, dice: La información financiera que emana de la contabilidad es información cuantitativa expresada en unidades monetarias y descriptiva que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. (Pág. 54)

La Información Financiera que proporcionan las empresas encamina a la toma de decisiones de manera acertada, ya que por medio de su ejecución provee que tipo de medidas o cambios la organización tendrá que elegir, mejorando así todo su proceso. Cabe recalcar que la información financiera que brinde la organización debe ser real y verídica.

Según (Sánchez, M., 2016):

Los indicadores financieros, son utilizados para manifestar las relaciones existentes entre las diferentes cuentas presentadas en los estados financieros; estas sirve para la predicción del futuro de la compañía, además es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de iniciación para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos. (Pág. 37)

Existen 4 tipos de Indicadores Financieros, los cuales son:

- ✓ Liquidez.
- ✓ Actividad.
- ✓ Rentabilidad.
- ✓ Endeudamiento.

❖ **Indicador de Liquidez**

Para (Baena, N., 2008):

La liquidez de los activos financieros es uno de los elementos considerados por los participantes en los mercados a la hora de seleccionar los valores en los que invertir, sobre todo por aquellos que adquieren los valores para gestionar su liquidez más que para mantenerlos en cartera a largo plazo. (Pág. 11)

(Hernández, G., 2006, pág. 190) dice que el indicador de liquidez: *“Mide la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo y así poder conocer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para cancelar sus pasivos corrientes y convertirlos en efectivo los activos corrientes”*.

Por otra parte, (Rincón, C., 2011) menciona que:

Los indicadores de liquidez son importantes para las empresas, porque los indicadores de rentabilidad pueden mostrar grandes utilidades, pero si la empresa no tiene esas utilidades en dinero para poder seguir comprando materiales, pagando al personal, sino que se encuentra en cartera o compra de activos fijos, es muy posible que estas empresas pasen por procesos de debilidad operativa y de gestión, buscando continuamente préstamos financieros para poder sobrevivir. (Pág. 142)

Dentro del índice de liquidez, tenemos los siguientes ratios financieros:

- ✓ Capital de Trabajo.
- ✓ Liquidez Corriente.
- ✓ Liquidez Inmediata.
- ✓ Prueba Ácida.

❖ **Indicador de Actividad**

“El indicador de actividad o indicadores de rotación están encargadas de medir la eficiencia de una empresa al emplear sus activos y la velocidad de recuperación de valores aplicados en ellos” (Hernández, G., 2006, pág. 189).

Según (Huanaco, I., 2015, pág. 30) el índice de actividad: *“Mide la eficiencia con que una organización hace uso de sus recursos. Mientras mejores sean estos índices se estará haciendo un uso más eficiente de los recursos utilizados. Es decir mide el adecuado uso de los recursos que la empresa posee”*.

En el índice de Actividad tenemos los siguientes ratios financieros:

- ✓ Plazo Promedio de Inventarios.
- ✓ Plazo Promedio de Cobros.
- ✓ Plazo Promedio de Pagos.
- ✓ Ciclo de Caja.

❖ **Indicador de Rentabilidad**

Se cita la idea de (Hernández, G., 2006, pág. 190): *“El indicador se emplea para medir el resultado de la administración en la empresa, controlar los costos y gastos y así convertir las ventas en utilidades”*.

Se toma en cuenta la idea del autor (Rincón, C., 2011):

Los índices de rentabilidad muestran las utilidades de la organización comparados con los activos, ingresos, patrimonio líquido, el mercado, y demás. Nos indican la capacidad de la empresa para producir beneficios. Este es uno de los indicadores más importantes, dado que todas las empresas se crean con el fin de producir beneficios económicos, dado que esto permite la continuidad de la organización. Básicamente, indica que las inversiones realizadas en gastos y costos han dejado un remanente. (Pág. 141)

Para (Huanaco, I., 2015, pág. 25) el índice de rentabilidad: *“Permiten analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realiza para obtenerlas o del nivel de ventas que posee”*.

Dentro del índice de rentabilidad se tiene los siguientes ratios financieros:

- ✓ Gastos Operacionales sobre Ventas.
- ✓ Margen de Rentabilidad Bruta.
- ✓ Margen de Rentabilidad Neta.
- ✓ Rentabilidad sobre el Patrimonio.
- ✓ ROI.

❖ **Indicador de Endeudamiento**

Según (Rincón, C., 2011):

Los índices de endeudamiento muestran la capacidad de la empresa de pagar sus pasivos en tiempos determinados, estos pueden calcular en presente y futuro. Es importante reconocer y planear los pasivos de la empresa, pues de esta manera será más fácil crear estrategias para cumplir con las entidades o personas a las cuales se les debe. (Pág. 143)

De la misma manera, menciona que:

Un endeudamiento por fuera de las posibilidades de la empresa, es un proceso negativo, dado que la empresa pertenecerá más al pasivo, y su capacidad de rentabilidad no alcanza a saldar las deudas en los tiempos comprometidos, creando un ambiente empresarial crítico, dado las llamadas constantes de los proveedores y demás. Además, financieramente los bancos evitarían prestarle a una empresa muy endeudada, dado que es muy riesgos. (Rincón, C., 2011, pág. 143)

En palabras de (Huanaco, I., 2015, pág. 20): *“Miden la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la empresa. De la misma forma muestran la capacidad de la de la misma forma, muestran la capacidad de la empresa de responder de sus obligaciones con los acreedores”*.

Para el índice de endeudamiento existen los siguientes ratios:

- ✓ Endeudamiento Total.
- ✓ Endeudamiento A Corto plazo.
- ✓ Endeudamiento A largo plazo.
- ✓ Apalancamiento Financiero.

En conclusión, el uso de indicadores financieros en la empresa es muy necesario ya que en parte ayuda a medir la estabilidad económica y financiera y detecta fallas que puede haber dentro de la organización, por lo que es recomendable aplicarlos de manera eficiente y con el mayor cuidado posible para obtener los mejores resultados a corto y largo plazo.

MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Proceso para la Toma de Decisiones

Gerencia Estratégica

Según (Bentacourt, J., 2002, pág. 106): *“La Gerencia Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales”*.

Por otra parte, menciona que:

La Gestión Estratégica puede ser vista como: “El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. Es la palabra permanentemente la que da sentido de continuidad. (Bentacourt, J., 2002, pág. 106)

La definición que cita (García, R., 2004, pág. 20) es: *“La gerencia estratégica, conocida también como el proceso gerencial, involucra una serie de componentes que se ejecutan de manera continua durante la gestión”*.

En Finanzas, la gerencia estratégica se involucra con los elementos de la administración tradicional, aunque también adjudica importancia a seis elementos fundamentales, que son:

- 1) La visión de la organización.
- 2) La actuación prospectiva de la organización.
- 3) La capacidad de definir la dirección de la organización.
- 4) El involucramiento gerencial en todas las fases del proceso productivo.
- 5) El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización; y
- 6) La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo. (García, R., 2004, pág. 20)

Con la ayuda de la gerencia estratégica la empresa puede tener la capacidad de definir la dirección de la organización, el involucramiento gerencial en todas las fases del proceso productivo, el enfoque del personal como el recurso más valioso y obtener una definición clara de lo que se busca a largo plazo y la manera cómo lograrlo.

Administración Estratégica

Tomando como referencia a (Fred, D., 2003) dice que la administración estratégica es:

El arte y la ciencia de formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos". Entonces se puede definir que la administración estratégica es todo un proceso que inicia con la elaboración de la definición exacta del negocio para luego establecer de manera clara y concreta como se visualiza la empresa a un determinado tiempo. Ahora bien, esta visualización no se trata de una simple declaración de sueños y buenos propósitos, sino del verdadero objetivo que se alcanzara con una serie de acciones bien definidas por medio de estrategias. (Pág. 12)

Para los autores (Thompson, A. & Strickland, A. J., 2004, pág. 22): *“La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla”*.

Con la administración estratégica la empresa puede formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a la organización lograr sus objetivos con el fin de alcanzar una serie de acciones bien definidas por medio de estrategias.

Planificación Estratégica

Basándose en el pensamiento de (García, R., 2004) comenta lo siguiente:

En su concepción más sencilla, planificar significa prepararse para la acción, o sea, definir qué se quiere hacer, cómo hacerlo, dónde y cuándo hacerlo, con qué y con quiénes hacerlo y cuánto hacer. Como puede verse, incluye la elección de los medios y los tiempos para hacerlo. Esa precisión en lo que se quiere lograr y sus características, es lo que en la planificación tradicional se conocía como “imagen - objetivo”, pero en la planificación con enfoque estratégico se constituye en la “visión – misión” institucionales. (Pág. 15)

Para (París, F., 2005) la planificación estratégica es:

Es el proceso por el que una organización, una vez analizando el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo

plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y cambios. (Pág. 23)

Con la planificación estratégica la empresa posee mayor control sobre lo que se desea conseguir y los elementos que son o pueden ser determinantes directos o indirectos de la capacidad para lograrlo, con ello se pueden obtener cambios externos e internos, que afectan la organización.

Por otro lado, contar con una planificación estratégica eficaz requiere de un plan de marketing adecuado, por lo que se menciona la definición que tiene (Chamorro, A., 2005) sobre este término:

El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guión de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing) en cada momento. Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones. (Pág. 1)



Gráfico N° 9: Etapas del proceso de elaboración de un plan de marketing
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

El autor (Csernel, M., 2013) nos indica porque se debe elaborar un Plan de Marketing en una empresa:

El plan de marketing es un elemento esencial del plan de negocios. Cuando usted lanza una empresa o introduce al mercado nuevos productos o conceptos, este plan puede ayudarle a:

- Evaluar las necesidades de sus clientes y desarrollar un producto o servicio que satisfaga esa demanda.
- Promover entre los clientes los atributos del producto o servicio.
- Establecer canales de distribución que le permitan hacer llegar estos productos o servicios al cliente.

La elaboración de un plan de marketing le ayudará a identificar aspectos de mercadotecnia que podrían ser pasados por alto. Para que su plan de negocios sea eficaz, usted tendrá que establecer quién es de su clientela, la forma en que comprará su producto o contratará sus servicios y por qué. Su banquero o prestamista también consultará la sección de marketing del plan de negocios antes de decidir si le prestará dinero. (Pág. 1)

Elaborar un Plan de Marketing o Plan de Negocios no es un trabajo muy puntual y administrativo, pero requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y sobre todo de toma de decisiones. Además que este plan ayuda a evaluar las necesidades del cliente y desarrollar un producto o servicio que satisfaga la demanda y establezca canales de distribución que permita hacer llegar los productos de manera correcta.

Proceso para la Toma de Decisiones

Definición

Dentro de la organización el tomar decisiones es necesario ya que de ello dependerá el éxito de la misma, además que beneficiará el futuro del negocio. Para la profesora (Martínez, P., 2003) la toma de decisiones significa:

Para muchas personas, tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al menos incertidumbre, por si se elige incorrectamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o unos estudios, éste proceso está cargado de inseguridad, porque sabemos que esta elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital. (Pág. 234)

A continuación del párrafo anterior, la autora añade que:

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación. (Martínez, P., 2003, pág. 234)

En este punto se toma la idea de (Menguzzato & Renau, 2005) acerca de la toma de decisiones:

Abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones. Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. (Pág. 1)

Tomando como referencia a (Martínez, P., 2003, pág. 235) nos indica que: *“La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada”*.

En definitiva, la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento o toma de medidas, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía. Por lo tanto, para contar con una correcta toma de decisiones que mejore la estabilidad económica de la empresa se necesita de un modelo de gestión financiera.

Etapas para la Toma de Decisiones

Según (Hitt, M., 2006, pág. 301): *“La toma de decisiones es el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas para resolver el problema”*.

El proceso que se debe seguir un gerente junto con sus colaboradores, para una correcta toma de decisiones, contiene los siguientes pasos que serán detallados cada uno a continuación:

- **Paso 1: Identificación**

Para (Martínez, P., 2003, pág. 235): *“En la identificación del problema tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿qué hay que decidir?”*.

Para poder identificar el problema o los problemas que tenga la organización se requiere de una ardua investigación por lo que, se toma en cuenta la idea del autor (Olano, O., 2012, pág. 335) quien menciona lo siguiente: *“Investigación (inteligencia) exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtiene, se procesan y se examina en busca de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades”*.

El pensamiento que tiene (Prawda, J., 2004) acerca de la investigación asociada con la toma de decisiones es:

La Toma de decisiones queda, incluida dentro de la Investigación de Operaciones. Esto también es falso puesto que la Investigación de Operaciones es una de las tantas herramientas que existen para la Toma de Decisiones. Otras herramientas pueden ser por ejemplo, las técnicas clásicas que aportan la Ingeniería Industrial, o la Estadística, o el Análisis de decisiones, etc. (Pág. 19)

Por medio de la investigación la empresa podrá explorar el entorno en cuanto a las decisiones que se deben tomar con el fin de analizar los problemas y solucionarlos, así se podrá llegar al núcleo de la dificultad y eliminarlo de raíz.

- **Paso 2: Análisis**

“Analizar el problema en este paso habremos de determinar las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión a resolver es, ¿cuáles son las opciones posibles?” (Martínez, P., 2003, pág. 235).

Una vez analizados y detectados todos los problemas, el gerente o encargado de la organización deberá diseñar posibles soluciones o alternativas que favorezcan a la rentabilidad de la empresa, para ello se cita el pensamiento de (Olano, O., 2012, pág. 335) sobre la palabra Diseño: *“Esto involucra los procesos para entender el*

problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad”.

Según los autores (Laudon, K. & Laudon, J., 2004) nos mencionan que:

Durante el diseño, el individuo genera posibles soluciones para los problemas. Los DSS más pequeños son ideales en esta etapa de la toma de decisiones porque trabajan sobre modelos sencillos, es posible desarrollarlos rápidamente y pueden operar con datos limitados. (Pág. 88)

A través del Diseño con respecto a la toma de decisiones, la empresa podrá entender de mejor manera el problema con el objetivo de solucionarlo dependiendo de las circunstancias que exista en la organización y así mejorar las tácticas planteadas en la empresa.

▪ **Paso 3: Evaluación**

En palabras de (Martínez, P., 2003, pág. 235): *“En la evaluación o estudio de opciones o alternativas aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Nos debemos preguntar, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?”.*

La evaluación o estudio de alternativas se la realiza en base a una dirección estratégica sólida, es por ello que haciendo mención al pensamiento del autor (Fred, D., 2003) nos dice lo siguiente:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración en la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. (Pág. 5)

Para (Cuervo, A., 1995, pág. 52): *“La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección”.*

Por lo tanto, por medio de la dirección estratégica la empresa podrá formular e implantar la o las estrategias necesarias para una correcta evaluación con el propósito de explorar y crear nuevas y diferentes oportunidades para el futuro empresarial, además que con su correcta implementación la organización visualizará las estrategias que necesitará para tener éxito en el mercado.

- **Paso 4: Selección**

“Para seleccionar la mejor opción una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿cuál es la mejor opción?” (Martínez, P., 2003, pág. 235).

