



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A. PRODEGEL”

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Línea de Investigación:

Finanzas, auditoría y/o contabilidad empresarial.

Autora:

MARÍA JOSÉ FLORES PLAZA

Director:

DR. MARIO ALBERTO MORENO MEJÍA. MG

Ambato - Ecuador

Noviembre 2016

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“Diseño de un plan financiero para la Productora de Gelatina Ecuatoriana
S.A. PRODEGEL”

Línea de Investigación:

Finanzas, auditoría y/o contabilidad empresarial.

Autora:

MARÍA JOSÉ FLORES PLAZA

Mario Alberto Moreno Mejía, Mg. f. _____

CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg. f. _____

CALIFICADOR/A

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg. f. _____

CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Mg. f. _____

**DIRECTOR ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María José Flores Plaza, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180434444-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María José Flores Plaza

CI. 1804344446

DEDICATORIA

El término de esta etapa de mi vida, la dedico a mi madre por su ejemplo de tenacidad en situaciones difíciles. A mi padre por ser el primer y mejor maestro de la vida que me ha formado en la mujer que soy ahora. A mis hermanas por su apoyo incondicional y por su compañía en mi caminar. Y finalmente, a mi compañero de camino que siempre me alentó a seguir adelante con su presencia y su constante amor.

María José.

AGRADECIMIENTO

Termino agradecida con Dios por las oportunidades en mí caminar y por las personas que me han acompañado compartiendo no solo situaciones, sino también vivencias que han marcado mi corazón.

Y de forma especial agradezco el apoyo y gentileza de todos los colaboradores de PRODEGEL que de una u otra forma han apoyado el logro del presente.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan financiero para la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL, con el fin de aportar un nuevo enfoque a la planificación financiera actual y mejorar la asignación de recursos económicos, minimizando riesgos de iliquidez. La metodología aplicada tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo; cualitativo porque se recopiló la información esquematizada en las entrevistas y cuantitativo debido a la aplicación de herramientas de análisis financiero que permitieron caracterizar el objeto de estudio. La parte esencial de esta investigación es la propuesta para el desarrollo de un plan financiero en el período 2016, el cual se desarrolla en tres procesos que parten desde un estado de resultados pro-forma que aporta cuantitativamente a la realización del segundo proceso en el que se desarrolla el balance general pro-forma para determinar en general la posición económica de la empresa y finaliza con el tercer proceso, en el cual se desarrolla el presupuesto de efectivo con el fin de planificar y controlar el manejo del efectivo. Ampliando así, la aplicación a más herramientas financieras en el mismo proceso.

Palabras Claves: planificación financiera, metodología, estados financieros, iliquidez.

ABSTRAC

The main aim of this research project is to design a financial plan for the Ecuadorian manufacturer of gelatin, PRODEGEL S.A., in order to provide a new focus in the current financial plan and improve the allocation of economic resources, thus minimizing the risks of illiquidity. The methodology that was applied has both qualitative and quantitative approaches. It is qualitative because information outlined in interviews was gathered and it is quantitative due to the application of financial analysis tools which made it possible to characterize the subject of study. The essential part of this project is the development of a financial plan in the period of 2016. It is developed in three processes that depart from a pro forma income statement that quantitatively contributes to the fulfilment of the second process in which a general pro forma balance sheet is developed to determine the general economic position of the company and finalizes with the third process in which the cash budget is developed in order to plan and control cash management, thereby broadening the application to more financial tools in the same process.

Key words: financial planning, methodology, financial statements, illiquidity.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRAC	vii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	2
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Contextualización.....	3
1.3.1 Análisis macro.....	3
1.3.2 Análisis meso.....	4
1.3.3 Análisis micro.....	5
1.4 Análisis crítico	6
1.4.1 Diagrama causa-efecto.....	6
1.5 Prognosis	7
1.6 Definición del problema	7
1.6.1 Preguntas directrices	7
1.6.2 Delimitación del tema.....	7
1.7 Justificación	8
1.8 Objetivos.....	9
1.8.1 Objetivo General	9
1.8.2 Objetivos específicos	9
CAPITULO II.....	10
2 MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes investigativos.....	10

2.2 Categorías Fundamentales.....	11
2.2.1 Planificación.....	11
Tipos de Planificaciones	12
2.2.2 Planificación Estratégica.....	13
2.2.3 Planificación operativa	13
2.2.4 Gestión financiera	14
2.2.5 Planificación financiera	14
2.2.6 Presupuestos	18
2.2.7 Presupuesto Financiero	21
2.2.8 Presupuesto de Ventas.....	25
2.2.9 Presupuesto de Capital.....	27
2.2.10 Presupuesto de efectivo.....	29
CAPÍTULO III.....	33
3 METODOLOGÍA	33
3.1 Enfoque.....	33
3.2 Tipo de investigación	33
CAPITULO IV.....	36
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1 Recopilación documental.....	36
4.2 Análisis de las entrevistas realizadas	39
4.3 Análisis de la información financiera	46
4.4 Análisis del flujo de fondos.....	54
CAPITULO V.....	57
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones	57
CAPITULO VI.....	59
6 PROPUESTA.....	59

6.1 Datos Informativos	59
6.2 Antecedentes de la propuesta	60
6.3 Justificación	60
6.4 Objetivos	60
6.4.1 Objetivo general.....	60
6.4.2 Objetivos específicos	60
6.5 Análisis de factibilidad.....	61
6.6 Fundamentación	61
6.7 Metodología. Modelo operativo.....	63
6.8 Proceso 1: Elaboración del estado de resultados pro-forma.....	64
6.9 Proceso 2: Elaboración del balance general pro-forma	66
6.10 Proceso 3: Elaboración del presupuesto de efectivo	69
6.11 Administración	72
6.12 Previsión de la evaluación	72
6.13 Flujograma resumen de la planificación financiera actual de PRODEGEL S.A.....	73
6.14 Flujograma resumen de la planificación financiera propuesta para PRODEGEL S.A.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	75
ANEXOS.....	79

TABLA DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1.1 Empresa Pública Petroecuador	3
Tabla 1.2 Corporación la Favorita S.A.....	3
Tabla 1.3 CONECEL S.A.	4
Tabla 1.4 Plasticaucho Industrial S.A.	4
Tabla 1.5 Automotores de la Sierra	4
Tabla 1.6 Bioalimentar.....	5
Tabla 1.7 PRODEGEL.....	5
Tabla 3.1 Entrevistados.....	33
Tabla 3.2 Entrevistados.....	34
Tabla 3.3 Indicadores Financieros.....	34
Tabla 4.1 Participantes de la Planificación Estrategia	36
Tabla 4.2 Estrategias Departamentales	37
Tabla 4.3 Entrevistados.....	39
Tabla 4.4 Entrevistados.....	39
Tabla 4.5 Encuesta realizada en PRODEGEL S.A.....	40
Tabla 4.6 Encuesta realizada en otras empresas.....	43
Tabla 4.7 Análisis del Activo.....	46
Tabla 4.8 Análisis del Activo Corriente	46
Tabla 4.9 Análisis del Pasivo.....	47
Tabla 4.10 Análisis del Pasivo Corriente	47
Tabla 4.11 Razón Corriente	48
Tabla 4.12 Prueba Ácida	49
Tabla 4.13 Capital neto de trabajo.....	49
Tabla 4.14 Nivel de Endeudamiento.....	50
Tabla 4.15 Concentración de endeudamiento a corto plazo	51
Tabla 4.16 Margen Bruto de Utilidad	51
Tabla 4.17 Margen operacional de utilidad.....	52
Tabla 4.18 Margen neto de utilidad	52
Tabla 4.19 Rotación de cuentas por cobrar.....	53
Tabla 4.20 Rotación de inventarios	53
Tabla 4.21 Flujo de fondos 2014	55

Tabla 4.22 Estado de flujo de fondos 2015	56
Tabla 6.1 Estado de resultados Pro-forma 2016	65
Tabla 6.2 Balance General pro-forma 2016	68
Tabla 6.3 Presupuesto de Efectivo	71
Tabla 6.4 Validadores.....	72

Gráficos

Gráfico 1.1 Diagrama causa-efecto	6
Gráfico 2.1 Tipos de planificaciones organizacionales	12
Gráfico 6.1 Modelo Operativo	63
Gráfico 6.2 Flujograma planificación financiera actual.....	73
Gráfico 6.3 Flujograma planificación financiera propuesta	74

INTRODUCCION

El crecimiento constante de las empresas exige un desarrollo integral, afectando principalmente al ámbito financiero, el cual debe ser planificado, controlado y evaluado, con el fin de prever escenarios críticos y minimizar el riesgo de iliquidez de la empresa, aportando cualitativa y cuantitativamente a la toma de decisiones empresariales.

Capítulo I. Establece el problema de investigación, contextualización, análisis crítico, justificación de la investigación y los objetivos del presente.

Capítulo II. Conformado por los antecedentes de la investigación y la fundamentación teórica constituyendo la base filosófica para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III. Describe la metodología utilizada, mediante tipos y enfoques de investigación. Complementados por las técnicas e instrumentos desarrollados que ayudaron a recolectar información.

Capítulo IV. Constituye el análisis e interpretación de resultados de la información recolectada en la empresa.

Capítulo V. Define las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron al finalizar la investigación.

Capítulo VI. La propuesta sugerida a PRODEGEL, detalla las herramientas con las que se puede fundamentar la planificación financiera, la cual será de beneficio para la empresa.

CAPITULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A. PRODEGEL

1.2 Planteamiento del problema

La planeación es una fase del proceso administrativo que se origina en una empresa, la cual detalla objetivos sociales, políticos y financieros complementados por la determinación de estrategias para el cumplimiento de estos. Dentro de una organización existen varias planificaciones que segmentan su función por niveles de operación para contribuir al desarrollo óptimo de la entidad.

Entre las planificaciones más significativas se encuentran: la planificación Estratégica que es la más amplia dentro de la organización y se determina como una herramienta a largo plazo dirigida por los altos directivos y permite presentar escenario futuros que debe enfrentar la empresa para su desarrollo, la cual ampara todos los recursos, áreas y objetivos a nivel general. La segunda planificación es la Operativa cuya responsabilidad es de los mandos medios y se realiza acciones a corto plazo que permitan contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales desde el punto de vista comercial, financiero y de producción. Introduciendo a la planificación Financiera cuyo objetivo es determinar y gestionar la función de los recursos económicos por medio de los presupuestos de capital, financieros y de ventas, generalmente se lo realiza anualmente y contribuye a la toma

de decisiones e implantación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos principales de la organización.

1.3 Contextualización

1.3.1 Análisis macro

Anualmente en Ecuador se realiza un ranking de las 500 más grandes empresas del país determinado por sus ingresos, ganancia, rentabilidad, aporte del impuesto a la renta y número de empleados. En el estudio del año del 2015 respecto al ejercicio económico 2014 encabeza la lista la Empresa Pública Petroecuador.

Tabla 1.1 Empresa Pública Petroecuador
Valores en millones de dólares

Ingresos	Ganancias	Impuesto a la Renta	Empleados
\$15.767,20	\$5.168,16	\$1.007,60	5.154

Fuente: (Borja, y otros, 2015)
Elaboración: María José Flores

Y alude su éxito a la planificación financiera que ha desarrollado, estrategias de nuevos mercados, disminución de costos de extracción, y creación de nuevas líneas de productos y servicios.

En segundo lugar surge la Corporación la Favorita S.A.

Tabla 1.2 Corporación la Favorita S.A.
Valores en millones de dólares

Ingresos	Ganancias	Impuesto a la Renta	Empleados
\$1.868,90	\$142,73	\$40,15	9.197

Fuente: (Borja, y otros, 2015)
Elaboración: María José Flores

Y manifiesta su permanencia en este lugar del ranking por la implementación de nuevos locales y alianzas empresariales en el exterior.

Finalmente el tercer lugar fue adjudicado Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones (CONECEL S.A.) –Claro.

Tabla 1.3 CONECEL S.A.

Valores en millones de dólares			
Ingresos	Ganancias	Impuesto a la Renta	Empleados
\$1.671,42	\$305,50	\$136,38	2.601

Fuente: (Borja, y otros, 2015)
Elaboración: María José Flores

Y determina que la sostenibilidad en el mercado es por las inversiones realizadas para mejorar la calidad del servicio y la creación de nuevos servicios.

1.3.2 Análisis meso

En la provincia de Tungurahua están establecidas varias empresas que forman parte del ranking de las 500 empresas más grandes del Ecuador. Entre ellas está Plasticaucho Industrial S.A.

Tabla 1.4 Plasticaucho Industrial S.A.

Valores en millones de dólares			
Ingresos	Ganancias	Impuesto a la Renta	Empleados
\$113,16	\$5,81	\$2,57	2.001

Fuente: (Borja, y otros, 2015)
Elaboración: María José Flores

Ocupando la posición 165 en el 2014 y el puesto 153 en el 2013 y afirma que el avance acelerado es principalmente por la implementación de nuevas líneas de producción y por la eliminación de líneas de desechos de materia prima convirtiéndolos en material reusable para otras líneas de productos.

Otra empresa tungurahuesa ubicada en la posición 184 es Automotores de la Sierra:

Tabla 1.5 Automotores de la Sierra

Valores en millones de dólares			
Ingresos	Ganancias	Impuesto a la Renta	Empleados
\$100,44	\$0	\$0,77	257

Fuente: (Borja, y otros, 2015)
Elaboración: María José Flores

Aunque esta empresa se mantiene en el ranking ha bajado de la posición 152 en el 2013 al 184 en el 2014 y determinan su descenso por la crisis económica del país ya que han cerrado concesionarias sucursales y por la limitación sobre el cupo de importaciones.

Finalmente, Bioalimentar, empresa de la industria de balanceados ubicada en la parroquia Benítez del cantón Pelileo, presenta:

Tabla 1.6 Bioalimentar

Valores en millones de dólares			
Ingresos	Ganancias	Impuesto a la Renta	Empleados
\$62,58	\$-0,15	\$0,12	323

Fuente: (Borja, y otros, 2015)
Elaboración: María José Flores

En relación al año 2013 su descenso en el ranking 2014 es por 26 posiciones debido a sus inversiones de extensión de instalaciones y por la fuerza de la mayor competencia instalada en la provincia del Guayas, cantón Yaguachi, en con precio de venta más bajos en el mercado.

1.3.3 Análisis micro

La presente investigación se centra en el estudio financiero de la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. (PRODEGEL) en el periodo contable 2015, en el cual ha presentado

Tabla 1.7 PRODEGEL

Valores en millones de dólares			
Ingresos	Ganancias	Impuesto a la Renta	Empleados
\$3,97	\$1,21	\$0,34	126

Fuente: (Flores, 2015)
Elaboración: María José Flores

Duplicando sus réditos económicos respecto al año 2014 mediante inversiones en nuevas certificaciones internacionales con el objetivo de comenzar negociaciones con nuevos mercados y así aumentar la cartera de clientes. Al mismo tiempo se elevaron las ventas de la gelatina quedando un valor mínimo en inventario al corte del año, pero con el incremento del activo corriente por la difícil situación económica del principal país cliente y aunque se ha buscado fuentes de garantía para próximas ventas se ha determinado una parte del activo corriente a cuentas incobrables. Por lo cual se denota el desequilibrio en el ciclo financiero de la empresa al producir continuamente e incurrir en costos y gastos que generalmente requieren cancelaciones anticipadas, al contado o a corto plazo para sostener la producción y con ventas reducidas por la cartera de clientes y a un plazo de pago a corto plazo

pero mayor al que se maneja con los proveedores. Recayendo toda la responsabilidad de estas variables sobre la deficiente asignación de recursos financieros de la empresa por la incompleta planificación financiera que se administra.

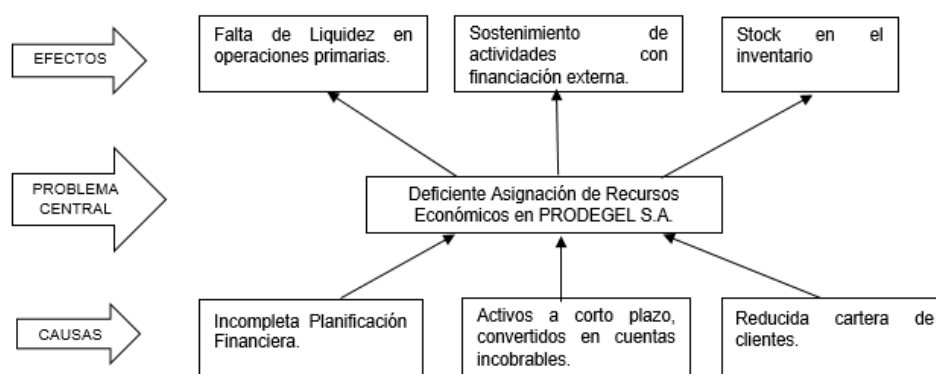
1.4 Análisis crítico

Las empresas privadas son las más importantes dentro de la economía del país, puesto que representan el 75% de los ingresos y el mercado ecuatoriano exige competitividad para sostenerse frente al tiempo y las demás empresas especializadas en la misma función. Para lo cual se ha denotado progreso y crecimiento de las organizaciones exigiéndose superar los límites nacionales, ampliar su planificación estratégica y reformular su planificación financiera y de ventas.

El crecimiento de las empresas exige un cambio en la visión económica para construir un enfoque financiero con el objetivo de un desarrollo constante. El enfoque económico se refiere al patrimonio que tiene la empresa y el enfoque financiero referencia la liquidez. Al ajustar los conceptos a la etapa de expansión es óptimo aplicar un pensamiento financiero para poder ampliar la organización basándose en planificaciones estratégicas, operativas y financieras que aunque se comprometan el patrimonio se invierta en el crecimiento de la organización para progresar y generar ganancias al tiempo planificado.

1.4.1 Diagrama causa-efecto

Gráfico 1.1 Diagrama causa-efecto



Elaboración: María José Flores

1.5 Prognosis

Generalmente cuando las empresas se encuentran en la etapa de expansión comienza a generarse conflictos porque se origina descompensación y desequilibrio en el desarrollo de la empresa. La descompensación se siente en la estructura organizacional ya que el volumen de operaciones aumenta y al no controlar eficientemente la organización se vuelve vulnerable. El desequilibrio se causa en el ámbito financiero porque el desarrollo requiere inversión continua lo cual desafía la capacidad de los altos directivos en la visión estratégica y la toma de decisiones. Y en muchos de los casos se ha denotado la falencia en la asignación de recursos económicos porque persiguen la evolución acelerada con un flujo de fondos equilibrado en un ciclo financiero normal y al momento de la expansión existen temporadas financieras de excedente de dinero, otras de falta de liquidez que no se han previsto causando inestabilidad en el desarrollo de la organización incurriendo incluso en el declive empresarial por falta control en el ámbito económico.