Aquí se hará mención a la idea del autor (Olano, O., 2012, pág. 335) que dice: *“La Elección es la selección de una alternativa o curso de acción entre aquella que están disponibles. Se hace una selección y se implementa”*.

Además, tomamos el pensamiento de (Laudon, K. & Laudon, J., 2004) acerca de la selección:

La selección consiste en elegir entre alternativas de solución. Aquí el encargado de la toma de decisiones podría necesitar un sistema DSS más grande para obtener datos más extensos a partir de varias alternativas y modos complejos, o bien, herramientas de análisis de datos para recabar todos los costos, consecuencia y oportunidades. (Pág. 88)

Mediante la selección la organización podrá elegir la mejor alternativa o alternativas para la solución del problema. Aquí la máxima autoridad deberá tomar la iniciativa, en este caso la alta Gerencia, para resolver conflictos y así se pueda tomar las mejores decisiones tanto internas como externas.

- **Paso 5: Implementación**

(Martínez, P., 2003, pág. 235) menciona que: *“Al poner en práctica las medidas tomadas una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿es correcta la decisión?”*.

Según (Castañeda, A., 2010) nos habla sobre como la implementación está involucrada en la economía:

En la teoría económica, el concepto de implementación toma en cuenta dos niveles de decisiones y sus respectivos objetivos:

- 1) Un organismo centralizador, en nuestro caso la Comipems, que desea proponer una asignación justa y Pareto-eficiente y que diseña un juego, o mecanismo, para implementarla.
- 2) Los agentes que están involucrados en el juego y pueden reportar sus verdaderas preferencias, o bien otras, si así lo conviene.

Existen varios niveles de implementación pero rebasa a este ejercicio repasar los conceptos de solución de teoría de juego correspondientes a los diferentes tipos. (Pág. 27)

El pensamiento de los autores (Laudon, K. & Laudon, J., 2004, pág. 88) nos dicen que: *“Durante la implementación de la solución, cuando la decisión se pone en práctica, los gerentes pueden utilizar un sistema que elabore informes de rutina sobre el progreso de una solución específica”*.

La implementación de la empresa en mención es importante ya que en esta etapa la organización debe ejecutar todas las estrategias anteriormente seleccionadas de una manera correcta con el fin de solucionar el problema, por eso se debe realizar este paso de una manera eficiente y eficaz.

▪ Paso 6: Seguimiento

Para (Martínez, P., 2003):

Finalmente evaluamos el resultado, en esta última fase tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase nos preguntamos, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados? (Pág. 235)

Es importante mencionar que, dentro del proceso para la toma de decisiones en la organización el seguimiento va de la mano con el control, por lo que para (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1979) el control significa:

El control como etapa del proceso de planificación genera un proceso en sí mismo. En este sentido el proceso de control usa los productos de

las otras dos etapas (formulación e instrumentación de la ejecución) y sus productos son usados por aquellas. Tanto la formulación como la instrumentación de la ejecución definen los criterios y el contenido de las variables que se van a medir durante la etapa de control. Asimismo en ambas etapas se definen las normas que se usarán durante la etapa de control para comparar lo medido y determinar las desviaciones. (Pág. 27)

Según el pensamiento de (Heredia, A., 2000) nos menciona que:

Para que un proceso pueda dar resultados predecibles todas las variables importantes del proceso deben ser conocidas y mantener bajo control. Un proceso está bajo control si la viabilidad de sus resultados se mantiene dentro de unos límites fijados estadísticamente y existen sensores para señalar las salidas de control que podrán en marcha acciones correctivas. (Pág. 43)

También, añade que:

El primer objetivo para mantener un proceso bajo control es mantener cada variable significativa dentro de las límites establecidos (eliminando las causas especiales de variación); el segundo es implantar un sistema de control apropiado (sensores más bucles de realimentación) que permita seguir la evolución de las variables más significativas. (Heredia, A., 2000, pág. 43)

Como etapa final se recomienda un adecuado control del proceso en la toma de decisiones, con ello si se siguen cada una de las etapas con eficiencia y eficacia se obtendrán mejores resultados al momento de buscar soluciones al problema mediante la implementación de estrategias.

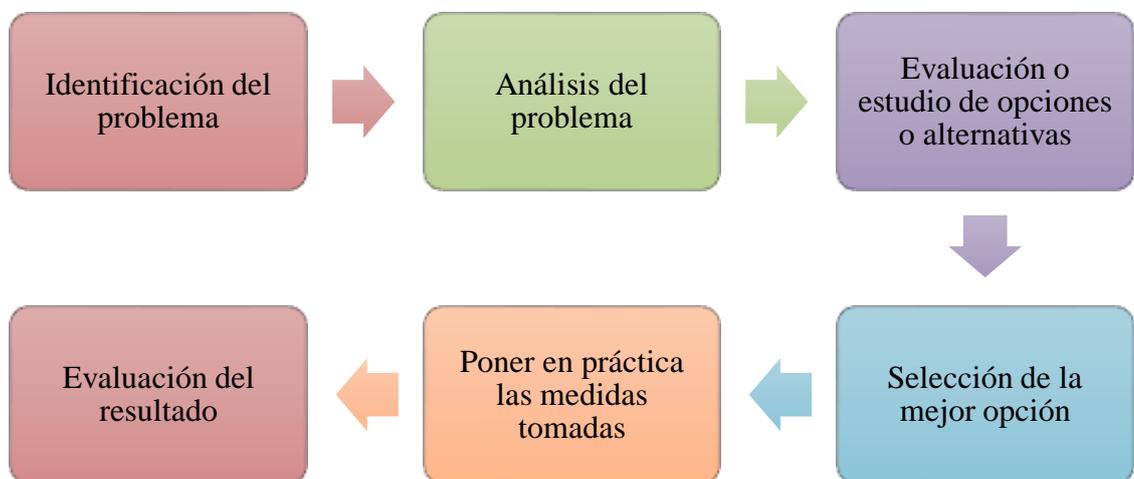


Gráfico N° 10: Proceso para la Toma de Decisiones
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

En la empresa seguir un proceso para la toma de decisiones es indispensable debido que para tener éxito en el momento de ejecutarlos se requiere de una investigación minuciosa y profunda de las decisiones a tomar, seguido de un diseño; para entender el problema también es importante la elección de una alternativa con la implementación de la misma y así finalmente encontrar posibles soluciones que vayan de la mano con un control del proceso.

Tipos de Decisiones

La toma de decisiones implica identificar y elegir soluciones o alternativas que encaminen a la empresa hacia un resultado final exitoso, por lo que depende de los directivos de alto nivel, el tipo de decisión que adopten para hacerle frente a los problemas.

Existen dos tipos de decisiones fundamentales, que son:

- **Decisiones Programadas**

En palabras de (Díaz, P., 2010) las decisiones programadas:

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierten en una rutina tomarlas, así como el tipo de problemas que resuelve presentándose con cierta regularidad ya que se tiene un método ya establecido de solución y por tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se llaman decisiones estructuradas. Las personas que toman este tipo de decisión no tienen la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rigen por la que se ha seguido ya anteriormente. (Pág. 101)

Por otra parte, para (Robbins, S. & Decenzo, D., 2002, pág. 124): *“La toma de decisiones programadas o rutinarias representa el camino más eficiente para manejar problemas bien estructurados”*.

Además, añade que:

Las decisiones son programadas en la medida que se repiten y son rutinarias, así como en la medida que se ha desarrollado una posición concreta para manejarlas. La toma de decisiones programadas es relativamente sencilla y suele depender mucho de soluciones anteriores. (Robbins, S. & Decenzo, D., 2002, pág. 124)

Según (Carrión, J., 2007, pág. 280): *“Las decisiones programadas son rutinarias, y con el tiempo las organizaciones desarrollan procedimientos formales para decidir sobre ellas”*.

Es decir, que el objetivo principal de este tipo de decisiones es facilitar la toma de decisiones a las personas encargadas, con el único fin de ahorrarles tiempo y así puedan enfocarse más en decisiones más importantes.

▪ **Decisiones No Programadas**

Para (Robbins, S. & Decenzo, D., 2002, pág. 126): *“Las decisiones no programadas son decisiones tomadas a la medida, para resolver problemas únicos y que no se repiten”*.

También, señalan que: *“Estas decisiones son únicas y no se repiten. Cuando un gerente se encuentra ante un problema mal estructurado, no existe una solución única y contundente, pero es cuando se necesita una respuesta a la medida, una no programada”* (Robbins, S. & Decenzo, D., 2002, pág. 126).

De la misma manera, mencionan que:

Las decisiones programadas reduce al mínimo la necesidad de que los gerentes apliquen su criterio. Esto es importante porque cuesta dinero. Cuantas más decisiones no programadas deba tomar un gerente, tanto mayor será el buen juicio que requiera. Como el buen juicio es de calidad poco frecuente, cuesta más adquirir los servicios de los gerentes que lo poseen. (Robbins, S. & Decenzo, D., 2002, pág. 127)

Según (Carrión, J., 2007, pág. 280): *“Las decisiones no programadas son siempre novedosas y desestructuradas, y normalmente no existen procedimientos detallados para afrontarlas”*.

Además, se toma en cuenta la idea de la autora (Díaz, P., 2010) quien cita lo siguiente:

Decisiones no programadas: también denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Si el problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política ya

establecida o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. (Pág. 101)

Por lo tanto, en las organizaciones las decisiones no programadas son las que resultan nuevas e importantes en sí mismas, es decir, que la capacidad para tomar decisiones por parte de los directivos o gerentes adquieren más importancia a medida que suben de jerarquía, ya que su propósito es el de mejorar sus habilidades, enseñándoles a analizar de mejor manera los problemas.

Clasificación de las Decisiones

Hoy en día, la toma de decisiones financieras ocupa un lugar muy importante en las organizaciones, ya que de ellas dependen las máximas autoridades para decidir que es beneficioso o perjudicial para su empresa.

A continuación, se mencionan las tres decisiones básicas más importantes:

- **Decisiones de Inversión**

Para tener claro el concepto de decisiones de inversión, primero se definirá la palabra inversión, según (Serna, F., 2002):

Las alternativas o cursos de acción pueden definirse como inversiones. Una inversión es cualquier sacrificio de recursos hoy, con la esperanza de recibir algún beneficio futuro. Así, se puede concebir como inversión no sólo el hecho de desembolsar una determinada suma de dinero, sino también el tiempo que alguien dedica a formarse en una universidad. (Pág. 107)

Asimismo, indica que:

Se debe considerar una inversión el pago anticipado de un préstamo: se sacrifica hoy lo que se debe y se obtiene como beneficio lo que se deja pagar en el futuro. En todo caso, se trata de cuantificar en términos económicos los recursos que se están sacrificando hoy, así como los beneficios que se esperan recibir en el futuro. (Serna, F., 2002, pág. 107)

“Las decisiones de inversión, conocida también como elaboración de presupuestos de capital, es la distribución y redistribución del capital y los recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa” (Fred, D., 2003, pág. 138).

En palabras de (Fao, 1984): *“Las decisiones de inversiones en relación con las empresas individuales se deben basar principalmente en las utilidades posibles de la inversión. Para tomar decisiones al respecto será necesario hacer un análisis detallado del proyecto, incluida una evaluación técnica y financiera de las operaciones propuestas”*.

Según (Calzadilla, Y., Mayerling, J. & Rubio, M., 2007):

En relación con las empresas individuales, estas decisiones deben basarse principalmente en las utilidades posibles de la inversión. Aunque puede haber notables diferencias en la tasa de utilidad requerida para justificar la inversión, en las empresas a pequeña o gran escala, el aspecto financiero es de importancia primordial para ambas categorías de inversionistas. (Pág. 1)

Por otra parte, señala que: *“Para tomar decisiones respecto a la inversión es necesario hacer un análisis detallado del proyecto, incluida una evaluación técnica y financiera de las operaciones propuestas”* (Calzadilla, Y., Mayerling, J. & Rubio, M., 2007, pág. 1).

Además, se menciona la clasificación que tienen las inversiones:

- ✓ **Inversiones de Renovación y/ o Reemplazo:** Tienen como objeto sustituir un equipo o elemento productivo antiguo por otro moderno.
- ✓ **Inversiones de Expansión:** Tienen como fin hacer frente a una demanda creciente.
- ✓ **Inversiones de Modernización e Innovación:** Se llevan a cabo para mejorar los productos existentes y/o lanzar nuevos productos al mercado.
- ✓ **Inversiones Estratégicas:** Cuyo fin es reafirmar la empresa en el mercado y minimizar los riesgos que puedan significar la competencia. (Almeida, N., 2001, pág. 3)

Es así que, para una correcta toma de Decisiones de Inversión el gerente de la empresa deberá tomar en cuenta tres aspectos fundamentales; antes de invertir deberá determinar su perfil de inversor, luego en el momento de invertir tendrá que conocer a fondo el producto en el que invertirá y finalmente después de invertir la persona

encarga de tomar dichas decisiones deberá controlar y vigilar cada una de sus inversiones con el fin de mejorar su rendimiento empresarial.

- **Decisiones de Financiamiento**

Para (Fred, D., 2003, pág. 138): *“Las decisiones de financiamiento determinan la mejor estructura de capital para la empresa e incluye el análisis con varios métodos, a través de los cuales la empresa puede obtener capital”*.

Mientras que para (Finnerty, J. & Stowe, J., 2000, pág. 4): *“Las decisiones de financiamiento se relacionan primordialmente con el lado del pasivo y del capital de los accionistas. Estas decisiones determinan cómo obtendrá la compañía el dinero para hacer sus inversiones”*.

Con respecto a estas decisiones (Fao, 1984) dice que: *“Un empresario que inicie una empresa en gran escala puede ser capaz normalmente de obtener los capitales necesarios por medio de los servicios de los bancos nacionales, complementados, si es necesario, con la venta de acciones privadamente o por subscripción pública”*.

Según (Farfán, S. & González, R., 2012, pág. 1) las decisiones de financiamiento: *“Se producen en mercados financieros. Ello significa que se debe evaluar cuál de estos segmentos del mercado es más propicio para financiar el proyecto o actividad específica para la cual la empresa necesita recursos”*.

Con respecto al párrafo anterior, el autor (Farfán, S. & González, R., 2012) agrega que:

Ninguna empresa puede sobrevivir invirtiendo solamente en sus propias acciones. La decisión de recomprar debe incluir la distribución de fondos no utilizados cuando las oportunidades de inversión carecen de suficiente atractivo para utilizar estos fondos. Por consiguiente, la recompra de acciones no puede tratarse como decisión de inversión. (Pág. 1)

El objetivo principal de las Decisiones de Financiamiento es determinar la mejor fuente de financiación, tomando en cuenta las políticas, la estructura de inversiones y la situación del mercado financiero, es por ello que por medio de estas decisiones la empresa podrá identificar cuál segmento de mercado es el más idóneo para financiar

su proyecto, además que muestra el riesgo financiero que puede tener la organización a corto y largo plazo.

- **Decisiones de dividendos**

Primero se mencionará, un concepto breve de dividendos; en palabras de (Pozos, R., 2011, pág. 2): *“Los dividendos son la porción de los beneficios que se entregan efectivamente al accionista y constituyen, en la mayoría de los casos, el único flujo periódico que reciben las acciones”*.

Según menciona (Fred, D., 2003, pág. 138): *“Las decisiones de dividendos implican asuntos como el porcentaje de las ganancias pagadas a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición o emisión de acciones”*.

Además, añade que:

Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de fondos retenidos en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Tres razones financieras útiles en la evaluación de las decisiones de dividendos de una empresa son la razón de ganancias por acción, la razón de dividendos por acción y, por último, la razón entre el precio y las ganancias. (Fred, D., 2003, pág. 138)

Por último, para (Estructura Empresarial, 2010): *“La decisión de dividendos consiste en determinar el volumen óptimo de distribución de beneficios que permita mantener una política adecuada de autofinanciación y una retribución suficiente a las acciones de la empresa”*.

Cabe recalcar, que las Decisiones de Dividendos siempre deben ir de la mano con las Decisiones de Financiamiento, ya que el dinero distribuido como dividendos deberá ser financiado de algún modo, ya sea con un incremento de su capital o a su vez con un endeudamiento, indistintamente de la opción que escoja la organización, a través de estas decisiones la empresa podrá establecer el nivel óptimo de distribución de beneficios que obtendrán los accionistas.

c. Preguntas Directrices y/o Hipótesis

c.1. Hipótesis

El modelo de gestión financiera influye significativamente en el proceso de la toma de decisiones de la Empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015.

❖ Señalamiento de las Variables

Variable Independiente: Modelo de Gestión Financiera.

Variable Dependiente: Proceso para la Toma de Decisiones.

Unidad de Observación: Empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato, ubicada en la Panamericana Norte km. 3 en la Av. Indoamérica y Entrada a la Península junto al Aserradero “Bambú”.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

a. Modalidad, enfoque y nivel de investigación

a.1. Modalidad de la Investigación

Según (Herrera, L., 2004, pág. 103) menciona que: *“El diseño de investigación puede responder a tal o tal modalidad de investigación”*.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades: Bibliográfica Documental y de Campo

- **Investigación Bibliográfica Documental**

Para (Herrera, L., 2004) la investigación documental bibliográfica tiene:

Como propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias) o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Su aplicación recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros. (Pág. 103)

Para ejecutar el presente trabajo de investigación se toma como referencia fuentes bibliográficas de diferentes autores, así como también revistas, ensayos, artículos científicos relacionados al tema y diferentes páginas web que serán fuentes de conocimiento necesarias para completar la presente investigación.

También, se cuenta con los Estados Financieros; Balance General y Estado de Resultados de los períodos 2014 – 2015 de la empresa Calzalona S.A., los mismos que servirán de guía para determinar los respectivos indicadores financieros.

▪ Investigación de Campo

La investigación de campo en palabras de (Herrera, L., 2004, pág. 103) alude lo siguiente: *“Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”*.

Por lo tanto para empezar con la recolección de información se acudirá de manera directa a la empresa CALZALONA S.A., para realizar una encuesta al personal administrativo de la entidad, mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas, ellos serán quienes nos facilitarán toda la información necesaria para la investigación.

a.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación según (Cedeño, R., 2008, pág. 31): *“Es el camino, la búsqueda de la verdad; verdad que servirá para estructurar el nuevo conocimiento”*.

La investigación de acuerdo al enfoque será cuantitativa, el cual de acuerdo con (Dzul, M., 2006) dice: *“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*.

Cabe mencionar que, a pesar de ser cuantitativo no se deja aparte al enfoque cualitativo ya que según (Ruiz, M., 2012): *“Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas”*.

Por lo tanto para la presente investigación el enfoque que se utilizará es el método cualitativo-cuantitativo; cuantitativo porque esta investigación se realizará en base a un análisis financiero para determinar el correcto manejo de los recursos financieros de la empresa; y cualitativo, ya que con los resultados que se obtendrá del estudio se podrá conocer el proceso para la toma de decisiones.

Además, que se investigará y analizará la presente problemática mediante características cualitativas que reflejarán la realidad y la manera en cómo se desenvuelven los individuos dentro de la población, de esta manera se generarán datos estadísticos y el estudio de los mismos.

a.3. Nivel de Investigación

El presente proyecto de investigación se basará en tres tipos de niveles, los cuales son:

- **Investigación Nivel Descriptiva**

La investigación será de tipo descriptiva, como referencia se cita a (Gómez, G., 2010), quien indica lo siguiente:

Trata de describir las características más importantes de un determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y comportamiento, o simplemente el investigador buscará describir las maneras o formas en que éste se parece o diferencia de él mismo en otra situación o contexto dado. Los estudios descriptivos también proporcionan información para el planteamiento de nuevas investigaciones y para desarrollar formas más adecuadas de enfrentarse a ellas. (Pág.17)

Para esta investigación se utilizará herramientas de análisis, de sistematización y de clasificación del objeto de estudio. Además, de que se definirá que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición, lo que permitirá un mejor desarrollo del trabajo investigativo.

Por lo tanto, para esta investigación se utilizará los indicadores financieros de: Liquidez, Actividad, Rentabilidad y Endeudamiento conjuntamente se aplicará decisiones programadas con respecto a la inversión, financiamiento y dividendos.

- **Investigación Nivel Explicativo**

Por medio de estas investigaciones se pretende dar una visión general del problema, por lo que tomando como referencia lo expuesto por (Edibosco, 1992, pág. 22) menciona que: *“Constituye el nivel inferior de la investigación y está orientada a poner al investigador en contacto con la realidad, auscultar una determinada*

problemática y plantear líneas generales para una investigación profunda y sistemática”.

Por lo tanto esta investigación de nivel explicativo tiene por objeto responder o dar razón de los porqués del objeto de estudio así como también formular la hipótesis, y con ello seleccionar la metodología que se utilizará.

- **Investigación Nivel Correlacional**

Según (Bernal, C., 2006):

La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio de otro. (Pág. 113)

Dado que la naturaleza de la investigación es explicativa surge la necesidad de plantear una investigación correlacional la cual consiste en evaluar el grado de relación entre las dos variables que se plantean en la investigación.

Por lo que para esta investigación se aplicará la Distribución t de Student, esta prueba se utiliza cuando las muestras son dependientes, es decir cuando su población es finita; la cual me sirve ya que la población a investigar es menor a 30.

b. Población, muestra y unidad de investigación

b.1. Población

Para (Icart, M., Fuentelsaz, C. & Pulpón, A., 2006, pág. 55) la población: *“Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar”.*

Adicionalmente, menciona que:

Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferenciación es importante cuando se estudia

una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará variará en función de estos dos tipos de población. (Pág. 55)

Es así que para el estudio del presente proyecto de investigación la población requerida serán los Directivos y el Personal Administrativo de la empresa, puesto que son las únicas personas que poseen información necesaria para cumplir con la investigación sobre El Modelo de Gestión Financiera y el Proceso para la Toma de Decisiones de la Empresa “CALZALONA S.A.”, además que para este estudio se van aplicar entrevistas o encuestas según lo amerite la investigación.

Por lo mencionado anteriormente, la población requerida para la investigación estará conformada por seis personas que pertenecen legalmente a la empresa, por lo que se afirma que para la realización del proyecto se cuenta con una *población finita* debido a que se tiene conocimiento y certeza del número de elementos que formarán parte del objeto de estudio.

Tabla N° 2: Población

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	Holguín Miño Ricardo Edmundo	Accionista
2	Toro Cepeda Rodrigo Fernando	Accionista
3	Toro Larrea Juan Manuel	Gerente
4	Larrea Tinajero Patricia Rocío	Presidente
5	Miranda Chonata Luis Alberto	Jefe de producción
6	Urrutia Urrutia Mauro Geovanny	Contador

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Fuente: Empresa Calzalona S.A.

➤ **Población Documental**

Para el presente trabajo investigativo se utilizó como fuentes secundarias los Estados Financieros de la empresa Calzalona S.A. de los años 2014 y 2015; Balance General y Estado de Resultados respectivamente.

b.2. Muestra

En palabras de (Icart, M., Fuentelsaz, C. & Pulpón, A., 2006) la muestra:

Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar técnicas de muestreo apropiadas. (Pág. 55)

Por lo tanto, al ser una población finita automáticamente se convierte en la muestra y de acuerdo a lo anteriormente explicado el tipo de muestra sería No Probabilística de Tipo Accidental, ya que las personas a las que se van a encuestar son de fácil acceso y a la vez es de Tipo Intencional, ya que se elegirá a quién se va a encuestar.

Por otro lado, debido a que la población del presente trabajo investigativo es adecuada y se puede trabajar en ella, no hay la necesidad de obtener una muestra, pero cabe recalcar que se dejará constancia de la fórmula que se necesita para el cálculo de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q + (N - 1) * e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de ocurrencia.

q = Probabilidad de no ocurrencia.

N = Población.

e = Error de muestreo.

b.3. Unidad de Investigación

En palabras de (Montoya, C., 2008): *“La Unidad de investigación se trata del elemento de la población que origina la información. La unidad o elemento de investigación debe ser clara, adecuada, medible y comparable”*.

En este caso, la unidad de investigación será la Empresa Aparadora de Calzado “CALZALONA S.A.”, ubicada en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato; por lo tanto, el objeto de estudio para este trabajo investigativo estará conformada por los siguientes elementos:

❖ Directivos:

1. Holguín Miño Ricardo Edmundo.
2. Toro Cepeda Rodrigo Fernando.

❖ Personal Administrativo:

1. Toro Larrea Juan Manuel.
2. Larrea Tinajero Patricia Rocío.
3. Miranda Chonata Luis Alberto.
4. Urrutia Urrutia Mauro Geovanny.

Cabe mencionar, que el motivo de este proyecto de investigación es diseñar un modelo de gestión financiera que facilite el proceso para la toma de decisiones dentro de la organización, al mismo tiempo que su principal objetivo es administrar de mejor manera los recursos que tiene la empresa, por lo que es fundamental que las decisiones que tome la alta gerencia sean eficientes y eficaces.

c. Operacionalización de Variables

Según (Hernández, F., 2002, pág. 260): *“Los científicos, especialmente sociales, hablan de “operacionalización de variables”, cuando se define o conceptualiza una*

variable; esto significa pasarla de un concepto abstracto a un concepto cuantificable”.

Por otro lado, para (Silva, L., 1997):

El proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto se denomina Operacionalización de Variables. El término proviene de qué se trata, precisamente, de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica. (Pág. 44)

La operacionalización de variables es un proceso metodológico que descompone las variables que forman el problema de investigación en dimensiones, indicadores e ítems, partiendo de lo general a lo específico; con el propósito de elaborar los instrumentos o técnicas necesarias para la obtención de datos, además que es una de las tareas más difíciles del proceso de investigación.

c.1. Variable Independiente: Modelo de Gestión Financiera

Tabla N° 3: Operacionalización de la Variable Independiente

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA:</p> <p>“Es un esquema o marco de referencia para la administración de una empresa que mediante el empleo de métodos de estudio, permite obtener una eficiente asignación de los recursos y una mejora en la rentabilidad financiera”.</p>	Estados Financieros	Estado de Situación Financiera	¿Se revisa y analiza con frecuencia los Estado Financieros de la Empresa?	Encuesta
		Estado de Resultados Integral	¿Cree usted que los indicadores financieros permiten tomar decisiones acertadas?	
	Análisis Financiero	Análisis Horizontal	¿La empresa hace uso de análisis e indicadores financieros, para una mejor toma de decisiones en la organización?	Encuesta
		Análisis Vertical		
	Indicadores Financieros	Liquidez	Razón Corriente Prueba Acida Liquidez Inmediata	Observación y Comparación
Actividad		Periodo Medio de Cobranza y de Pago Rotación del Activo Fijo Rotación del Activo Total		
Rentabilidad		Rendimiento del Activo Total Rendimiento del Patrimonio Margen de Utilidad Bruta Margen de Utilidad Neta		
Tipos	Endeudamiento	Apalancamiento Financiero Índice de Endeudamiento Índice de Financiamiento Propio	Encuesta	
	Modelo de Gestión por Resultados Modelo de Gestión por Procesos Modelo de Gestión de la Calidad Total Modelo Balanced ScoreCard	¿La Empresa cuenta con un Modelo de Gestión Financiera? ¿Considera importante que la Empresa cuente con un modelo de gestión financiera que le permita tomar mejores decisiones?		

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

c.2. Variable Dependiente: Proceso para la Toma de Decisiones

Tabla N° 4: Operacionalización de la Variable Dependiente

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES</p> <p>“La toma de decisiones se define como el proceso mediante el cual se realiza una selección entre varias de alternativas con el fin de resolver un problema específico, para una empresa tomar decisiones es una labor de previsión hacia el futuro”.</p>	Etapas para la Toma de Decisiones	Identificación	¿Cree usted que es importante seguir un proceso para una correcta toma de decisiones en la empresa?	Encuesta
		Análisis		
		Evaluación		
		Selección		
		Implementación		
	Seguimiento			
Tipos de Decisiones	Programadas	¿En la entidad se establece metas u objetivos financieros para mejorar el proceso para la toma de decisiones?	Encuesta	
	No Programadas			
Clasificación de las Decisiones	Decisiones de Inversión	¿Para la toma de decisiones financieras, la empresa realiza un análisis previo de ingresos, gastos, excedentes y faltantes de caja?	Encuesta	
	Decisiones de Financiamiento			
	Decisiones de Dividendos			

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

d. Descripción detallada del tratamiento de la información

d.1. Plan de recolección de la información

Para lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación, la información que va a ser recolectada, como se mencionó anteriormente, se obtendrá por parte de las personas que conforman el área administrativa de la empresa junto con información financiera y contable.

El plan de recolección de información es una serie de procedimientos que buscan reunir datos con el propósito de verificar una hipótesis, por lo tanto, para una mejor recolección de la información el plan de la investigación debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quién? Como responsable de la recolección de la información para el proyecto de investigación será directamente la investigadora: Palomo Urrutia Estefanía Alejandra.

¿Cómo? Se aplicará técnicas e instrumentos para la recolección de la información, en este caso las técnicas a utilizarse serán la encuesta y la observación, ya que constituyen un método por el cual se podrán recolectar opiniones e ideas de los involucrados con respecto al problema.

¿Dónde? La información será recolectada en la Empresa “Calzalona S.A.”, de la ciudad de Ambato, ubicada en la Panamericana Norte km. 3 en la Av. Indoamérica y Entrada a la Península junto al Aserradero “Bambú”.

¿Cuántas veces? La técnica de recolección de información a utilizarse será aplicada las veces que se considere necesarias en el proceso de la investigación.

¿Con qué? Se utilizará dos técnicas de recolección de información: la encuesta mediante cuestionarios que será dirigida a cada uno de los colaboradores del área administrativa de la empresa y la técnica de observación y comparación en el caso del análisis financiero o según lo amerite.

¿A quién? La información se la obtendrá del personal que labora en el área administrativa de la Empresa “Calzalona S.A.”, conjuntamente con la información financiera y contable que nos proporcione dicha sociedad.

¿Para qué? La presente investigación se la realizará para cumplir con los objetivos planteados y comprobar el problema de investigación. Además, que tendrá como finalidad diseñar un Modelo de Gestión Financiera que beneficie a toda el área gerencial de la empresa poniendo en su conocimiento herramientas financieras y de análisis para una correcta toma de decisiones.