1.6 Definición del problema

¿Es la inexistencia de un plan financiero lo que conlleva la deficiente asignación de los recursos económicos reflejados en el año 2015?

- **Variable independiente**
Inexistencia de planificación financiera.
- **Variable dependiente**
Deficiente asignación de recursos económicos.

1.6.1 Preguntas directrices

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por el riesgo del giro económico de PRODEGEL evidenciado en el año 2015, debido al inoportuno uso del dinero referente a los plazos de ingresos y egresos del flujo monetario de sus actividades primarias.

1.6.2 Delimitación del tema

- **Contenido**

Campo: Contabilidad y auditoría

Área: Financiera

Aspecto: Presupuestos

- **Espacial**

La Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. (PRODEGEL), está situada geográficamente en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, en el km 10 ½ vía a Baños, parroquia Benítez, sector Pachanlica.

- **Temporal**

El período de investigación será con información del período económico 2015.

1.7 Justificación

Las empresas más grandes del Ecuador generalizan el solvente crecimiento en el mercado a su planificación financiera, como fuente solvente para las toma de decisiones administrativas y financieras.

Las decisiones administrativas se referencian a la situación en la que se encuentra la empresa y las oportunidades de crecimiento, complementariamente las decisiones financieras se fundamentan en la planificación financiera, la cual cuantifica los recursos de la organización y los asigna correctamente minimizando el riesgo en el desarrollo.

Actualmente PRODEGEL tiene oportunidades de expansión a nuevos mercados con la venta de gelatina pura. Pero se ha limitado por su incompleta planificación financiera, lo cual ha causado una tardanza en el mismo. Además al mejorarla se erradicará la incorrecta asignación de recursos económicos en el giro de compras con los proveedores y ventas del producto, con el objetivo de buscar alternativas de financiación para un óptimo crecimiento.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

Diseñar un plan financiero para la Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A. PRODEGEL

1.8.2 Objetivos específicos

- Fundamentar la problemática mediante el análisis de las causas que inciden en la deficiencia del manejo de recursos económicos en la Productora de Gelatina S.A. PRODEGEL.
- Analizar la situación actual de PRODEGEL en el campo financiero.
- Determinar estrategias financieras para mejorar la situación económica de PRODEGEL.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Algunas investigaciones científicas que aportan al presente trabajo de investigación, son las siguientes:

(Solano, 2013), en la tesis “Planificación financiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACAPE MACARÁ, período 2012-2014”, concluye lo siguiente:

“En la cooperativa no se realizan planificaciones financieras, tal vez por la falta de conocimiento sobre el tema; y no permite visualizar de forma cuantitativa el resultado de la ejecución de sus planes y proveer hacia el futuro para la toma de decisiones”.

Enfatiza la importancia de la planificación financiera dentro de una institución financiera, como medidor de resultados de los demás planes y procesos ejecutados para su progreso y se enfoca en la toma de decisiones, porque sin esta no es posible visionar un futuro financiero claro y se dificulta solventar planes operativos porque pueden poner en riesgo el desarrollo de sus actividades.

(Chicaiza, 2015) en el trabajo de graduación titulado “La planeación financiera y la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la parroquia Emilio María Terán, en el año 2014” concluye afirmando que:

Es indispensable una planificación financiera que incluya la evaluación de presupuesto para convertirse en una fuente solvente para la toma de decisiones del GAD y también enfatiza la viabilidad de la implementación la misma para garantizar una correcta utilización de los recursos económicos de la parroquia.

(Puente, 2010), en el artículo “El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera”, concluye lo siguiente: Es notoria la relación entre la planificación financiera, estratégica y la tecnología; ya que es una herramienta financiera que se vale de los presupuestos para enfocar sus actividades como horizonte a corto plazo complementado por la planificación estratégica que es quien transforma valores en propuestas de desarrollo o viceversa dependiendo la organización de la empresa y por último nada sería posible sin la tecnología contrastándose con la ayuda humana que proporciona la información necesaria para procesar y filtrar mediante ecuaciones matemáticas y financieras. Y finalmente es la evaluación de estas planificaciones lo que permite medir el nivel de desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2 Categorías Fundamentales

2.2.1 Planificación

Según (Pérez, 2010) la planificación “Implica la selección de alternativas de solución, con criterio de racionalidad y eficiencia. (...) comprende relación de objetivos, políticas, programas y procedimientos compatibles con los recursos disponibles.”

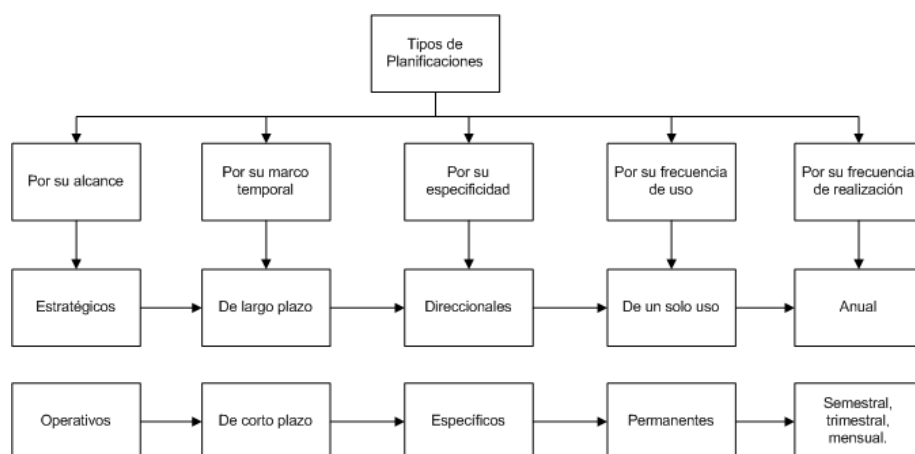
De igual manera el (Ministerio de Finanzas, 2012) menciona que “El presupuesto debe estar relacionado necesariamente con la planificación para que los objetivos y las metas nacionales puedan cumplirse”.

En concordancia con los dos autores mencionados, se determina que la planificación se fundamenta en los objetivos que se proponen las empresas y se establecen estrategias para cumplirlos mediante el uso de los recursos disponibles sean humanos, económicos, administrativos, etc. Pero el más sustancial es el recurso económico que dentro de la planificación se denomina presupuesto, el cual es la traducción del plan pero en valores monetarios.

Tipos de Planificaciones

Dentro de una organización existen varios tipos de planificaciones que dependen de las variables a alcanzar para definir las. (Robbins & Coulter, 2014) Generalizan que las planificaciones más importantes en una empresa son:

Gráfico 2.1 Tipos de planificaciones organizacionales



Fuente: (Robbins & Coulter, 2014)
Elaboración: María José Flores

(Bonilla, Molina , & Morales , 2006) Mencionan que existen cinco tipos de planificaciones, las cuales son:

- **Planificación Normativa o tradicional:** Caracterizada por su enfoque estatal-legal del cual se acopian las técnicas de análisis y predicciones del futuro en el contexto desarrollo económico-social.
- **Planificación Situacional:** Es una herramienta cuyo objetivo es calcular, presidir y anteceder una situación inicial en el contexto económico, cultural y político para un determinado acto social.
- **Planificación Estratégica:** También llamada planificación tradicional, enfocada al ámbito empresarial global porque determina la misión, visión, objetivo y valores corporativos. Generalmente es una planificación largo plazo pre-activa porque antecede los riesgos.
- **Planificación Táctica operacional:** Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que se deben realizar en divisiones operacionales.

De lo expuesto por los autores anteriores, se concluye, que existen diversos tipos de planificaciones dentro de una empresa pero no todas son fundamentales para su funcionamiento, al contrario el número vigente depende de la necesidad operacional y la exigencia de los grupos de interés. Principalmente en una organización es indispensable la planeación estratégica y operativa para la determinación de los objetivos generales y la administración de los recursos para alcanzarlos.

2.2.2 Planificación Estratégica

(Robbins & Coulter, 2014) Definen a la planificación estratégica como “Un proceso que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales”

(Welsh, Hilton, Gordon , & Rivera, 2005) Menciona que este tipo de plan abarca a las demás a la planificación según las áreas, pero el apoyo más importante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es la financiera la cual la define como “Cuantificación en términos monetarios de los planes estratégicos, de gestión y operativos de la empresa”

Coincidiendo con lo manifestado por los autores, la planificación estratégica es un plan general implantado por la organización cuyo objetivo es definir los lineamientos y propósitos a largo plazo apoyando principalmente su cumplimiento en el plan financiero, el cual administra los recursos económicos de la mejor manera para la gestión operativa.

2.2.3 Planificación operativa

(Ortega, 2008) Determina la planificación operativa como un “plan más concreto a nivel departamental”, es decir, es el plan de acción trazado en la planificación estratégica pero enfocado más de cerca al uso de los recursos organizacionales pertinentes a cada departamento estructural para aportar al cumplimiento de los objetivos planteados.

(Benjamín & Fincowsky, 2014) Mencionan que dentro de la planificación operativa existe un grado de clasificación, en donde la específica contempla “la planificación financiera y los presupuestos (...) como planes de control y

coordinación de recursos financieros para la correcta toma de decisiones departamentales”.

Conforme a lo detallado por los autores referidos, planificación operativa es un plan donde participan todos los departamentos que conforman la organización para desarrollar un trabajo individual cumplimiento las metas propuestas y apoyando al cumplimiento de objetivos generales. Este tipo de planificación se clasifica según el impacto en el manejo de los recursos y la más substancial es la financiera, la cual determina la necesidad, controla el uso, evalúa la aportación al desarrollo y este análisis se considera como fuente fundamental para la toma de decisiones.

2.2.4 Gestión financiera

(Pérez, 2010) Define a la gestión financiera como el "conjunto de acciones que consiste en administrar los recursos que tiene la empresa para solventar los gastos de funcionamiento y controlar ordenadamente los ingresos y gastos de la misma".

(Valls, 2014) Menciona que la gestión financiera se “enfoca a la administración de los recursos económicos y aumentar el valor de la organización”

Sobre la base de lo manifestado por los autores, la gestión financiera es importante en el desarrollo de las empresas sin importar su tamaño o su función, porque se enfoca al uso correcto de los recursos financieros basándose en la necesidad y en las oportunidades de crecimiento de la misma.

2.2.5 Planificación financiera

(González, 2014) La define como "el proceso en virtud del cual se identifican las necesidades o el exceso de efectivo que se va a producir en un periodo determinado". Y el instrumento más importante para su desarrollo es el sistema presupuestario definido como la "herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas".

(Pazmiño, Planificación y gestión financiera, 2008) Menciona que, “la eficacia en la administración depende del nivel de la planificación financiera manejada en la empresa porque cuantifica las metas establecidas”.

En base a lo manifestado por los citados autores, se define como un instrumento que busca conservar el equilibrio financiero de la empresa teniendo en cuenta la planificación estratégica y operativa. Y la correcta administración de esta herramienta permite prever cambios financieros en el entorno que afecten directamente a la empresa convirtiéndolos en estrategias para el óptimo desarrollo.

Objetivo de la planificación financiera

Fundamentándose en (Ortega, 2008) el objetivo principal de la planificación financiera es "minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera".

De igual manera (Pazmiño, Administración financiera y presupuestaria, 2008) menciona que "el objetivo principal de la planificación financiera es el crecimiento estable y la rentabilidad presente de la empresa".

De lo expuesto precedentemente por los autores en mención, el objetivo de la planificación financiera es la correcta administración de los recursos financieros, aplicado en la sostenibilidad de las actividades empresariales y el funcional uso del mismo o en la etapa de crecimiento de una organización minimizando el riesgo en la inversión y aprovechando las oportunidades de maximizar el valor del negocio en rentabilidad.

Proceso de la planificación financiera

La planificación financiera al ser una guía que dirige y controla las acciones para alcanzar los objetivos se basa inicialmente en una planificación financiera a largo plazo que según menciona (Welsh, Hilton, Gordon , & Rivera, 2005) "es una estructura que contempla acciones financieras en el periodo de dos a diez años (...) y son objetivos estratégicos cuantificables".

El segundo aspecto importante en este proceso es la planificación financiera a corto plazo porque determina lo adecuado al ejercicio en desarrollo, la cual según (Puente, 2010) "divide y especifica las operaciones financieras a corto

plazo de la estructura financiera estratégica”. Las cuales son para periodos entre uno y dos años. Empezando a estructurarse en dos aspectos claves:

- **Planeación del efectivo:** Realiza el flujo de efectivo a corto plazo.
- **Planeación de utilidades:** Realiza los estados financieros pro-forma.

Como se observa en los argumentos de los autores mencionados, el proceso de planificación financiera parte de una estrategia financiera global la cual abarca específicamente los objetivos estratégicos de la organización y de allí se segmentan las acciones financieras a corto plazo que se deben desarrollar, dando lugar a los métodos utilizados por la misma.

Métodos de planificación financiera

Existen diversos métodos de planeación financiera que permiten conocer, estudiar y proyectar cifras financieras que apoyen la correcta toma de decisiones en base al cumplimiento de objetivos. Según (Ortega, 2008) se clasifican en:

- Punto de equilibrio global
- Punto de equilibrio en unidades de producción
- Palanca y riesgo de operación
- Palanca y riesgo financiero
- Árboles de decisión
- Proyectos de inversión
- Arrendamiento financiero

Pero los que más aportan a la presente investigación son:

- a) **Pronóstico financiero:** (Moreno, 2014) menciona que este pronóstico consiste en una proyección financiera cuyo objetivo es prever lo que pasará en el futuro respecto a los costos, ventas y ganancias. El pronóstico financiero es una herramienta más utilizada antes de la creación de una empresa y durante el desarrollo. Porque ayuda a determinar la cantidad de dinero a invertir y/o la necesidad de financiación externa para el desarrollo de la misma. Y durante su desarrollo con un enfoque de análisis financiero en escenario futuros.

Métodos de pronóstico financiero

Según (Pérez, 2010) los pronósticos financieros son herramientas de enfoque general futuro de la empresa, los cuales se pueden determinar por los siguientes métodos:

- **Métodos subjetivos:** Fundamentados en las opiniones de especialistas en el área de pronosticar, los cuales pueden ser internos o externos de la empresa.
- **Métodos históricos:** Basado en eventos pasados y corresponden al que realiza el pronóstico interpretarlos.
- **Métodos causales:** Interpretado según las causas que determinan los acontecimientos.

Coincidiendo con los autores anteriores, el pronóstico de ventas es una herramienta financiera para solventar un escenario futuro de la empresa, pero la realización de este método de planificación financiera debe ser complementada por otros, porque este se basa en opiniones, causas e interpretaciones de expertos más no en datos cuantificables.

- b) **Estados financieros pro-forma:** Son documentos elaborados con fechas de ejercicios futuros. (Mazón, Olsina, & Aguilá , 2003) Mencionan que estos estados financieros determinan el comportamiento futuro de la empresa “en cuanto a las necesidades de fondos, los efectos del comportamiento de costos, gastos e ingresos, el costo financiero, los resultados en términos de utilidades, la generación de efectivo y la obtención de dividendos”.

Herramientas pro-forma

Dichos estados financieros utilizan como base de datos para su realización:

- Pronóstico de ventas del próximo año.
- Presupuesto de efectivo.
- Estado financiero actual.

Métodos para la realización de los estados financieros pro-forma

Los estado financieros pro forma utilizan la misma estructura contable de los actuales, pero se diferencian por los datos que se utilizan para su realización los cuales son fundamentados en la información de las herramientas financieras pro formas. Según (Palma, 2008) Se realiza el:

- **Balance general pro-forma:** Representa la culminación del ejercicio proyectado determinado activo, pasivo y patrimonio.
- **Estado de resultados pro-forma:** Muestra los resultados proyectados del período después de ejecutar el plan de operaciones.
- **Flujo de efectivo pro-forma:** Es un informe que analiza las corrientes monetarias de fondos en un período.
- **Estado de cambios en el patrimonio-pro forma:** Muestra las variaciones del patrimonio de la empresa en un periodo determinado.

Conforme a lo puntualizado por los autores citados, los estados financieros pro-forma consisten en la misma realización contable de un estado de corte al ejercicio presente, pero con información en periodos futuros complementándose en el método de presupuestos financieros. Y haciendo de este un método más consolidado para el análisis y toma de decisiones estratégicas de los directivos.

- c) **Presupuesto financiero:** Del cual se fundamenta información más adelante.

2.2.6 Presupuestos

El presupuesto es la expresión financiera de la planificación estratégica y actualmente proporcionan la dirección y oportunidad para el desarrollo de las actividades corporativas.

(Pérez, 2010) Define a los presupuesto como un "Informe financiero y/o cuantitativo, preparado en relación a un período definido de tiempo, sobre la política a seguir durante ese período, con el propósito de obtener un resultado y el objetivo determinado".

(Moreno, 2014) Menciona que para la elaboración de un presupuesto es necesario “la participación de los encargados de los centros de responsabilidad, quienes están de acuerdo con las metas presupuestadas (...) y deben ser comparados con cifras reales para tomar decisiones importantes”.

En concordancia con lo manifestado por los autores, el presupuesto es la herramienta más confiable para la realización de la planificación financiera, al ser un instrumento cuantitativo y específico. Cuantitativo porque mide en valores monetarios las necesidades de la empresa contrastando lo específico al desarrollar presupuestos departamentales que conjuntamente viabilizaran el cumplimiento de objetivos financieros estratégicos.

Elementos del presupuesto

Según (Cárdenas, 2008) los elementos generales que se debe tener en cuenta para la realización de un presupuesto son los siguientes elementos:

- **Planificación operativa:** Necesaria porque determina las actividades de participación de los departamentos involucrados.
- **Planificación financiera:** Enfocada a la administración de los recursos según la planificación operativa.

Complementariamente (Dickey, 2014) menciona que los elementos del presupuesto son:

- **Conocimiento de la realidad de la empresa:** Es necesaria esta condición, porque promueve estrategias financieras objetivas y necesarias al contexto.
- **Fijación del periodo presupuestal:** Definición del lapso de tiempo sobre el cual va a actuar el presupuesto.
- **Planificaciones implantadas:** Los presupuestos dependen de los objetivos planteados por la planificación operativa y financiera de la empresa.
- **Manuales de presupuesto:** Si esta técnica fuera repetitiva en el sistema financiero de una empresa, es prudente crear un manual en el

cual se estandarice parámetros generales según el presupuesto a realizar.