¿Sobre qué aspectos? La información que se recolectará en esta investigación deberá tener tanto aspectos financieros como contables que ayuden a determinar la manera cómo influye esta información en el proceso para la toma de decisiones.

d.2. Plan de procesamiento de la información

Para (Cernaque, C., 2009):

Consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como fin generar resultado, a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos de hipótesis de la investigación realizada.

Para el procesamiento de la información es importante indicar las herramientas estadísticas que se van a utilizar dentro de la investigación con el propósito de encontrar una solución confiable a la problemática planteada.

Cabe recalcar que la encuesta a realizarse en la empresa será aplicada de manera individual y escrita a cada uno de los trabajadores del área administrativa.

Adicionalmente, toda la información recolectada de la investigación será tabulada mediante Excel seguido de sus respectivos análisis a cada una de las variables y preguntas planteadas, así la información será más fácil de manipular y procesar logrando una mejor interpretación de datos.

Además, con la información obtenida de la encuesta y del análisis financiero se procederá a elaborar sus respectivos gráficos estadísticos tales como: barras, pasteles o columnas, estos datos serán comparativos para una mejor representación de sus

valores, obteniendo así respuestas a las interrogantes del problema de investigación que servirán de base para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones según sea el caso.

También, con relación a la comprobación de la hipótesis, se aplicará el Método t de Student con el fin de determinar si es o no factible la investigación.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

a. Principales Resultados

a.1. Resultados

Para el levantamiento de la información se aplicó una encuesta al personal administrativo de la empresa CALZALONA S.A., con el fin de determinar como la correcta implementación de un Modelo de Gestión Financiera puede influir en el proceso para la toma de decisiones, por lo cual se presenta la tabulación de dicha encuesta; así como, el análisis financiero vertical y horizontal mediante el uso de indicadores aplicados en los años 2014 y 2015.

Encuesta

Pregunta N° 1. Actualmente, ¿Cómo calificaría usted la situación financiera de la empresa?

Tabla N° 5: Situación Financiera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	1	17%
Muy Bueno	3	50%
Bueno	2	33%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

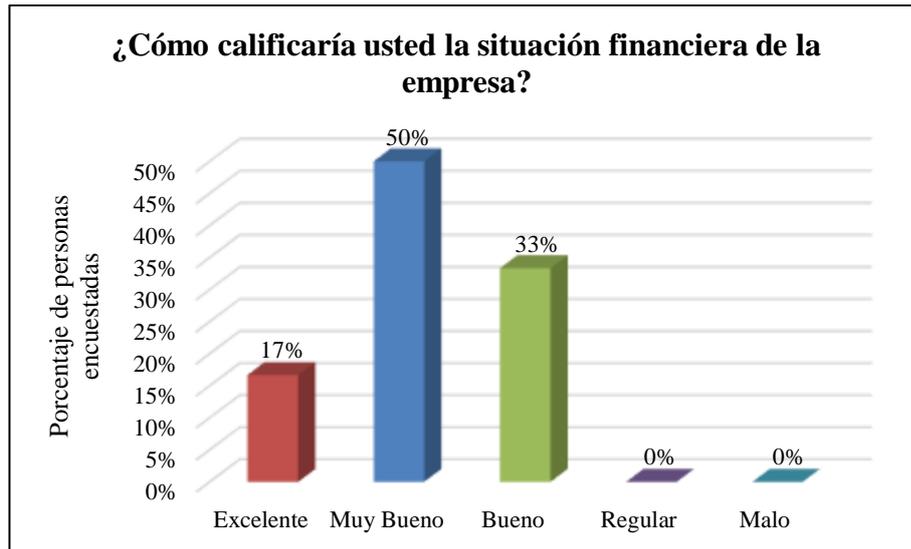


Gráfico N° 11: Situación Financiera
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

Una vez aplicada la encuesta como método de recolección de información, se ha podido determinar que, el 50% del personal encuestado califica la situación financiera de la empresa como muy buena, recalando que esta tiene algunas falencias; de la misma manera el 33% de los encuestados indican que la situación es buena, ya que se ha venido desempeñando de mejor manera y el 17% de las personas encuestadas dicen que la situación financiera de la empresa es excelente.

Pregunta N° 2. ¿La Empresa cuenta con un Modelo de Gestión Financiera?

Tabla N° 6: Modelo de Gestión Financiera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

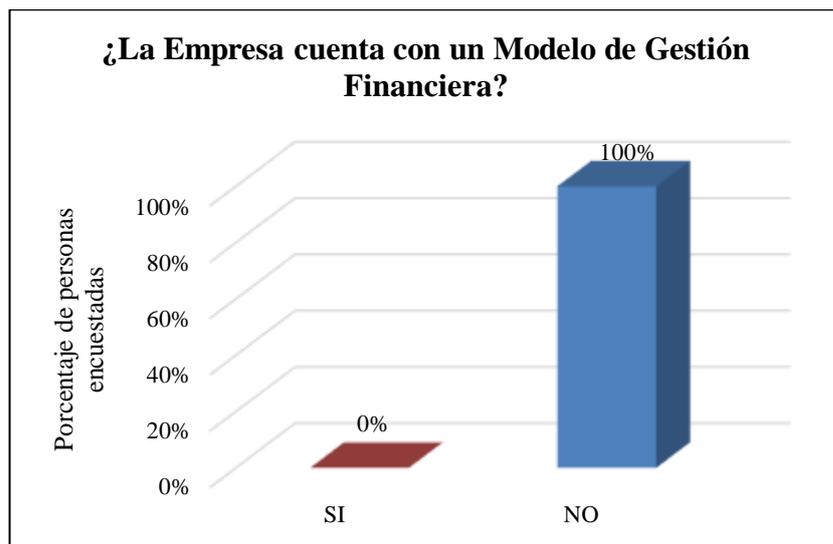


Gráfico N° 12: Modelo de Gestión Financiera
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

El 100% del personal administrativo encuestado indican que la empresa Calzalona S.A. no cuenta con un modelo de Gestión Financiera, por lo que su implementación beneficiaría en gran parte al desempeño de la misma, además, es importante mencionar que el diseño de un modelo de gestión financiera facilitaría la toma de decisiones tanto financieras como administrativas logrando así una optimización en el uso de los recursos de la empresa y por consiguiente una mejor rentabilidad.

Pregunta N° 3. ¿Se revisa y analiza con frecuencia los Estado Financieros de la Empresa?

Tabla N° 7: Estados Financieros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

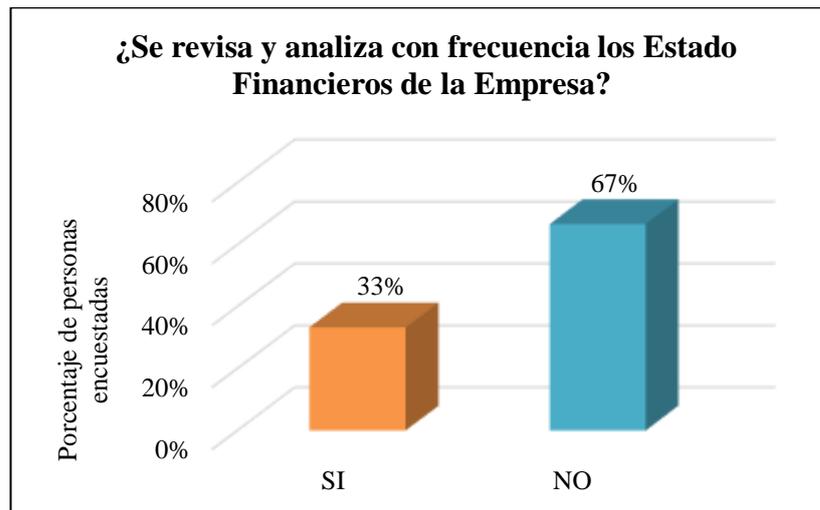


Gráfico N° 13: Estados Financieros
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

El 33% de las personas encuestadas consideran que los estados financieros son revisados y analizados con frecuencia por parte de los directivos pero el 67% mencionan que no son revisados de manera minuciosa como debería ser, ya que la obligación de cumplir con la ley al momento de presentar estados financieros a las entidades de control hace que estos sean necesarios, por lo que analizarlos de manera mensual mejoraría la toma de decisiones dentro de la empresa.

Pregunta N° 4. ¿Para la toma de decisiones financieras, la empresa realiza un análisis previo de ingresos, gastos, excedentes y faltantes de caja?

Tabla N° 8: Toma de Decisiones Financieras

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	1	17%
No	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

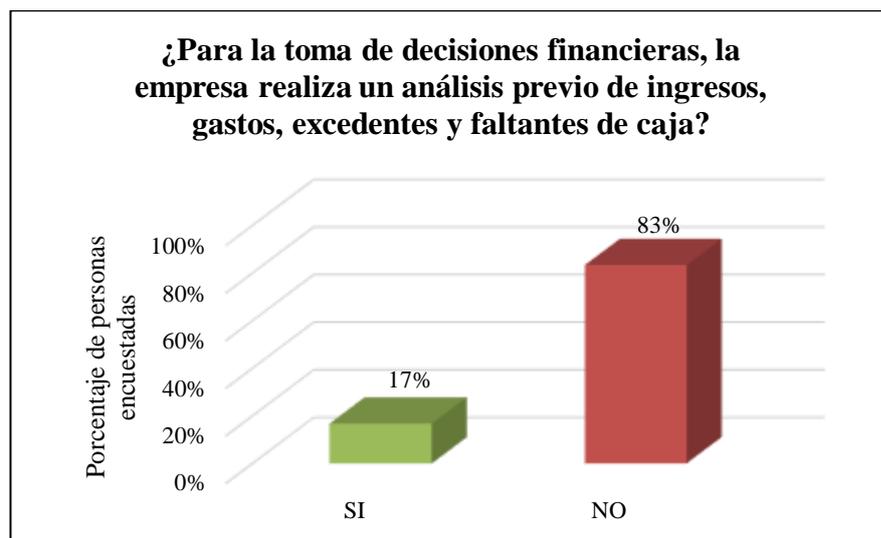


Gráfico N° 14: Toma de Decisiones Financieras

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

En cuanto a la toma de decisiones financieras, el 17% de los colaboradores han mencionado que la empresa si realiza un análisis previo de ingresos, gastos, excedentes y faltantes de caja, al contrario que el 83% siendo la mayoría del personal encuestado dicen que no se toma en consideración estos factores, por lo que un análisis previo para la toma de decisiones financieras encaminaría de mejor manera a la alta gerencia.

Pregunta N° 5. ¿La empresa hace uso de análisis e indicadores financieros, para una mejor toma de decisiones en la organización?

Tabla N° 9: Análisis Financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

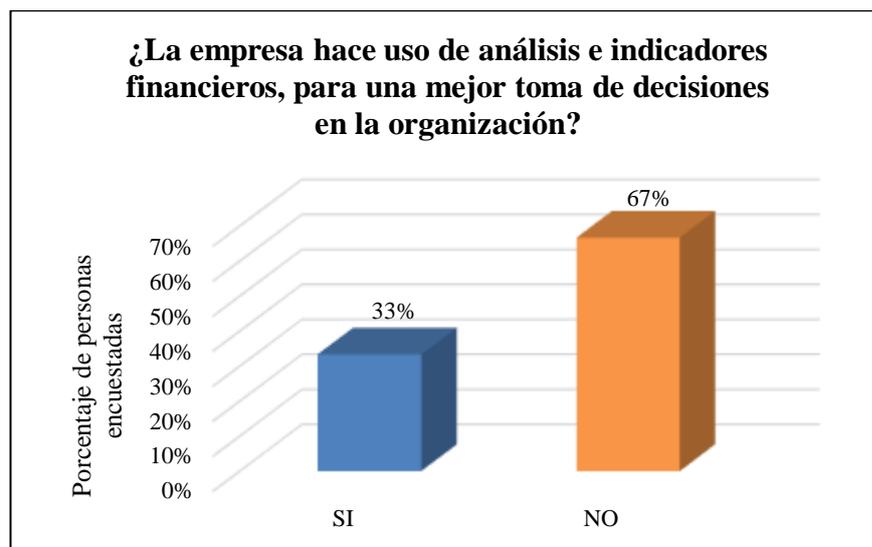


Gráfico N° 15: Análisis Financiero
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

Según la encuesta, el 33% del personal administrativo de Calzalona S.A. mencionan que la empresa si hace uso de análisis e indicadores financieros para una mejor toma de decisiones en la organización, mientras que el 67% de los encuestados responden que no, por lo que la empresa carece de información en el momento de la toma de decisiones.

Pregunta N° 6. ¿Cree usted que los indicadores financieros permiten tomar decisiones acertadas?

Tabla N° 10: Indicadores Financieros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

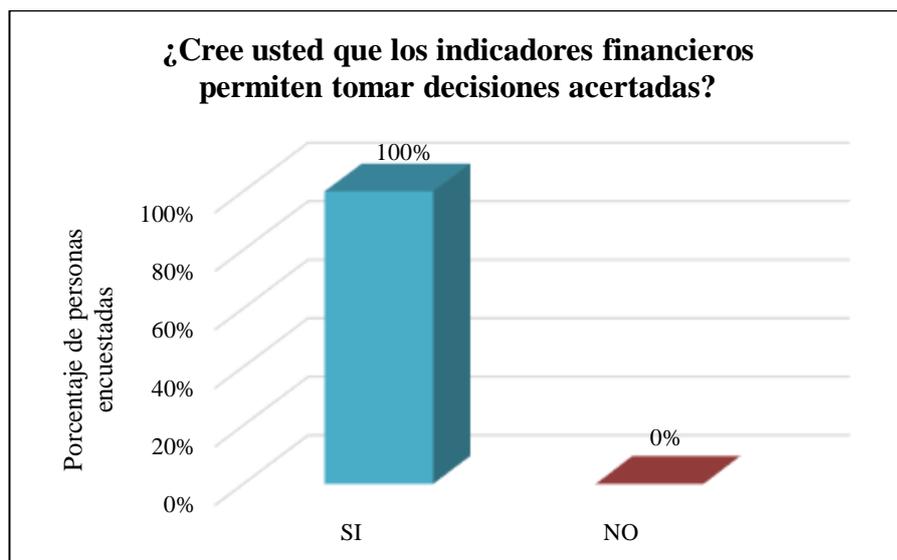


Gráfico N° 16: Indicadores Financieros
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

Los colaboradores de la empresa están de acuerdo en hacer uso de indicadores financieros, puesto que estos ayudan en su mayoría a la toma de decisiones, por lo que el 100% de las persona encuestadas han dicho que lo indicadores financieros si les permitirán tomar decisiones acertadas en la organización, además, cabe recalcar que su utilización conllevará a obtener mejores beneficios.

Pregunta N° 7. ¿En la entidad se establece metas u objetivos financieros para mejorar el proceso para la toma de decisiones?

Tabla N° 11: Proceso para la Toma de Decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	1	17%
No	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

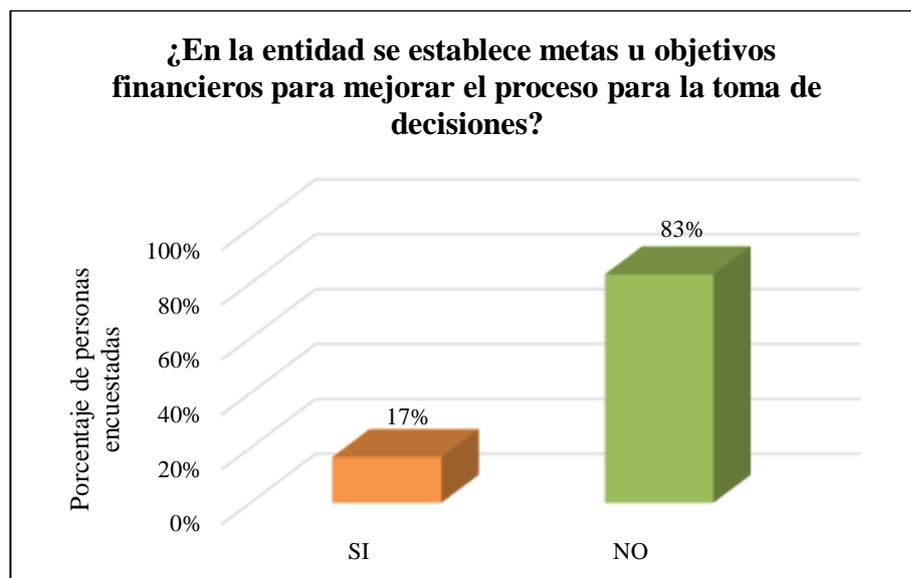


Gráfico N° 17: Proceso para la Toma de Decisiones
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

Puesto que para la empresa el crecer y superarse económicamente es de gran importancia, las metas u objetivos financieros para lograrlo deben ser primordiales así como su cumplimiento, por lo que en este caso podemos observar que el 83%, una gran parte de las personas encuestadas, dicen que no se realizan metas u objetivos financieros para mejorar el proceso para la toma de decisiones, por otra parte el 17% ha indicado que si lo realizan.

Pregunta N° 8. ¿Cree usted que es importante seguir un proceso para una correcta toma de decisiones en la empresa?

Tabla N° 12: Toma de Decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

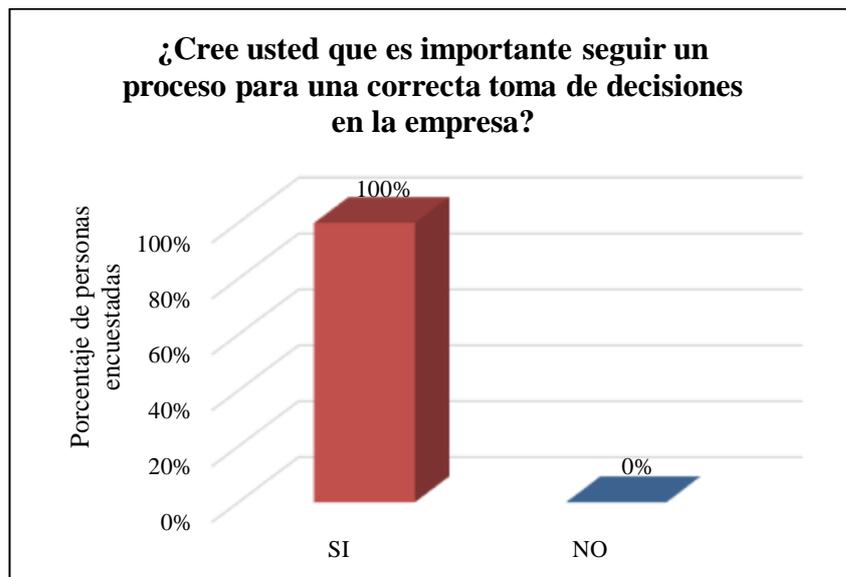


Gráfico N° 18: Toma de Decisiones
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

Hoy en día toda entidad busca el crecimiento económico basado en una correcta toma de decisiones, por lo que la empresa Calzalona S.A., según la encuesta realizada el 100% del personal administrativo encuestado indica que para una correcta toma de decisiones la empresa debe ser un proceso por medio de una planificación, es decir, elegir las mejores decisiones que beneficien a la empresa y al rendimiento de la misma.

Pregunta N° 9. ¿Considera importante que la Empresa cuente con un modelo de gestión financiera que le permita tomar mejores decisiones?

Tabla N° 13: Modelo de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	67%
No	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo de Calzalona S.A.

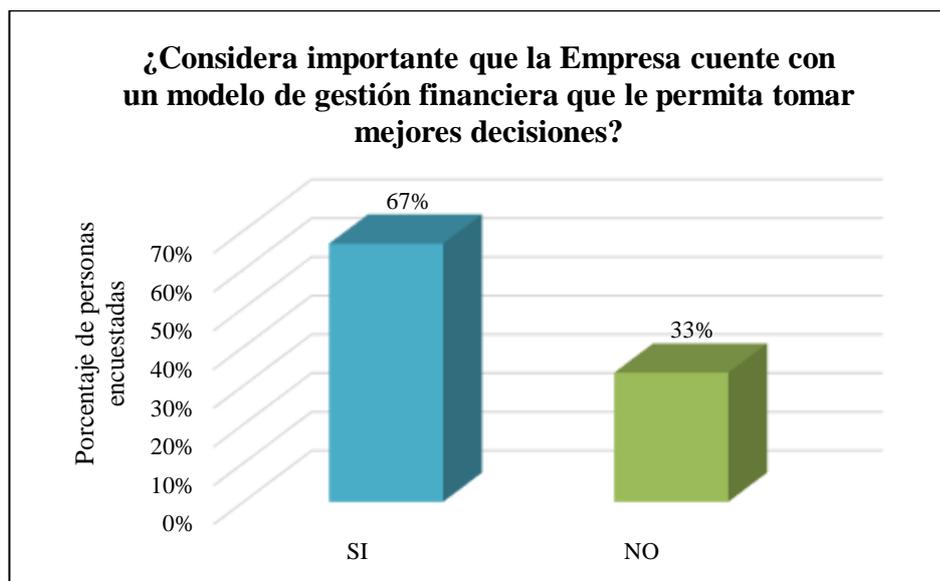


Gráfico N° 19: Modelo de Gestión
Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Análisis:

Contar con un modelo de Gestión Financiera que permita tomar las mejores decisiones en una empresa no es indispensable pero si muy necesario, por lo que la mayoría de las personas encuestadas, es decir, el 67% han considerado que es importante tener un modelo de gestión financiera, ya que por medio de su implementación la organización podrá tomar decisiones acertadas, siempre y cuando esas decisiones sean eficaces y eficientes dentro de un proceso de planificación.

Análisis Financiero

▪ Indicadores de Liquidez

RAZÓN CORRIENTE

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

2014

$$\text{Razón Corriente} = \frac{361.836,44}{365.709,98}$$

$$\text{Razón Corriente 2014} = 0,99$$

2015

$$\text{Razón Corriente} = \frac{272.782,34}{290.795,24}$$

$$\text{Razón Corriente 2015} = 0,94$$

Interpretación

Para el año 2014 la razón corriente expresa que, por cada dólar de deuda que la empresa mantiene con terceros se tiene 0,99 centavos, mientras que en el 2015 solo contará con 0,94 centavos para pagar o respaldar sus deudas.

PRUEBA ÁCIDA

Prueba Ácida

$$= \frac{\text{Caja, Bancos, Inv. Temporales, Ctas y Dctos por Cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2014

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{45.132,22 + 89.549,02}{365.709,98}$$

$$\text{Prueba Ácida 2014} = 0,37$$

2015

$$\textit{Prueba Ácida} = \frac{4.556,86 + 86.243,84}{290.795,24}$$

$$\textit{Prueba Ácida 2015} = 0,31$$

Interpretación

En el 2014 se ve como la empresa experimenta un problema de respaldo a la deuda, pues por cada dólar de deuda que tiene; esta respalda dicha deuda con 0,37 centavos, mientras que en el 2015 las cosas no mejoran tanto ya que el indicador de prueba ácida disminuye, siendo este que por cada dólar de deuda en la empresa se tiene 0,31 centavos de respaldo.

LIQUIDEZ INMEDIATA

$$\textit{Liquidez Inmediata} = \frac{\textit{Caja, Bancos, Inversiones Temporales}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

2014

$$\textit{Liquidez Inmediata} = \frac{45.132,22}{383.765,43}$$

$$\textit{Liquidez Inmediata 2014} = 0,12$$

2015

$$\textit{Liquidez Inmediata} = \frac{4.556,86}{290.795,24}$$

$$\textit{Liquidez Inmediata 2015} = 0,02$$

Interpretación

En el año 2014 la liquidez inmediata de la empresa muestra que solo tendrá disponibles 0,12 centavos para poder cancelar sus pasivos corrientes, mientras que en el año 2015 su valor disminuye desfavorablemente, ya que solo contará con 0,02 centavos.

▪ **Indicadores de Actividad**

PERIODO MEDIO DE COBRANZA

$$\textit{Periodo Medio de Cobranza} = \frac{\textit{Cuentas por Cobrar} * 365}{\textit{Ventas}}$$

2014

$$\textit{Periodo Medio de Cobranza} = \frac{88.940,32 * 365}{2.094.189,81}$$

$$\textit{Periodo Medio de Cobranza 2014} = 15,50$$

2015

$$\textit{Periodo Medio de Cobranza} = \frac{86.243,84 * 365}{2.026.614,27}$$

$$\textit{Periodo Medio de Cobranza 2015} = 15,53$$

Interpretación

Este indicador muestra el número de días que sus clientes tienen para cancelar sus cuentas con la empresa, para el 2014 dio como resultado que la empresa cobra aproximadamente cada 15 días; y en el 2015 este periodo de tiempo se mantiene estable en los mismos 15 días, ya que este es el plazo real que mantiene con su cliente estratégico.

PERIODO MEDIO DE PAGO

$$\textit{Periodo Medio de Pago} = \frac{\textit{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365}{\textit{Compras}}$$

2014

$$\textit{Periodo Medio de Pago} = \frac{339.460,81 * 365}{2.076.134,36}$$

$$\textit{Periodo Medio de Pago 2014} = 59,68$$

2015

$$\textit{Periodo Medio de Pago} = \frac{270.183,87 * 365}{2.025.917,01}$$

$$\textit{Periodo Medio de Pago 2015} = 48,68$$

Interpretación

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones con sus proveedores, es decir que en el 2014 pago las deudas a los 60 días, lo que es normal ya que se mantiene una política de pago con sus proveedores; asimismo en el 2015 el número de días para pagar dichas deudas se redujo a 49.

ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

$$\textit{Rotación Activo Fijo} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

2014

$$\textit{Rotación Activo Fijo} = \frac{2.094.189,81}{28.078,56}$$

$$\textit{Rotación Activo Fijo 2014} = 74,58$$

2015

$$\textit{Rotación Activo Fijo} = \frac{2.026.614,27}{24.859,73}$$

$$\textit{Rotación Activo Fijo 2015} = 81,52$$

Interpretación

Lo que indica la rotación del activo fijo es que este se lo hace en 75 veces en el 2014, y en 82 veces para el 2015; estos indicadores al ser elevados indican también que tienen un incremento importante en las ventas, por lo que se observa un incremento en la rotación del activo en el año 2015.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

2014

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{2.094.189,81}{389.915,00}$$

$$\text{Rotación del Activo Total 2014} = 5,37$$

2015

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{2.026.614,27}{297.642,07}$$

$$\text{Rotación del Activo Total 2015} = 6,81$$

Interpretación

Este indicador indica que la actividad de la empresa es dinámica y elevada, pues para el 2014 se obtuvo un indicador de 5,37 que indica las veces que rota el activo total, de la misma forma sucede para el 2015 en la que rota en 6,81 veces demostrando un dinamismo de la actividad empresarial que es muy aceptable.

- **Indicadores de Rentabilidad**

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

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

2014

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{18.055,45}{389.915,00} * 100$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total 2014} = 4,63$$

2015

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{697,26}{297.642,07} * 100$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total 2015} = 0,23$$

Interpretación

En el 2014 la rentabilidad del activo total es aceptable en relación a los activos porque es del 4,63% sin embargo esta desciende drásticamente para el 2015 en el su valor representa 0,23% por lo que se deberá tomar las medidas necesarias e incrementar este valor.

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$$

2014

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{18.055,45}{24.205,02} * 100$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2014} = 74,59$$

2015

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{697,26}{6.846,83} * 100$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio 2015} = 10,18$$

Interpretación

De la misma manera la rentabilidad generada en relación al patrimonio es del 74,59% para el 2014 siendo un indicador bastante atractivo, mientras que en el 2015 este disminuye drásticamente a 10,18% por lo que se debe propender al alza o mantenerlo en un nivel promedio que sería lo aceptable.

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} * 100$$

2014

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{2.094.189,81 - 1.549.837,18}{2.094.189,81} * 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta 2014} = 26,00$$

2015

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{2.026.614,27 - 1.473.571,99}{2.026.614,27} * 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta 2015} = 27,29$$

Interpretación

De la misma manera en el margen de utilidad bruta la rentabilidad de las ventas es 26,00% para el 2014, y del 27,29% para el 2015. Es un porcentaje aceptable de acuerdo con el giro de la empresa.

MARGEN DE UTILIDAD NETA

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

2014

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{18.055,45}{2.094.189,81} * 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta 2014} = 0,86$$

2015

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{697,26}{2.026.614,27} * 100$$

Margen de Utilidad Neta 2015 = 0,03

Interpretación

En cuanto a al margen de utilidad neta la utilidad sobre las ventas, se observa que en el 2014 no es tan satisfactorio, siendo este de un 0,86% y que en el 2015 decrecen aún más llegando a un 0,03%, por lo que se deben tomar medidas necesarias para incrementar este valor.

Indicadores de Endeudamiento

APALANCAMIENTO FINANCIERO

$$\textit{Apalancamiento Financiero} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio Neto}}$$

2014

$$\textit{Apalancamiento Financiero} = \frac{365.709,98}{24.205,02}$$

$$\textit{Apalancamiento Financiero 2014} = 15,11$$

2015

$$\textit{Apalancamiento Financiero} = \frac{290.795,24}{6.846,83}$$

$$\textit{Apalancamiento Financiero 2015} = 42,47$$

Interpretación

El apalancamiento financiero sirve para medir la solvencia de la empresa, es decir, que para el año 2014 fueron 15 el número de veces que los activos financiados produjeron una rentabilidad superior al interés que se adeuda, por otra parte en el 2015 aumenta a 42 veces, esto quiere decir que a la empresa le conviene financiarse mediante deuda.

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

2014

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{365.709,98}{389.915,00} * 100$$

$$\text{Índice de Endeudamiento 2014} = 93,79$$

2015

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{290.795,24}{297.642,07} * 100$$

$$\text{Índice de Endeudamiento 2015} = 97,69$$

Interpretación

Se puede concluir que la participación de los acreedores en la empresa para el año 2014 es del 93,79% y para el año 2015 es del 97,69% sobre el total de los activos; lo cual no es un nivel elevado ni muy riesgoso.