- **Ciclo presupuestal finalizado:** Esta información se toma como dato histórico para el nuevo presupuesto a realizar.

Conforme a lo descrito por los autores citados con anterioridad, los elementos dependen del presupuesto a realizar, pero generalmente centran sus acciones en la planificación operativa segmentada en cada departamento de trabajo. Y guiándose en datos históricos, manuales, procedimientos, etc. Se realiza el respectivo presupuesto.

Ciclo del presupuesto

El ciclo del presupuesto se compone por cinco etapas, según (Río & Río , 2009)

- **Elaboración:** Es el inicio del proceso presupuestario, el cual toma como dato histórico el presupuesto del año anterior y realizan reformulaciones por necesidades, cambios en el periodo anterior o previsiones determinadas para el ejercicio actual. Algunas empresas lo realiza en forma general y lo van completando trimestral o semestralmente.
- **Primera Revisión:** Todos los presupuestos que realice la empresa se compilan para una exposición a la gerencia ejecutiva o directorio para que lo revisen y comenten.
- **Reelaboración:** Después de la primera revisión generalmente hay cambios específicos para cada presupuesto, para lo cual se debe reelaborar el presupuesto inicial ajustándose a las métricas corporativas requeridas por los inversores.
- **Aprobación:** Es la conformidad general de los presupuestos por parte de la alta dirección y se convierte en base para la gestión del desempeño financiero para el siguiente año.
- **Reformulación:** En el caso de que no exista aprobación de los presupuestos se elaboran nuevamente de acuerdo a los nuevos requerimientos de los directivos.

- **Evaluación:** Es el proceso de valoración del cumplimiento de los presupuestos con el periodo real desarrollado, produciendo una comparación válida para controlar el progreso.

(Burbano, 2011) Comparte el pensamiento del autor anterior considerando estas etapas:

- **Pre-iniciación:** Evalúa los resultados obtenidos del año anterior presupuestado y estudia el comportamiento de la empresa según las planeación estratégica y operativa establecidas.
- **Elaboración del presupuesto:** Basada en los planes aprobados por la gerencia, se realiza el presupuesto en el área de ventas, producción, compras, recursos humanos, proyectos de inversión, etc.
- **Ejecución:** Participa el comité de presupuestos como guía para la eficiente administración de los recursos financieros, físicos y humanos
- **Control:** Monitorea, realiza seguimiento y acompañamiento a los presupuestos en su desarrollo para finalizar el control mediante informes, análisis e implementación de medidas correctivas contemplando los objetivos propuestos.
- **Evaluación:** Es la etapa final para el cual se elaboró el presupuesto, para el cual se elabora un informe crítico de los resultados obtenidos y determina variaciones que no han permitido el alcance total de los objetivos.

Coincidiendo con lo manifestado por los autores, el ciclo del desarrollo del presupuesto es el más común y completo que siguen la mayoría de empresas, porque aportan un inicio con datos históricos del presupuesto anterior y el final del ciclo es la evaluación y comparación de los valores reales concluyendo las variaciones específicas que ayudará para la toma de decisiones y mejoras en el mismo.

2.2.7 Presupuesto Financiero

El presupuesto financiero es una herramienta de control cuyo objetivo es incrementar el patrimonio de la empresa.

(Ortega, 2008) Se define como "la estructura financiera de la empresa, es decir, de la composición y relación que debe existir entre los activos, los pasivos y el capital. Su objetivo se resume en dos factores: liquidez y rentabilidad".

(Moreno, 2014) Menciona que es una planificación a "corto plazo que atiende las necesidades del capital de trabajo, los orígenes de fondo, la generación de fondos internos por medio del flujo de caja".

Según las manifestaciones de los autores anteriores, el presupuesto de capital planea la estructura financiera de la empresa, es decir, pronostica los incrementos de capital, los movimientos de inversión, el flujo de los fondos y su origen, es decir, presupuesta a nivel general todo el ciclo económico. Ayudando a prevenir las necesidades de la empresa especialmente si está en etapa de crecimiento.

Las variables más importantes en el presupuesto financiero según (Cárdenas, 2008) son los términos de liquidez y rentabilidad se refiere a optimizar resultados, por medio de estrategias financieras buscando mayores beneficios en la administración de recursos disponibles.

(Ortiz, 2014) Define la liquidez como "la capacidad que tienen las empresas para atender las obligaciones y demás compromisos que impliquen desembolso de efectivo a corto plazo". Para medir la liquidez se utilizan indicadores financieros como:

Razón corriente (RC): Su objetivo es verificar las disponibilidades de la empresa para afrontar compromisos a corto plazo.

$$RC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Prueba ácida (PA): Es una prueba más rigurosa, ya que confirma la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de los inventarios.

$$PA = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Capital Neto de Trabajo (CNT): Su finalidad es demostrar la salud financiera de la empresa y la capacidad para afrontar deudas a corto plazo con sus activos líquidos.

$$CNT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Para (Díez, 2010) la rentabilidad debe ser medida por medio de indicadores financieros que sirvan para “medir la efectividad de la administración de la empresa en cuanto al control de costos y gastos, transformando las ventas en utilidades”. Los más utilizados son:

Margen bruto de utilidad (MBU): Muestra en términos porcentuales lo que representa la utilidad bruta frente a los ingresos operacionales netos en un mismo periodo determinado.

$$MBU = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Margen operacional de utilidad (MOU): Indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma de financiación y excluyendo los ingresos diferentes a su función.

$$MOU = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

Margen neto de utilidad (MNU): Mide la utilidad de la empresa por cada unidad de ventas. Y concluye si la utilidad proviene de la operación propia o de otros ingresos.

$$MNU = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Herramientas para realizar el presupuesto financiero

Para (Cárdenas, 2008) Las herramientas de composición en la estructura financiera son las siguientes cuentas:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos)
- Cuentas por cobrar a clientes
- Inventarios
- Inversiones permanentes
- Deudas a corto y largo plazo

- Cuentas por pagar a proveedores
- Gastos e impuestos acumulados por pagar
- Capital social y utilidades retenidas.

Y (Palma, 2008) comparte el pensamiento del autor anterior, pero no lo analiza en cuentas contables separadas sino les da un sentido en conjunto por medio de los presupuesto, por lo cual, él enumera las siguientes herramientas principales:

- Presupuesto de compras
- Presupuesto de gastos operativos
- Estado de resultados pro-forma
- Balance general pro-forma
- Estado de cambios en el patrimonio-pro forma
- Flujo de efectivo pro-forma
- **Presupuesto de caja:** Instrumento financiero analizado más adelante.
- **Presupuesto de ventas:** Instrumento financiero analizado en la siguiente enumeración.

En concordancia con los autores mencionados, se determina que es saludable para una empresa basar la planificación financiera en los presupuestos que realiza, porque estos muestran información exacta y segmentada de los pronósticos, en cambio por cuentas contables se puede fragmentar la información.

Método para realizar el presupuesto financiero

En el libro de (Warren, Reeve, & Duchac, 2011) mencionan que este pronóstico al ser un presupuesto “madre” se lo realiza en un método general, el cual contiene:

- **Análisis del entorno e insumos del presupuesto financiero:** Identifica las variables externas que afectan a la gestión financiera de la empresa.
- Planificación estratégica
- Elaboración del presupuesto financiero

- **Asignación de responsabilidades y recursos del presupuesto financiero:** Nombramiento de responsables para capacitarlos y mejorar la eficiencia en la administración de los recursos detallados en los presupuestos.

Y (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006) complementan esta teoría con la etapa evaluativa del presupuesto:

- **Utilización del ciclo presupuestario:** Se refiere al ciclo de aprobación y evaluación del presupuesto.
- **Mejora en las operaciones financieras:** Informes que detallan los resultados de la implementación de los presupuestos identificando la mejoría en la rentabilidad y la administración de recursos.

Según lo fundamentado por los autores anteriores se determina que el proceso mencionado es el más utilizado por las empresas, porque generaliza el plan y los resultados de los demás presupuestos, los cuales al ser específicos se realizarán según las necesidades de la misma.

2.2.8 Presupuesto de Ventas

Es un instrumento financiero que forma parte del proceso de planificación financiera que (Pérez, 2010) lo define como un "Informe cuantitativo y financiero, preparado para prever las ventas a realizar durante determinado período, por lo que se presenta con anterioridad al comienzo de dicho período".

En su manual (Fagilde, 2015) menciona que el presupuesto de ventas apoya a los "factores administrativos de la empresa basado en las ventas, porque permite tomar decisiones sobre la naturaleza y/o tipo de producto, estudiar políticas de mercado y aplicar políticas de publicidad, precio, producción, etc."

De acuerdo a lo descrito por los autores citados, este presupuesto se encarga de pronostica las ventas de un periodo definido aportando al control financiero durante el desarrollo del ejercicio y al final del mismo para evaluar las variaciones entre lo real y lo presupuestado. Además contribuirá a la toma de decisiones administrativas sobre las ventas.

Herramientas para realizar un presupuesto de ventas

Según (Río & Río , 2009) las herramientas básicas para un presupuesto de ventas son:

- Plan de mercadeo y publicidad
- Nuevos productos y precios

Y los aplicables a la presente investigación son:

- **Datos históricos de ventas:** Correspondiente a información de ventas de periodos anteriores.
- **Capacidad Instalada:** Referencia el volumen máximo de producción de una empresa según los recursos que dispone.
- **Estudio del mercado:** Análisis de la demanda, oferta y competencia frente al mercado de un determinado producto y/o servicio.

Por su parte (Rincón, 2011) Comparte las mismas herramientas pero se complementa con:

- El estudio de la situación pasada, presente y futura de los factores socioeconómicos.
- Determinación de la cantidad de producción para cumplir lo planificado, dejando un margen mínimo para ventas no previstas, calculado por un método de presupuesto de ventas.

Coincidiendo con los autores en mención, las herramientas aplicables para la realización de un presupuesto de ventas dependen de las funciones de las empresas, por lo general una empresa de producción se maneja con la capacidad instalada, los comerciales con datos históricos y otras combinan estos elementos y se definen por medio de un método que optimice su venta.

Métodos para el presupuesto de ventas:

(Fagilde, 2015) Recalcan que los métodos financieros utilizados para el presupuesto de ventas son:

- Método de incremento absoluto
- Método de opinión gerencial

- Método de promedios móviles
- Método de mínimos cuadrados
- Método económico-administrativo.

De igual manera (Welsh, Hilton, Gordon , & Rivera, 2005) Comparten los métodos del autor anterior, pero argumenta los siguientes:

- **Método automático:** Se toma en cuenta los datos históricos del año culminado pues no se espera variación.
- **Método promedio:** Se toma en cuenta el valor de las variaciones de los últimos años, estas diferencias se suman y promedian según el número de años comparados.
- **Método de aumento o incremento porcentual:** Se toma en conjunto los últimos años y se determina la variación porcentual de un año a otro, se suman y se promedian según el número de años tomados. Finalmente el resultado se multiplica por las ventas del último y año y este resultado se suma como un nuevo dato a las ventas del último año.

Basándose en las teorías de los autores anteriores, se concluye que el método para realizar el presupuesto de ventas depende de los aspectos del mercado en el cual participa, para la mayoría de empresas comerciales utilizan el método automático y las empresas de producción e internacionales utilizan el método promedio y si está en crecimiento es adaptable el método de incremento porcentual.

2.2.9 Presupuesto de Capital

El presupuesto de capital es utilizado por empresas que están en proceso de expansión y deben analizar alternativas de inversión, es así que:

(Río & Río , 2009) Lo define como un “Informe financiero que requiere una estructura objetiva, sistemática y analítica que orienta a la gerencia a la toma de decisiones” la función principal del presupuesto de capital es “evaluar y seleccionar las inversiones para la adquisición de recursos a largo plazo”.

Este presupuesto según (Cárdenas, 2008) incorpora al “presupuesto financiero, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de

proyectos de inversión” (...) “consiste en la adquisición de partidas de activos fijos a largo plazo”.

Según lo determinado por los autores anteriores, el presupuesto de capital no es uno de los más realizados en las empresas, puesto que habitualmente se lo ejecuta cuando la planificación operativa requiere para alcanzar un objetivo estratégico el cual puede ser expansión, nuevas líneas de productos que requieran inversión en maquinaria, inserción de sucursales en el mercado.

Herramientas para elaborar un presupuesto de capital

(Tennent, 2010) Y (Valls, 2014) Determinan con similitud las herramientas para para elaborar un presupuesto de capital se necesita desarrollar el:

- **Presupuesto de inversión:** Cuantifica en valores monetarios el proyecto en el cual se va a invertir.
- **Opciones de financiación:** Su estructura se segmenta en dos partes: la financiación propia, es decir capital o aportes propios de los socios. Y la financiación externa, tomando en cuenta las entidades bancarias, proveedores, acreedores, etc.

Según la semejanza entre los autores mencionados, se finiquita que las herramientas para elaborar un presupuesto de capital parte de las necesidades del plan estratégico convertidos en proyectos de inversión por el plan operativo y mediante el presupuesto se mide en valores monetarios y opciones para financiar la misma.

Y (Ortiz, 2014) menciona que los ratios financieros también son una herramienta decisiva que se utiliza con anterioridad al presupuesto de capital, porque muestra el nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Los más manejados son:

Nivel de endeudamiento (NE): Determina el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la organización.

$$NE = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

Concentración de endeudamiento en el corto plazo (CECP): Define el porcentaje del total de pasivos que tiene vencimiento corriente, es decir, en menos de un año.

$$CECP = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

Métodos de evaluación del presupuesto de capital

Según (Moreno, 2014) los métodos de análisis son:

- Método de valor actual de reposición
- Método del valor actual neto sobre bases incrementales
- Método de tasa promedio de rendimiento sobre la inversión.
- Método de valor actual.

Y (Sala, 2015) menciona métodos de evaluación aplicables en esta investigación, como:

- **Método de recuperación:** Caracterizado por ser el más simple del método cuantitativo. Determina cuántos años se requiere para que el flujo de fondos neto cubra el monto de la inversión.
- **Método de la tasa interna de rendimiento:** Su finalidad es conocer la tasa de rendimiento en el flujo de fondos hasta que el valor actual se iguale a cero.

Concordando con los autores anteriores, constan varios métodos para la evaluación de un proyecto de inversión con el objetivo de determinar en tiempo y valores monetarios la recuperación de la inversión inicial. Por tanto, es decisión de las empresas la elección del método más adecuado para su inversión.

2.2.10 Presupuesto de efectivo

(Welsh, Hilton, Gordon , & Rivera, 2005) Menciona que el presupuesto de efectivo “muestra los flujos de entrada y salida de efectivo, así como la posición final, por sub-periodos, para un lapso específico (...) pueden ser de largo o corto plazo en flujos de efectivo”.

En su libro (Moreno, 2014) Menciona que el presupuesto de efectivo “ayuda al control de las cantidades monetarios que debe marchar una empresa en equilibrio”.

Analizando las citas mencionadas por los autores anteriores, se define la importancia de la realización de un flujo de efectivo porque indica y examina el movimiento del efectivo en las operaciones empresariales y sirve también como una herramienta de prevención de excedente de liquidez o iliquidez.

Herramientas para la elaboración de un presupuesto de efectivo

En el manual de (Arnal & Gonzáles , 2007) mencionan que las principales herramientas para realizar un presupuesto de efectivo son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de compras y gastos operativos.

(Mendoza, 2014) Comparte el pensamiento del anterior autor y agrega:

- Presupuesto de capital: Respecto a venta, recompra, y pago de dividendos en efectivo.
- Ingresos de efectivo: Valores monetarios del presupuesto de ventas, cuentas por cobrar, etc.
- Desembolso de efectivo: Valores monetarios del presupuesto compras y gastos operativos, incluyendo las cuentas de endeudamiento.

Analizando la coincidencia de los autores anteriores se confirma la necesidad de realizar los demás presupuestos porque fundamenta una base de datos cuantitativos ineludibles para la organización financiera de la empresa.

(Ortiz, 2014) Complementa la idea de Mendoza determinando indicadores financieros de actividad, que apoyan a las herramientas para realizar el presupuesto de efectivo:

Rotación de cuentas por cobrar (RCC): Su objetivo es medir el plazo promedio de los créditos que la organización da a sus clientes y evalúa las políticas de crédito y cobranzas.

$$RCC = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Rotación de inventarios (RI): Determina el número de veces que rota el inventario promedio durante el año, es decir, indica la prontitud en que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas.

$$RI = \frac{\text{Costo del margen de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Método para desarrollar un presupuesto de efectivo

En su libro (Zambrano, 2007) menciona que los métodos son:

- **Método de ingresos y desembolsos de efectivo:** Realiza un análisis detallado de las variaciones de la cuenta presupuestada de caja, reflejando las entradas y salidas de efectivo provenientes del presupuesto de ventas, gastos y desembolso de capital.
- **Método de contabilidad financiera:** Se basa en la utilidad neta planificada, la cual es obtenida del estado de resultados propuesto. La cual se ajusta por los cambios en las cuentas de capital distintas del efectivo, como inventarios, cuentas por cobrar, gastos pre-pagados, gastos acumulados, etc.

Y (Rosas, 2015) argumenta el método de análisis en esta investigación, el cual es el flujo de caja.

Coincidiendo con los autores mencionados con anterioridad, existen diferentes métodos para realizar un presupuesto de efectivo, pero se concluye que el más usado por las empresas es el flujo de caja o efectivo.

Flujo de caja o flujo de efectivo proyectado

Según (Ortiz, 2014) es un “estado financiero básico que presenta de manera dinámica, en un periodo determinado, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de la empresa, y la situación de efectivo al final del mismo período”.

(Sala, 2015) Argumenta que el flujo de caja “permite prever la futura disponibilidad del efectivo y poder tomar decisiones”.

Argumentado a los autores citados antes, se define al flujo de caja o efectivo como un documento financiero que detalla las entradas y salidas de efectivo que administra la empresa como apoyo a la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

La presente investigación utilizó el enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. Por medio del enfoque cualitativo se recopiló la información esquematizada en las entrevistas y el enfoque cuantitativo se aplicó con herramientas de análisis financiero que permitieron caracterizar el objeto de estudio.