ÍNDICE DE FINANCIAMIENTO PROPIO

$$\text{Índice de Financiamiento Propio} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo Total}} * 100$$

2014

$$\text{Índice de Financiamiento Propio} = \frac{24.205,02}{389.915,00} * 100$$

$$\text{Índice de Financiamiento Propio 2014} = 6,21$$

2015

$$\text{Índice de Financiamiento Propio} = \frac{6.846,83}{297.642,07} * 100$$

Índice de Financiamiento Propio 2015 = 2,30

Interpretación

En el año 2014 se refleja que se ha utilizado el 6,21% de la porción del activo para poder financiarse con el Patrimonio, en cambio para el 2015 su valor disminuye en un 2,30% siendo casi el triple al porcentaje del periodo anterior.

Tabla N° 14: Principales resultados del cálculo de indicadores

INDICADORES FINANCIEROS	AÑOS	
	2014	2015
Índice de Liquidez		
Razón Corriente	0,99	0,94
Prueba Ácida	0,37	0,31
Liquidez Inmediata	0,12	0,02
Índice de Actividad		
Periodo Medio de Cobro	15	15
Periodo Medio de Pago	60	49
Rotación del Activo Fijo	75	82
Rotación del Activo Total	5	7
Índice de Rentabilidad		
Rendimiento del Activo Total	4,63	0,23
Rendimiento del Patrimonio	74,59	10,18
Margen de Utilidad Bruta	26,00	27,29
Margen de Utilidad Neta	0,86	0,03
Índice de Endeudamiento		
Apalancamiento Financiero	15	42
Índice de Endeudamiento	93,79	97,69
Índice de Financiamiento Propio	6,21	2,30

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

- **Análisis del Activo**

AÑO 2014

Se observa que la estructura del activo se concentra en un 92,80% en los activos corrientes, notándose una alta representación en Crédito Tributario a favor de la empresa con una participación del 36,73% la cual asciende a \$143.207,68, lo que representa un alivio financiera ya que la empresa podrá mejorar su liquidez; otro rubro importante es Documentos y Cuentas por Cobrar clientes no relacionados que refleja un 22,81% del total del activo, registrando \$88.940,32. **Según Anexo N° 4 y 5**

AÑO 2015

Este año tiene un comportamiento similar al año 2014 ya que los activos corrientes tienen una participación sobre el total de los activos de 91,65% y los activos de largo plazo el 8,35%; en este año el Crédito Tributario que se mantiene a favor de la empresa es el rubro que al igual que el periodo anterior sobresale de los activos corrientes su valor es de \$106.500,56; este es el saldo del crédito tributario del Impuesto al Valor Agregado producido por el IVA Pagado en las adquisiciones, que no es posible compensarlo porque todo el IVA Cobrado es retenido por nuestro cliente “exportador”, el segundo rubro dentro de los activos corrientes es el de Deudores con una participación del 28,98% sobre el total de activos, dentro de los cuales por concepto de documentos y cuentas por cobrar el monto es de \$86.243,84 lo que significa que la entidad cuenta suficientes activos exigibles. **Según Anexo N° 4 y 5**

- **Análisis de Pasivo**

AÑO 2014

La empresa se encuentra financiada en un 93,79% con deudas a terceros, los cuales son de pago inferior a un año, las cuentas y documentos por pagar- locales es el rubro que sobresale con la suma de \$319.460,81; estos son los saldos que la compañía adeuda a proveedores de materiales, de la misma manera por concepto de cuentas por pagar diversas relacionadas el monto asciende a \$20.000; valor que se corresponde al

saldo adeudado a Incalza S.A. por préstamo para re instalación de la planta. **Según Anexo N° 4 y 5**

AÑO 2015

Para este año, la empresa se financia el 97,70% con pasivos de corto plazo, dentro de las deudas más importantes están, por una parte el pago a los proveedores por concepto de materiales y por otra parte el valor que la compañía adeuda a PISA por concepto de anticipos; los cuales suman \$270.183,87 y la provisión por beneficios a empleados con \$10.767,91. **Según Anexo N° 4 y 5**

- **Análisis del Patrimonio**

AÑO 2014

La empresa se financia con el capital fiscal representando el 0,51% del total del patrimonio, el cual asciende a \$2.000 este saldo constituye el 100% del capital suscrito y pagado desde la constitución de la compañía; la ganancia -perdida del ejercicio para este periodo represento el 4,63% del total del patrimonio, con un valor de \$18.055,45. **Según Anexo N° 4 y 5**

AÑO 2015

Detallando la estructura del patrimonio, se puede observar la participación del capital fiscal del 0,67% con \$2.000; el resultado para este año represento el 0,23% con un monto de \$697,26, el saldo refleja la ganancia del ejercicio. **Según Anexo N° 4 y 5**

- **Análisis Ingresos y Egresos**

AÑO 2014

Como rubro más importante podemos observar al Costo de Ventas con una participación de 76,29% indicando que la empresa destina un alto porcentaje de los Ingresos para sus compras, este valor es el que se ha incurrido para producir o comprar el bien que vende, su monto es de \$1.549.837,18. La Utilidad neta presenta un porcentaje es del 0,89%, con un valor de \$18.055,45. **Según Anexo N° 4 y 5**

AÑO 2015

Este año presenta un comportamiento similar al año 2014 ya que el Costo de Ventas representan el rubro de mayor importancia con una participación del 73,29%, disminuyeron un 3% sobre el total de Ingresos, lo cual genera una disminución en la Utilidad Neta llegando a \$697,25, el 0,03% sobre los ingresos. **Según Anexo N° 4 y 5**

a.2. Verificación de la hipótesis

Hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizará el modelo t de Student, ya que los datos obtenidos en esta investigación son menores a 30, por medio de este método se podrá determinar si será o no factible llevar a cabo el proyecto de investigación.

Modelo Lógico

H₀: El modelo de gestión financiera no influye significativamente en el proceso de la toma de decisiones de la Empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015.

H₁: El modelo de gestión financiera influye significativamente en el proceso de la toma de decisiones de la Empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015.

Modelo Estadístico

$$Z = \frac{\bar{X} - u}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

Z = estimador “t”

\bar{X} = media muestral

u = valor a analizar

σ = desviación estándar

n = tamaño de la muestra

Regla de Decisión

$$gl = n - 1$$

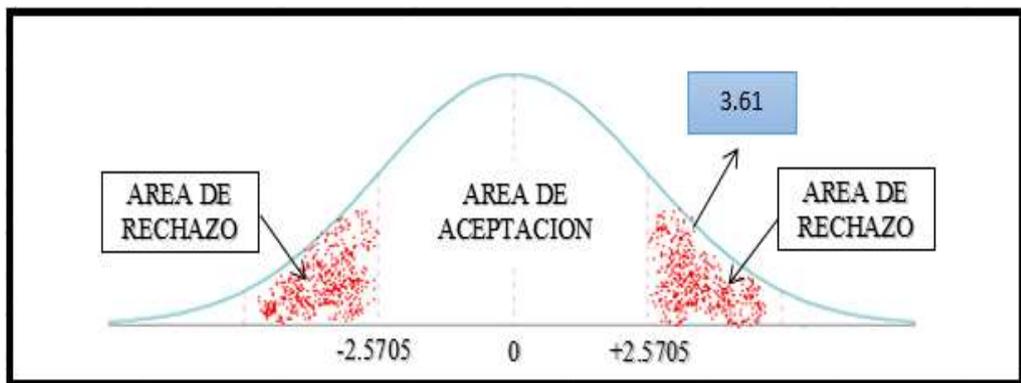
$$gl = 6 - 1$$

$$gl = 5$$

$$\alpha = 0,05$$

$$t = \pm 2.5705$$

- Se acepta la hipótesis nula si, el valor calculado de t de Student, se encuentra dentro de ± 2.5705 , con una confiabilidad de 0,05 ($\alpha = 0,05$), y 5 grados de libertad.
- Se rechaza la hipótesis nula si, el valor calculado de t de Student, se encuentra dentro de ± 2.5705 , con una confiabilidad de 0,05 ($\alpha = 0,05$), y 5 grados de libertad.



Cálculo de t Student

Tabla N° 15: Datos de la lista de verificación

ALTERNATIVA	VI	VD
Si	4	2
No	2	4
TOTAL	6	6

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Resolución:

$$\bar{X} = 6 / 2 = 3$$

$$u = 0,05$$

$$\sigma = 1,414213562$$

$$n = \sqrt{3} = 1,732050808$$

$$t = \frac{3 - 0,05}{\frac{1,414213562}{1,732050808}}$$

$$t = \underline{3,612997371}$$

Conclusión:

Como el valor de t de Student calculado es de 3,6129 que es un valor que se encuentra fuera del rango de $\pm 2,5705$, se **RECHAZA** la hipótesis nula (Ho) y se **ACEPTA** la hipótesis alterna (H1), en otras palabras, “El modelo de gestión financiera influye significativamente en el proceso de la toma de decisiones de la Empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015.”.

b. Limitaciones del estudio

El presente proyecto de investigación, ha tenido como limitaciones, la obtención de información y veracidad de la misma, las cuales fueron solucionadas a medida que se daba una visita continua a la empresa, el diálogo y las encuestas realizadas, además los obstáculos que se encontraron no han sido significativos, por lo que se ha podido solucionar rápidamente.

c. Conclusiones

- El no contar con un modelo de gestión financiera hace que la empresa se vea perjudicada al momento de tomar decisiones financieras, provocando un bajo desarrollo económico de tal manera que sus recursos no estén bien distribuidos; una vez analizados los datos recolectados al personal administrativo de la empresa, se puede determinar que la ausencia de este modelo hace que la empresa tome decisiones en base a lo que quiere llegar a ser, mas no tomando en consideración los factores tanto internos como externos que esta tiene, lo que causa que sus metas y objetivos no sean claros.
- Para seguir un proceso que encamine a una toma de decisiones que beneficien positivamente a la empresa, se requerirá de metas y objetivos financieros bien planteados, por lo que su cumplimiento debe ser primordial no solo para la alta gerencia sino que también para sus colaboradores, esto hará que con dichas decisiones la organización pueda ver reflejado a futuro el éxito en su rentabilidad.
- Es necesario mencionar que para que las decisiones financieras sean acertadas, el uso de indicadores financieros representan un papel muy importante, ya que en base a un análisis en cada uno de ellos la empresa visualizará de mejor manera las posibles deficiencias que pueda tener, cabe recalcar que para ello también es indispensable seguir un proceso para una correcta toma de decisiones en la empresa.
- Finalmente, por medio de esta investigación y en base a datos obtenidos se ha concluido que la empresa Calzalona S.A. necesita de un Modelo de Gestión Financiera que le permita tomar decisiones apropiadas a corto y largo plazo, con el fin de corregir y mejorar su forma de tomar decisiones y que estas estén basadas acorde a sus necesidades obteniendo una mejoría no solo en la parte financiera sino también en la organizacional.

d. Recomendaciones

- La empresa debe revisar periódicamente cada uno de los Estados Financieros ya sean de años presentes o de años anteriores y a su vez realizar un análisis financiero, ya que por medio de ello, la alta gerencia tendrá información actualizada sobre el estado en que se encuentra la empresa y así podrán tomar las mejores decisiones en cuanto a rentabilidad.
- Se debe tomar en consideración la creación de metas y objetivos financieros que mejoren el proceso para la toma de decisiones en la entidad, todo esto basado en una planificación, es decir, un plan de acción que permita a la empresa satisfacer sus necesidades y metas a largo plazo, para que así las decisiones que vaya tomar la empresa sean eficientes y eficaces.
- Es importante el uso de indicadores financieros que midan la estabilidad de la empresa ya que por medio de su utilización se puede obtener información que ayude a mejorar y corregir posibles falencias, además que son índices que reflejan en forma objetiva el comportamiento de la organización; por lo que se aconseja a la empresa utilizar indicadores financieros conjuntamente con análisis financieros.
- Por último, se recomienda diseñar un modelo de gestión financiera que contribuya a la eficiente toma de decisiones de la empresa Calzalona S.A., con el propósito de no caer en decisiones erróneas, optimizar recursos en las distintas áreas de la organización y mejorar la rentabilidad, todo eso de la mano de una correcta planificación basada en sus metas y objetivos financieros.

A continuación se presenta un esquema del Modelo Operativo:

e. Propuesta de Solución

Tema de la propuesta:

“Diseño de un modelo de gestión financiera para mejorar el proceso para la toma de decisiones en la empresa CALZALONA S.A.”.

Antecedentes

Se pudo determinar la incidencia del modelo de gestión financiera en el proceso para la toma de decisiones en la empresa CALZALONA S.A., de la ciudad de Ambato en el año 2015, para la evaluación de la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros.

Mediante la utilización de los estados financiero de los últimos años, se pudo diagnosticar los indicadores financieros de la empresa CALZALONA S.A. para el análisis de la información contable, mismos que en su mayoría se encuentran medianamente satisfechos y con una disminución de dichos indicadores para el año 2015, por lo que se deberá tomar acciones correctivas a fin de mejorarlos y mantenerlos, esto permitirá una buena salud financiera del negocio y por ende mejores resultados.

Basado en los análisis financieros, se evaluó las decisiones tomadas por CALZALONA S.A., para el conocimiento del entorno, ventajas y desventajas que se manejan en la gestión financiera, lo que dio como resultado que estos análisis no se los toma en cuenta para tomar decisiones lo que perjudica, pues se demostró mediante la comprobación de la hipótesis que la dos variables tienen relación directa, es decir, el modelo de gestión financiera incide significativamente en proceso para la toma de decisiones, debiendo plantearse alternativas de solución.

Beneficiarios:

Los beneficiarios de la propuesta del diseño de un modelo de gestión financiera van a ser la empresa Calzalona S.A. y todos quienes son parte de la sociedad tanto cliente interno como externo, la alta gerencia y socios.

Justificación

Es necesario ejecutar la propuesta porque permitirá que Calzalona S.A. pueda tomar mejores decisiones a partir de una información financiera periódica que podría ser trimestralmente; este análisis trimestral derivado de los estados financieros, permitirán actuar con mayor prontitud y prevenir riesgos.

Es novedoso porque no se ha realizado este análisis anteriormente en la empresa, por lo que sería de mucha utilidad para la toma de decisiones, así como para mejorar varios aspectos empresariales que se derivan de esta investigación.

Además que la propuesta presenta una factibilidad económica, dado que busca mejorar los rendimientos, no atenta contra los intereses de la empresa no va contra la ley ecuatoriana; su aplicación puede darse por cualquiera del área contable, pues el estudio cuenta con un tablero de indicadores que pueden ser aplicados para que se los mantenga o mejoren, dependiendo el resultado de dichos indicadores.

Objetivos

General

Analizar la incidencia del proceso de toma de decisiones utilizando un modelo de gestión financiera para la optimización en el uso de los recursos disponibles de la empresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015.

Específicos

- Aplicar indicadores financieros con el fin de mejorarlos periódicamente.
- Medir el nivel de riesgo financiero en la empresa Calzalona S.A. para su disminución e incremento de resultados.
- Tomar decisiones en base a los análisis financieros para incremento de los resultados económicos.
- Retroalimentar el modelo de propuesta para un mejoramiento continuo constante en la empresa Calzalona S.A.

Tabla N° 16: Modelo Operativo de Gestión Financiera

N°	FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
1.	Análisis	Realizar un análisis horizontal y vertical aplicando indicadores financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una tabla de indicadores financieros con semaforización • Comparar con años o periodos anteriores 	Departamento Financiero	Estados Financieros	Mejorar indicadores
2.	Evaluación	Medir el nivel de riesgo financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la información financiera • Realizar un check list de evaluación • Tomar acciones correctivas 	Departamento Financiero	Información Empresarial	Disminución del riesgo financiero
3.	Toma de Decisiones	Seguir un proceso para la toma de decisiones financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los resultados comparativos • Revisar las recomendaciones • Aplicar los respectivos correctivos 	Departamento Administrativo y Financiero	Información Empresarial y Financiera	Retroalimentar basándose en las acciones correctivas tomadas
4.	Retroalimentación	Realizar nuevamente el análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentar basándose en las acciones correctivas tomadas 	Departamento Administrativo y Financiero	Información Empresarial y Financiera	Mejoramiento continuo

Elaborado por: Palomo, E. (2016)

Referencias Bibliográficas

- Abínzano, I. (2012). *Finanzas Empresariales*. España: Ediciones Paraninfo,SA.
- Acr. (17 de Mayo de 2013). 4.500 productores generan 30 millones de pares de zapatos-año. *El Mercurio*.
- Almeida, N. (03 de Noviembre de 2001). *Decisiones de Inversión*. Obtenido de Eficacia de los proyectos: www.econ.uba.ar/www/seminario/g255/desarrollo.doc
- Baena, N. (Septiembre de 2008). *La liquidez en los mercados financieros: repercusiones de la crisis crediticia*. Obtenido de CNMV: http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/monografias/mon2008_32.pdf
- Bentacourt, J. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Porlamar: Eumed.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Caltu. (05 de Mayo de 2016). *Cámara de Calzado de Tungurahua*. Obtenido de <http://www.caltuecuador.com/about.html>
- Calzadilla, Y., Mayerling, J. & Rubio, M. (Septiembre de 2007). *Las decisiones de inversión*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos100/decisiones-de-inversion-empresas/decisiones-de-inversion-empresas.shtml#decisionea>
- Camacho, M. & Rivero, M. (2010). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Castañeda, A. (2010). *Microeconomía*. México: El Colegio de México.
- Catellanos, O., Fúquene, A. & Ramírez, D. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Cedeño, R. (2008). *Investigación Científica y Diseño de tesis*. Manta: Mar Abierto.

- Cernaque, C. (21 de Septiembre de 2009). *Técnicas para el Procesamiento de la Información*. Obtenido de <http://investigacionfap.blogspot.com/2009/09/tecnicas-para-el-procesamiento-de-la.html>
- Chamorro, A. (2005). Guía para la elaboración de un Plan de Marketing. *EducaMarketing*, 14.
- Chasipanta, N. (2013). *El modelo de gestión y su incidencia en la planeación financiera de la empresa BGP ecuador Co. S.A.* Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7323/1/TMAF005-2013.pdf>
- Contreras, B. (2008). *Análisis e Interpretación de los Estados Financieros por medio de Razones Financieras*. Veracruz: PDF.
- Csernel, M. (2013). Elaboración de un Plan de Marketing. *InfoEntrepreneus*, 6.
- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*. España: La Mancha.
- Dávalos, N. (1990). *Administración de Empresas*. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Díaz, P. (2010). *Orientación Sociolaboral e Iniciativa Personal*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Dzul, M. (2006). *Aplicación Básica de los Métodos Científicos*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES39.pdf
- Edibosco. (1992). *Metodología de la Investigación Científica*. Cuenca: EDIBOSCO.
- El Comercio. (2013). *Revista Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- El Telégrafo. (24 de Junio de 2014). *LOS GREMIOS DE ARTESANOS SE ORGANIZAN PARA CUMPLIR ESTE OBJETIVO*. Obtenido de Ambato tendrá central de calzado: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/ambato-tendra-central-de-calzado>

- Emprendepyme.net. (2008). *¿Qué criterios miden la situación financiera de una empresa?* Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-criterios-miden-la-situacion-financiera-de-una-empresa.html>
- Estructura Empresarial. (06 de Septiembre de 2010). *Blogdiario.com*. Obtenido de <http://estructuraempresarial.blogspot.es/1283771306/decision-de-dividendos/>
- Fabra, A. (2016). *Uncomo*. Obtenido de <http://negocios.uncomo.com/articulo/diferencia-entre-situacion-economica-y-situacion-financiera-27003.html>
- Fao. (1984). *Planificación del Desarrollo de la Acuicultura*. Obtenido de Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación: <http://www.fao.org/docrep/x5743s/x5743s0a.htm#8>. decisiones de inversion y financiamiento
- Farfán, S. & González, R. (Enero de 2012). *Decisiones de Inversión, Financiamiento y Estructura de Capitales*. Obtenido de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos90/decisiones-inversion-financiamiento-y-estructura-capitales/decisiones-inversion-financiamiento-y-estructura-capitales.shtml>
- Finnerty, J. & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Gallagher, T. & Andrew, J. (2001). *Administración Financiera*. Colombia: Prentice Hall Segunda Edición.
- García, R. (2004). *GUÍA DIDÁCTICA PARA EL FACILITADOR: Gestión Estreógica*. Obtenido de <http://www.cendeisss.sa.cr/cursos/decimasekundaguia.pdf>
- Gitman L. (2000). *Administración Financiera*. México: Pearson Educación Octava Edición.

- Gitman, L. & Joehnk, M. (2005). *Fundamentos de Inversiones*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gómez, G. (06 de Agosto de 2010). *Metodología de Investigación en Ciencias Sociales*. Obtenido de U.N.A.M: http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/lucy_gilda.pdf
- Guajardo, G. & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Guerrero, G. (2003). *Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n21/v13n21a05.pdf>
- Haime, L. (2005). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Heredia, A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Hernández, F. (2002). *Fundamentos de Epidemiología: El Arte Detectivesco de la Investigación Epidemiológica*. San José: EUNED.
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Herrera, L. (2004). *Tutoría de la Investigación científica*. Quito: Diemerino.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- Huanaco, I. (2015). *Análisis Financiero*. Obtenido de Bolsa Bolivariana de Valores: <http://www.bbv.com.bo/archivos/gesfin3.pdf>
- Icart, M., Fuentelsaz, C. & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. (1979). *La Etapa de Control Del Proceso de Planificacio en El Peru*. Perú: IICA.

- Laudon, K. & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. México: Pearson Educación.
- Martínez, P. (07 de Noviembre de 2003). *La importancia de la toma de decisiones*. Obtenido de <https://www.um.es/coie/guia-salidas/guia-salidas-08-toma-decisiones.pdf>
- Menguzzato & Renau. (16 de Noviembre de 2005). *La toma de decisiones en la empresa*. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>
- Montoya, C. (29 de Agosto de 2008). *Investigación Estadística*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/profecarlosmontoya/investigacion-estaditica-presentation>
- Morales, A., Sánchez, B., Morales, J. & Figueroa, J. (2005). *Apuntes para la asignatura Finanzas (Finanzas Básicas)*. México: Fondo Editorial FCA.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implemenatr un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. España: Ediciones Gestión 3era Edición.
- Olano, O. (2012). *Acopios de Comunicación*. España: Lulu Press Inc.
- Osomo, D. (2012). *Modelo de valoración Financiera para un producto innovador*. Obtenido de Aplicación de un producto de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín: <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v12n23/v12n23a06.pdf>
- París, F. (2005). *La Planificación Estretégica en las Organizaciones Deportivas*. España: Editorial Paidotribo.
- Pavón, D. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional periodo 2013-2017*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2960/1/T-UCE-0005-480.pdf>
- Pisa. (09 de Mayo de 2016). *PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.* Obtenido de http://www.plasticaucho.com.ec/nwp/mision_vision.php

- Pozos, R. (25 de Mayo de 2011). *Finanzas Corporativas*. Obtenido de Presentación de Decisión de Dividendos: <http://universidadfinanciera.mx/wp-content/uploads/2011/05/Presentacion-de-Decision-de-Dividendos.pdf>
- Prawda, J. (2004). *Métodos y Modelos de Investigación de Operaciones*. México: Limusa.
- Pro Ecuador. (04 de Mayo de 2016). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cuero-y-calzado/>
- Quiroa, C. (2014). *Toma de Decisiones y Productividad Laboral*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>
- Rincón, C. (2011). *Costos para pyme: Guía de costos para micro y pequeños empresarios: una manera fácil y sencilla de crecer*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Rm, J. (2008). Métodos de Análisis de Estados Financieros. *Empresa&Economía*, 10.
- Robbins, S. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros: Un enfoque a la toma de decisiones*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Rosas, H. (2009). *Análisis de estados Financieros*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Rubio, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. Edición electrónica gratuita: Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/255/.
- Ruiz, M. (2012). *Políticas Públicas en salud y su impacto en el seguro popular de Culiacán, Sinaloa, México*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/introduccion.html>
- Saldivar, A. (1999). *Planeación Financiera de la Empresa*. México: Trillas.

- Sánchez, D. (2009). *Modelo de Gestión Financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para Tecnopieles S.A.* Obtenido de repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2000/1/TM0012.pdf
- Sánchez, M. (2016). *La planificación financiera y la rentabilidad de la empresa textil Static Moda S.A. de la ciudad de Ambato.* Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/21286/1/T3545i.pdf>
- Segura, M. (2008). *Contabilidad Financiera.* México: Grupo Patria.
- Serna, F. (10 de Julio de 2002). *Inversiones y Presupuesto de Capital.* Obtenido de http://www.javeriana.edu.co/decisiones/libro_on_line/capitulo3.pdf
- Siegel, J. & Shim, J. (1986). *Teoría y problemas de Contabilidad Financiera.* Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana S.A.
- Silva, L. (1997). *Cultura Estadística e Investigación Científica en el Campo de la Salud: Una Mirada Crítica.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica.* México: McGraw Hill.
- Uca. (Octubre de 2003). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros.* Obtenido de Universidad Católica de Argentina: <http://200.16.86.50/digital/657/dt/contribuciones/escassany1-1.pdf>
- Ujcm. (2011). *Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros.* Obtenido de Universidad José Carlos Mariategui: http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/AnaliEstaFinan-03.pdf
- Valle, E. & Hidalgo, V. (2012). *Apuntes Digitales Plan 2012.* Obtenido de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/2/informacion_financiera.pdf
- Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales.* México: Plaza y Valdés S.A. de C.V. Primera Edición.

Wong, D. (2000). *Finanzas Corportativas: Un enfoque para el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico Centro de Investigaciones.

Wordpress. (2008). *Definición.de*. Obtenido de Definición de Modelo de Gestión: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Zavala, M. (2005). *La contabilidad financiera y la toma de decisiones en las empresas del sector industrial*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos101/contabilidad-financiera-y-toma-decisiones-empresas-del-sector-industrial/contabilidad-financiera-y-toma-decisiones-empresas-del-sector-industrial.shtml>

Anexos

Anexo N° 1: Encuesta



Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Contabilidad y Auditoría
Carrera de Ingeniería Financiera



**Cuestionario dirigido a los Directivos y Personal Administrativo de la Empresa
“CALZALONA S.A.” de la ciudad de Ambato en el año 2015.**

Tema: El Modelo de Gestión Financiera y el Proceso para la Toma de Decisiones.

Objetivo: Analizar cómo influye el modelo de Gestión Financiera en el proceso para la toma de decisiones de la Empresa “Calzalona S.A.”.

Instructivos:

- ❖ Registre la información conservando la realidad de los hechos.
- ❖ Marque una x en la respuesta que usted considera correcta.

Lugar: Departamento Administrativo de la Empresa.

Fecha:

Hora:

Responsable: Alejandra Palomo

PREGUNTAS BASE:

a) Género:

Femenino () Masculino ()

b) Edad: ()

c) Instrucción:

Primaria () Secundaria ()

Superior () Ninguna ()

d) Estado Civil:

Soltero(a) () Casado(a) ()

Viudo(a) () Divorciado(a) ()

Unión Libre ()

Anexo N° 2: Balance General

CALZALONA S.A.
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		361836.44
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	45132.22	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	88940.32	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	27789.35	
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	3500.00	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1608.70	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA	143207.68	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA I.R.	51658.17	
ACTIVO NO CORRIENTE		28078.56
MUEBLES Y ENSERES	2537.85	
MAQUINARIA Y EQUIPO	34608.92	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y EQ.	-21009.83	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	11941.62	
TOTAL ACTIVO		389915.00
PASIVO		365709.98
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR- LOCALES CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	319460.81	
CON ELIESS	2186.26	
PROVISION POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	6743.59	
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS	17319.32	
	20000.00	
PATRIMONIO		24205.02
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	2000.00	
RESERVA LEGAL	4149.57	
GANANCIA -PERDIDA DEL EJERCICIO	18055.45	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		389915.00

Juan Manuel Toro
GERENTE GENERAL

Geovanny Urrutia
CONTADOR

CALZALONA S.A.
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE		272782.34
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	4556.86	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	86243.84	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	13784.77	
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	3500.00	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1000.00	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA	106500.56	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA I.R.	57196.31	
ACTIVO NO CORRIENTE		24859.73
MUEBLES Y ENSERES	2537.85	
MAQUINARIA Y EQUIPO	34608.92	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y E.	-24228.66	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	11941.62	
TOTAL ACTIVOS		297642.07

PASIVOS

		290795.24
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR- LOCALES	270183.87	
ANTICIPO CLIENTES	1421.00	
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	1830.01	
CON ELIESS	6592.45	
PROVISION POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	10767.91	

PATRIMONIO

		6846.83
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	2000.00	
RESERVA LEGAL	4149.57	
GANANCIA -PERDIDA DEL EJERCICIO	697.26	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		297642.07

Juan Manuel Toro
GERENTE GENERAL

Geovanny Urrutia
CONTADOR

Anexo N° 3: Estado de Resultados

CALZALONA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

INGRESOS OPERACIONALES		2094189.81
VENTAS	2031594.8	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	62595.01	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		1549837.18
(+) INVENTARIO INICIAL	113781.01	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	1463845.52	
(-) INVENTARIO FINAL	-27789.35	
MANO DE OBRA DIRECTA		397168.07
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	288870.13	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	108297.94	
OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		71132.97
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3218.88	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	114.00	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	405.00	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	67395.09	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		55870.82
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	18211.56	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	3388.1	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2254.24	
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	11538.48	
GASTOS DE GESTIÓN	8469.82	
AGUA, ENERGIA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	7148.59	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	1740.47	
OTROS GASTOS	3119.56	
GASTOS FINANCIEROS		2125.32
INTERESES	2125.32	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		18,055.45