3.2 Tipo de investigación

La investigación es descriptiva, se encargó de la recolección y análisis de datos, para lo cual se utilizó:

Entrevista: Conformada por diez preguntas previamente estructuradas y revisadas, cuyas variables principales de estudio son:

- Planificación estratégica
- Planificación operativa
- Planificación financiera

Con el objetivo de obtener información relevante sobre temas financieros en el contexto de la empresa representada por el entrevistado. Ver (anexo 1)

Fue dirigida inicialmente a nivel interno en PRODEGEL con los siguientes participantes:

Tabla 3.1 Entrevistados

Nombre	Cargo
Ing. Fabricio Palacios	Gerente general
Mg. Renata García	Tesorera

Elaboración: María José Flores

Y para fundamentar mayormente la investigación se realizó sendas entrevistas a dos gerentes financieros de empresas productoras y manufactureras:

Tabla 3.2 Entrevistados

Nombre	Empresa	Cargo
Econ. Jenny Freire	PLASTICAUCHO S.A.	Analista financiero
Ing. Graciela Miranda	Carrocerías MIRAL	Jefe de contabilidad

Elaboración: María José Flores

Además se levantó información actual del proceso de planificación financiera de la empresa, recopiló información financiera a través de los estados financieros: balance general y estado de resultados de los años 2013 al 2015; presupuesto de ventas para el año 2015 y flujo de caja del mismo año. Con lo cual se aplicó indicadores financieros como herramienta de análisis financiero:

Tabla 3.3 Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	Tipo
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Razón corriente • Prueba ácida • Capital neto de trabajo
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto de utilidad • Margen operacional de utilidad • Margen neto de utilidad
Endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de endeudamiento • Concentración de endeudamiento a corto plazo
Rotación	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de cuentas por cobrar • Rotación de inventarios

Elaboración: María José Flores

Adicionalmente se aplicó la herramienta de análisis vertical con los estados financieros del periodo 2013, 2014 y 2015 a las cuentas que representan el movimiento operativo de la empresa tanto en el activo corriente como en el pasivo corriente. Complementado con la herramienta de análisis horizontal que muestra la variación absoluta y relativa especialmente en las cuentas operativas mencionadas, los periodos analizados fueron 2013 con 2014 y 2014 con 2015. Finalmente se determina el flujo de fondos para el año 2014 y para el año 2015 en donde se analiza los principales movimientos financieros ocurridos en dichos años.

Con toda la información obtenida mediante la aplicación de visitas, entrevistas y el análisis financieros se sistematizó en resultados que se muestran en análisis e interpretación de resultados y en las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Recopilación documental

Se ha extraído información de los soportes documentales de la empresa respecto a la planificación estratégica, operativa y financiera. Actualmente se revisó la planificación estratégica del 2013 que está vigente hasta el 2016, en el cual se menciona la misión, visión, objetivos y valores. Ver (anexo 2) Complementariamente se mencionan las principales políticas financieras bajo las cuales la empresa realiza sus actividades. Con estos datos se logra las siguientes interpretaciones:

Levantamiento de información sobre el proceso actual de planificación financiera

La información que se detalla a continuación tiene como objetivo indicar explícitamente el proceso de planificación financiero de los últimos años dentro de PRODEGEL S.A.

Planificación Estratégica: A diciembre de cada año se reúnen los jefes departamentales de la empresa, los cuales son:

Tabla 4.1 Participantes de la Planificación Estrategia

Nombre	Departamento
Dr. Juan Fernando Adolphs	Presidencia
Ing. Fabricio Palacios	Gerencia general
Ing. María José Camino	Control de calidad y mejora continua
Ing. Mauricio Flores	Contabilidad
Mg. Renata García	Tesorería
Ing. María Fernanda Villacrés	Ventas
Dra. Gladys Gamboa	Recursos Humanos, seguridad y salud ocupacional
Ing. Iván Albán	Gerencia Técnica
Dra. Ana Toro	Aseguramiento de la calidad
Ing. Freddy Toapanta	Compras
Ing. Danilo León	Gestión Ambiental
Ing. Henry Carrasco	Bodega

Elaboración: María José Flores

En ocasiones si es posible participa de esta reunión de estrategias un accionista. En esta reunión se renuevan y/o se establecen estrategias anuales para la empresa, por ejemplo:

Tabla 4.2 Estrategias Departamentales

Departamento	Estrategia
Presidencia y gerencia general	Introducir el producto a mercado árabes.
Control de calidad y mejora continua	Analizar la materia prima y la calidad del producto terminado.
Contabilidad	Recuperar el crédito tributario de años anteriores.
Ventas	Incrementar las ventas locales.
Recursos Humanos, seguridad y salud ocupacional	Capacitar y formar al trabajador en su seguridad.
Gerencia Técnica	Aumentar cada año 5000 toneladas a la producción actual.
Aseguramiento de la calidad	Lograr la certificación HALAL y renovar la ISO 9001 e ISO 22000
Compras	Disminuir costos de suministros y materia prima.

Elaboración: María José Flores

Planificación operativa: Parte de las estrategias implantadas para el desarrollo general de las operaciones, pero con un enfoque interno, para el cual, cada departamento, debe responder mediante acciones, la pregunta: ¿Qué debe hacer cada departamento en particular para cumplir las estrategias planteadas? Esta planificación operativa es presentada anualmente y su monitoreo se lo realiza cada mes por medio de indicadores de gestión de cumplimiento.

Planificación financiera: Se lo realiza cada año por medio de la ejecución del presupuesto de ventas y el flujo de caja proyectado para el año en ejercicio. Generalmente el presupuesto de ventas se divide en dos partes: ventas locales y ventas internacionales. Para la realización de este presupuesto participan en ventas locales: el Jefe de Ventas y para ventas del exterior: el Presidente y el Gerente, que son los encargados directos de realizar las negociaciones de las exportaciones. Este presupuesto se realiza anualmente y su seguimiento es mensual a menos que el entorno cambie y se requiera revisiones en menor tiempo. Ver (anexo 3).

El flujo de efectivo cuantifica en cifras monetarias lo presupuestado y planificado, su estructura contiene:

- Saldo inicial de bancos.
- Ingresos por ventas nacionales y de exportación.
- Egresos de nómina, es decir, parte de los gastos administrativos.
- Egresos de producción, entre los cuales está: la compra e importación de materia prima, los productos químicos y los costes no variables.
- Demás gastos de operación administrativa, como: el gasto de enfermería, de exportación de importación, de ventas, etc.
- Las inversiones de capital.
- Gastos financieros.
- Impuestos.
- Préstamos.

Siendo responsabilidad de la Tesorera la realización del mismo y el seguimiento se realiza todos los martes en las reuniones de gestión con el Gerente General. Vea (anexo 4).

Procedimientos principales de operación:

- **Las cuentas por cobrar:** Se dividen en: nacionales y de exportación. Las ventas nacionales que superen los \$10.000,00 se requiere el pago en un plazo no mayor a 30 días y si el monto es menor el pago es de contado.
Las cuentas por cobrar de exportación no superan el plazo de 120 días y si es cliente nuevo se maneja un anticipo del 50% en el momento de la compra y el restante hasta 30 días.
- **Las cuentas por pagar:** Se dividen en: financieras y con proveedores. Las financieras son amortizaciones de créditos y depende del plazo pactado con la institución prestamista.
Respecto a los proveedores se dividen en: suministros y materia prima. A los proveedores de suministros se les cancela al contado cuando es primera compra o el monto es mínimo, y si el monto es alto, no supera el plazo de 30 días. La materia prima indirecta no supera los 60 días. A los proveedores de materia prima directa se les cancela todos los

viernes el monto de la compra que haya ingresado hasta el miércoles de la misma semana.

- **La cuenta de inversiones:** Se maneja en tres etapas, se inicia con un anticipo, a la mitad del montaje y/o construcción se entrega otra parte del costo y a la entrega del trabajo se cancela la totalidad. Por lo general los porcentajes de cancelación son negociados al momento de la contratación.

Es importante mencionar, que aunque estos procedimientos estén determinados y tipificados en la política del Departamento de Tesorería, no todos se aplican actualmente.

4.2 Análisis de las entrevistas realizadas

Las entrevistas se dirigieron principalmente con un enfoque interno en PRODEGEL S.A. direccionadas a:

Tabla 4.3 Entrevistados

Nombre	Cargo
Ing. Fabricio Palacios	Gerente general
Mg. Renata García	Tesorera

Elaboración: María José Flores

Y profundizar las variables de investigación, se realizó la misma entrevista a gerentes financieros de otras empresas productoras y manufactureras, como:

Tabla 4.4 Entrevistados

Nombre	Empresa	Cargo
Econ. Jenny Freire	PLASTICAUCHO S.A.	Analista financiero
Lcda. Graciela Miranda	Carrocerías MIRAL	Jefe de contabilidad

Elaboración: María José Flores

Objetivo:

Obtener información relevante sobre temas financieros en el contexto de la empresa representada por el entrevistado.