Juan Manuel Toro
GERENTE GENERAL

Geovanny Urrutia
CONTADOR

CALZALONA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

INGRESOS OPERACIONALES		2026614.27
VENTAS	2010512.59	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	16101.68	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		1473571.99
(+) INVENTARIO INICIAL	27789.35	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	1459567.41	
(-) INVENTARIO FINAL	-13784.77	
MANO DE OBRA DIRECTA		423791.68
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	306522.02	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	117269.66	
OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		87184.89
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3218.88	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3295.73	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	7462.12	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	73208.16	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		39975.74
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	14539.08	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	2947.82	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1919.52	
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	11538.48	
GASTOS DE GESTIÓN	367.45	
AGUA, ENERGIA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	7831.13	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	832.26	
GASTOS FINANCIEROS		764.16
INTERESES	764.16	
OTROS GASTOS		628.55
OTROS	628.55	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		697.26

Juan Manuel Toro
GERENTE GENERAL

Geovanny Urrutia
CONTADOR

Anexo N° 4: Análisis Vertical

**CALZALONA S.A.
BALANCE GENERAL
PERIODO: 2014 -2015**

Cuentas	AÑOS		ANÁLISIS VERTICAL	
	2014	2015	2014	2015
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE	361836,44	272782,34	92,80%	91,65%
Efectivo y equivalentes del efectivo	45132,22	4556,86	11,57%	1,53%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	88940,32	86243,84	22,81%	28,98%
Inventarios de materia prima	27789,35	13784,77	7,13%	4,63%
Inventarios repuestos, herramientas y accesorios	3500,00	3500,00	0,90%	1,18%
Otros anticipos entregados	1608,70	1000,00	0,41%	0,34%
Crédito tributario a favor de la empresa IVA	143207,68	106500,56	36,73%	35,78%
Crédito tributario a favor de la empresa I.R.	51658,17	57196,31	13,25%	19,22%
ACTIVO NO CORRIENTE	28078,56	24859,73	7,20%	8,35%
Muebles y enseres	2537,85	2537,85	0,65%	0,85%
Maquinaria y equipo	34608,92	34608,92	8,88%	11,63%
(-) Depreciación acumulada propiedad, planta y equipo	-21009,83	-24228,66	-5,39%	-8,14%
Otros activos no corrientes	11941,62	11941,62	3,06%	4,01%
TOTAL ACTIVOS	389915,00	297642,07	100,00%	100,00%
PASIVOS				
Cuentas y documentos por pagar- locales	319460,81	270183,87	81,93%	90,77%

ANTICIPO CLIENTES	0,00	1421,00	0,00%	0,48%
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2186,26	1830,01	0,56%	0,61%
CON ELIESS	6743,59	6592,45	1,73%	2,21%
PROVISION POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	17319,32	10767,91	4,44%	3,62%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS	20000,00	0,00	5,13%	0,00%
TOTAL PASIVOS	365709,98	290795,24	93,79%	97,70%
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	2000,00	2000,00	0,51%	0,67%
RESERVA LEGAL	4149,57	4149,57	1,06%	1,39%
GANANCIA -PERDIDA DEL EJERCICIO	18055,45	697,26	4,63%	0,23%
TOTAL PATRIMONIO	24205,02	6846,83	6,21%	2,30%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	389915,00	297642,07	100,00%	100,00%

CALZALONA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO: 2014 -2015

ESTADO DE RESULTADOS	AÑOS		ANÁLISIS VERTICAL	
	2014	2015	2014	2015
INGRESOS OPERACIONALES	2094189,81	2026614,27	100,00%	100,00%
VENTAS	2031594,8	2010512,59	97,01%	99,21%
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	62595,01	16101,68	2,99%	0,79%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	1549837,18	1473571,99	74,01%	72,71%
(+) INVENTARIO INICIAL	113781,01	27789,35	5,43%	1,37%
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	1463845,52	1459567,41	69,90%	72,02%
(-) INVENTARIO FINAL	-27789,35	-13784,77	-1,33%	-0,68%
MANO DE OBRA DIRECTA	397168,07	423791,68	18,97%	20,91%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	288870,13	306522,02	13,79%	15,12%
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	108297,94	117269,66	5,17%	5,79%
OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	71132,97	87184,89	3,40%	4,30%
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3218,88	3218,88	0,15%	0,16%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	114	3295,73	0,01%	0,16%
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	405	7462,12	0,02%	0,37%
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	67395,09	73208,16	3,22%	3,61%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	55870,82	39975,74	2,67%	1,97%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	18211,56	14539,08	0,87%	0,72%

APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	3388,1	2947,82	0,16%	0,15%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2254,24	1919,52	0,11%	0,09%
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	11538,48	11538,48	0,55%	0,57%
GASTOS DE GESTIÓN	8469,82	367,45	0,40%	0,02%
AGUA, ENERGIA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	7148,59	7831,13	0,34%	0,39%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	1740,47	832,26	0,08%	0,04%
OTROS GASTOS	3119,56		0,15%	0,00%
GASTOS FINANCIEROS	2125,32	764,16	0,10%	0,04%
INTERESES	2125,32	764,16	0,10%	0,04%
OTROS GASTOS	0,00	628,55	0,00%	0,03%
OTROS	0,00	628,55	0,00%	0,03%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	18.055,45	697,26	0,86%	0,03%

Anexo N° 5: Análisis Horizontal

CALZALONA S.A.
BALANCE GENERAL
PERIODO: 2014 -2015

Cuentas	AÑOS		ANÁLISIS HORIZONTAL DEL 2015 AL 2014	
	2014	2015	Variaciones Absolutas	Variaciones Relativas
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE	361836,44	272782,34	-89054,10	-24,61%
Efectivo y equivalentes del efectivo	45132,22	4556,86	-40575,36	-89,90%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	88940,32	86243,84	-2696,48	-3,03%
Inventarios de materia prima	27789,35	13784,77	-14004,58	-50,40%
Inventarios repuestos, herramientas y accesorios	3500,00	3500,00	0,00	0,00%
Otros anticipos entregados	1608,70	1000,00	-608,70	-37,84%
Crédito tributario a favor de la empresa IVA	143207,68	106500,56	-36707,12	-25,63%
Crédito tributario a favor de la empresa I.R.	51658,17	57196,31	5538,14	10,72%
ACTIVO NO CORRIENTE	28078,56	24859,73	-3218,83	-11,46%
Muebles y enseres	2537,85	2537,85	0,00	0,00%
Maquinaria y equipo	34608,92	34608,92	0,00	0,00%
(-) Depreciación acumulada propiedad, planta y equipo	-21009,83	-24228,66	-3218,83	15,32%
Otros activos no corrientes	11941,62	11941,62	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVOS	389915,00	297642,07	-92272,93	-23,66%

PASIVOS				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR- LOCALES	319460,81	270183,87	-49276,94	-15,43%
ANTICIPO CLIENTES	0,00	1421,00	1421,00	0,00%
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2186,26	1830,01	-356,25	-16,29%
CON ELIESS	6743,59	6592,45	-151,14	-2,24%
PROVISION POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	17319,32	10767,91	-6551,41	-37,83%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS	20000,00	0,00	-20000,00	-100,00%
TOTAL PASIVOS	365709,98	290795,24	-74914,74	-20,48%
PATRIMONIO				
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	2000,00	2000,00	0,00	0,00%
RESERVA LEGAL	4149,57	4149,57	0,00	0,00%
GANANCIA -PERDIDA DEL EJERCICIO	18055,45	697,26	-17358,19	-96,14%
TOTAL PATRIMONIO	24205,02	6846,83	-17358,19	-71,71%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	389915,00	297642,07	-92272,93	-23,66%

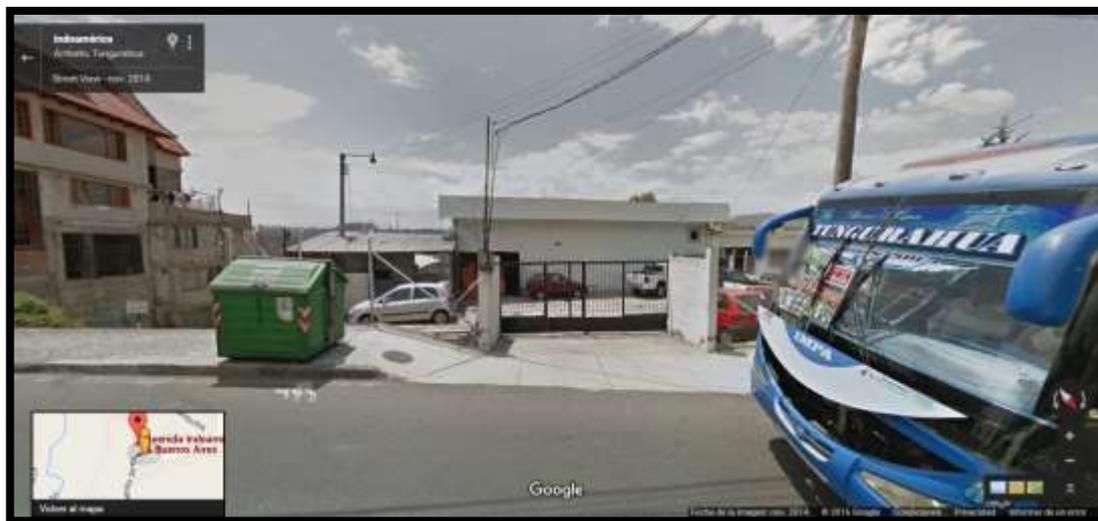
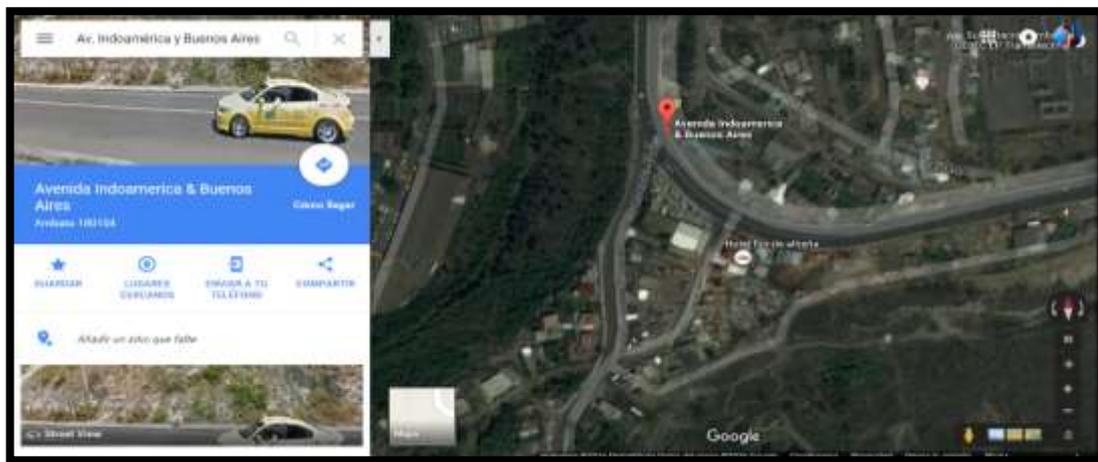
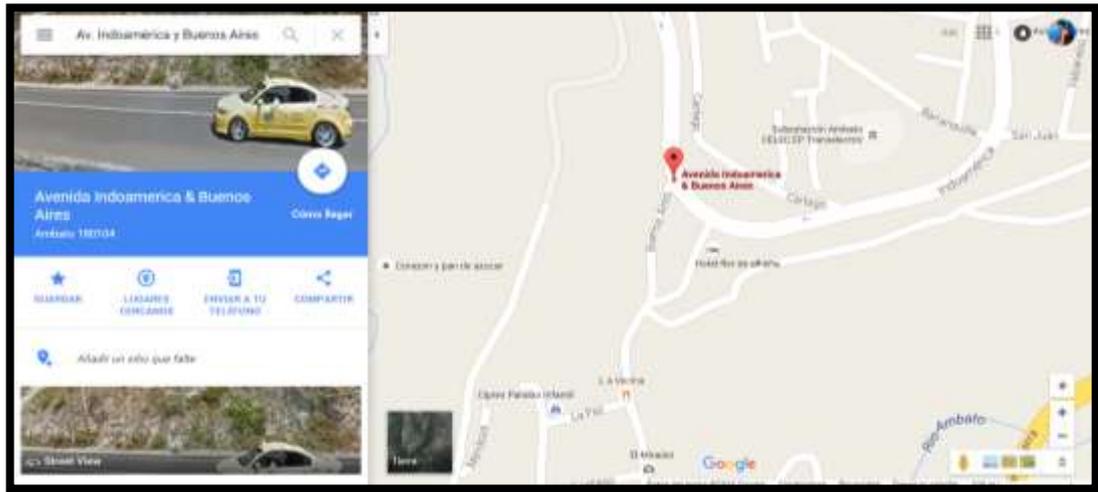
CALZALONA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO: 2014 -2015

ESTADO DE RESULTADOS	AÑOS		ANÁLISIS HORIZONTAL DEL 2015 AL 2014	
	2014	2015	Variaciones Absolutas	Variaciones Relativas
INGRESOS OPERACIONALES	2094189,81	2026614,27	-67575,54	-3,23%
VENTAS	2031594,8	2010512,59	-21082,21	-1,04%
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	62595,01	16101,68	-46493,33	-74,28%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	1549837,18	1473571,99	-76265,19	-4,92%
(+) INVENTARIO INICIAL	113781,01	27789,35	-85991,66	-75,58%
(+) COMPRAS NETAS LOCALES	1463845,52	1459567,41	-4278,11	-0,29%
(-) INVENTARIO FINAL	-27789,35	-13784,77	14004,58	-50,40%
MANO DE OBRA DIRECTA	397168,07	423791,68	26623,61	6,70%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	288870,13	306522,02	17651,89	6,11%
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	108297,94	117269,66	8971,72	8,28%
OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	71132,97	87184,89	16051,92	22,57%
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3218,88	3218,88	0,00	0,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	114	3295,73	3181,73	2790,99%
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	405	7462,12	7057,12	1742,50%
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	67395,09	73208,16	5813,07	8,63%

GASTOS ADMINISTRATIVOS	55870,82	39975,74	-15895,08	-28,45%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	18211,56	14539,08	-3672,48	-20,17%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	3388,1	2947,82	-440,28	-12,99%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2254,24	1919,52	-334,72	-14,85%
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	11538,48	11538,48	0,00	0,00%
GASTOS DE GESTIÓN	8469,82	367,45	-8102,37	-95,66%
AGUA, ENERGIA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	7148,59	7831,13	682,54	9,55%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	1740,47	832,26	-908,21	-52,18%
OTROS GASTOS	3119,56		-3119,56	-100,00%
GASTOS FINANCIEROS	2125,32	764,16	-1361,16	-64,04%
INTERESES	2125,32	764,16	-1361,16	-64,04%
OTROS GASTOS	0,00	628,55	628,55	0,00%
OTROS	0,00	628,55	628,55	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	18.055,45	697,26	-17358,19	-96,14%

Anexo N° 6: Fotos

MAPA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



ESTRUCTURA FÍSICA



BODEGAS Y OTROS



PLANTA DE PRODUCCIÓN



CONTROL DE CALIDAD



SUPERVISIÓN



OFICINAS ÁREA ADMINISTRATIVA



SEGURIDAD INDUSTRIAL