Tabla 4.5 Encuesta realizada en PRODEGEL S.A

Pregunta	Variables principales de entrevista	Entrevistados		
		Gerente general	Tesorera	Análisis personal
¿La empresa cuenta con plan estratégico?	Planificación estratégica	La empresa tiene un plan estratégico a corto plazo, el cual es realizado a finales del año previo. Está basada en el nivel de producción y se desea realizar una planificación estratégica a mayor plazo.	El plan estratégico es parte del trabajo inicial del año y es para el desarrollo del mismo.	La empresa inicia el año con el análisis de estrategias, las cuales se enfocan principalmente al volumen de producción y de esta variable se determinan las acciones que se desarrollarán dentro de la planificación operativa. Además está dentro de los planes empresariales realizar una próxima planificación estratégica a un plazo de 3 años por las inversiones o a los 5 años para la sostenibilidad de la empresa.
¿La empresa cuenta con planes operativos anuales?	Planificación Operativa	Efectivamente la empresa tiene planes operativos anuales que se determinan la misma fecha que el plan estratégico.	Se segmenta por departamentos y se establece acciones para cumplir el objetivo general.	Los planes operativos son anuales y los realiza cada departamento de forma independiente; pero teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, es decir, determinar actividades de trabajo alineadas a la pregunta: ¿Qué acciones debe realizar mi departamento para aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos ya planteados?
¿La empresa tiene planificación financiera que apoye al plan estratégico?		La planificación financiera se lo realiza en términos de flujo de caja y flujos de efectivo basándose en el presupuesto de ventas y proyección de inversiones, realizado de forma anual.	La planificación financiera se basa en las necesidades derivadas de la planificación estratégica.	La empresa tiene una planificación financiera limitante, sin embargo, apoya a la realización de los objetivos estratégicos. Esta planificación se realiza utilizando pocas herramientas financieras.
¿La empresa maneja políticas de crédito formalizadas? ¿Cuáles son las políticas de crédito más importantes que tiene la empresa?	Planificación financiera	Las políticas de crédito con los clientes se basan en el volumen de compra, si la compra es superior a una tonelada se da crédito y si es menor el pago es al contado.	Las políticas de crédito documentadas con los clientes se fundamentan en su segmentación: la línea del exterior y la línea de locales. La línea del exterior generalmente son compras masivas con un plazo de 120 días de crédito, en la línea de clientes locales se maneja un crédito de máximo 45 días. Dentro de esta política también se referencia las garantías que se pide a los clientes, los cuales se basan en	Las políticas de crédito implantadas por la empresa se relacionan con el volumen de compra por parte del cliente y por el tipo de línea que administren, si es nacional o del exterior.

			referencias bancarias que sirven para calificar el cliente, fijándose en protestos, saldos rojos, saldo bancario en cifras, etc.	
¿La empresa utiliza financiamiento externo, con que fuentes y en qué condiciones?	Planificación financiera	El financiamiento externo es por medio de los bancos locales y préstamos del exterior en función del capital de operación.	Se realiza financiamiento externo con bancos del exterior en su mayoría, y muy pocas veces con las filiales. La condición del crédito es con la tasa LIBOR y el plazo depende del capital de trabajo que máximo es a un año. Y también se recurre a créditos con bancos locales pero en bajo monto y plazo.	El financiamiento externo se lo realiza con dos enfoques situacionales, por lo general si el valor a endeudarse es alto se busca financiamiento internacional y si es monto es menor se lo hace por medio de la banca local.
¿La empresa maneja crédito con los proveedores? Plazos, montos y garantías. A breves rasgos explique como es.		La política más importante con los proveedores son los plazos de pago que promedian los 30 y 45 días, las garantías dependen del proveedor pero son documentales y no físicas.	Los proveedores se manejan en dos líneas: proveedores de servicios y proveedores de materia prima. Con los proveedores de servicio las compras son a crédito. Y con los proveedores de materia prima se maneja un crédito a muy corto plazo. Adicional, es importante recalcar que los proveedores del exterior solo manejan políticas de pago al contado. Y con los proveedores no se manejan garantías.	El crédito que se mantiene con los proveedores es parte de la política de compras de la empresa, la cual se basa en el ciclo de necesidad del producto comprado. Es por eso que la materia prima y los insumos directos de producción son contratados y cancelados a menor plazo, en cambio los montos facturados por servicios y otros se administran con un crédito de mediano plazo, sin darle mucha importancia al monto.
¿Cómo se encuentra la empresa en términos de liquidez y rentabilidad?		Respecto a la liquidez la empresa está viviendo un periodo crítico por las condiciones económicas actuales. Y según rentabilidad la empresa es totalmente rentable.	La liquidez y rentabilidad dependen de las circunstancias del mercado, en este caso PRODEGEL al ser la única productora de gelatina pura en Ecuador y por los último aranceles que impuso el gobierno ha sido una ventaja, por tanto, la empresa es rentable. Pero en liquidez depende del sistema económico mundial porque somos exportadores y actualmente es preocupante, dichas variables se estudian por medio de los balances mensuales porque no se realizan indicadores financieros.	En términos de rentabilidad la empresa lo es porque tiene ventajas de mercado muy marcadas. En cambio en liquidez, es un poco complicado porque la materia prima es de contado y las ventas son a crédito y se apertura un desfase financiero generando iliquidez.

¿La empresa realiza un presupuesto de ventas? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de planificación y quienes participan?	Presupuesto de ventas	El presupuesto de ventas es anual y se lo realiza entre noviembre y diciembre previos, además se realiza un seguimiento trimestralmente. El presupuesto se lo realiza con datos históricos y participan el jefe de ventas locales, el presidente y el gerente.	El presupuesto de ventas se realiza al inicio del año y se realiza un seguimiento para ver las variaciones del mercado. Los participantes son los encargados de ventas, el contador y el presidente. Es importante mencionar que dentro de la planificación estratégica se determinan las toneladas a producir y el presupuesto de ventas debe lograr vender todo lo producido.	Efectivamente la empresa cuenta con un presupuesto de ventas que se realiza anualmente. Inicia su proceso a finales del año anterior e intervienen dos equipos, el primero se basa en las ventas nacionales y el segundo en las ventas en el exterior. Y por los cambios que pueden existir en el mercado se lo revisa trimestralmente o de forma inmediata cuando hubiere un cambio radical.
¿La empresa realiza un presupuesto de efectivo? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de planificación y quienes participan?	Presupuesto de efectivo	Conformado por el flujo de caja y el flujo de efectivo determinados en la planificación estratégica. Y el seguimiento al flujo de caja es semanal y al flujo de efectivo es mensual. Los participantes son el contador, la tesorera y el gerente.	El presupuesto de efectivo no se lo realiza de forma independiente sino dentro del flujo de caja proyectado. Y participa: la tesorera, el contador, el gerente.	El presupuesto de efectivo se basa únicamente en la realización del flujo de caja, el cual se fundamenta numéricamente en las fuentes de entrada y salida de dinero, que ya han sido detalladas en otros presupuestos. Se lo realiza mensualmente, pero el control y seguimiento es semanal.
¿La empresa realiza un presupuesto de capital? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de planificación y quienes participan?	Presupuesto de capital	Se determina las inversiones en la planificación general y se lo incluye en el flujo de caja proyectado. En este presupuesto participa el contador, el gerente, la tesorera y el responsable del proyecto de inversión.	Este presupuesto se basa en las necesidades de mejoramiento de la producción y no se lo realiza de forma independiente sino dentro del flujo de caja proyectado que maneja la empresa. Los participantes de este presupuesto son: la tesorera, el contador, el gerente, y el responsable del departamento que necesita la inversión.	No se realiza este presupuesto de forma independiente, pero sí se planifican las necesidades de capital y los factores externos que puedan afectar a la producción como fuente de inversión, destinando un fondo para este tipo de inversión. Y está expuesto dentro del mismo flujo de caja proyectado.

Fuente: Entrevistas

Elaboración: María José Flores

Tabla 4.6 Encuesta realizada en otras empresas

Pregunta	Variables principales de entrevista	Entrevistados		
		Analista financiero de PLASTICAUCHO	Jefe de Contabilidad CARROCERÍAS MIRAL	Análisis personal
¿La empresa cuenta con plan estratégico?	Planificación estratégica	El levantamiento de este plan se lo realiza cada cuatro años, con la perspectiva del gerente general y las condiciones del mercado. Este periodo se enfocó en la satisfacción del cliente y se caduca en el 2017.	El plan estratégico se realiza cada año con la participación de la jefa de contabilidad, el jefe de diseño, gerente de producción y el gerente general. Y su enfoque principal es la producción de nuevas líneas de carrocéricas.	Comparativamente, la planificación estratégica es el plan más importante dentro de la dirección de la empresa. Y la visión de realización depende de las perspectivas del directorio o gerente general, pudiendo ser por factores del mercado o por fortalezas internas.
¿La empresa cuenta con planes operativos anuales?	Planificación Operativa	Los planes operativos son anuales y son el input para realizar la planificación financiera y parte del presupuesto de ventas, el presupuesto de capital y el presupuesto de efectivo.	Los planes operativos se manejan como planes de trabajo anuales en cada departamento que eran medidos por índices de gestión mensuales.	Al relacionar las opiniones de las dos empresas, la planificación operativa lo realizan anualmente en la misma dirección del plan estratégico pero de forma independiente por cada departamento, los cuales deberán cuantificar mediante presupuestos sus actividades, necesidades, etc.
¿La empresa tiene planificación financiera que apoye al plan estratégico?	Planificación financiera	La planificación financiera siempre debe apoyar al plan estratégico porque se debe alinear a cada objetivo planteado.	La planificación financiera se realiza anualmente pero es cambiante por las demandas de mercado.	Mediante estas opiniones se ha determinado que la planificación financiera se establece por necesidad, la cual depende del tamaño de la organización, por ejemplo: PLASTICAUCHO tiene una planificación financiera plena, contenida por los presupuestos de cada departamento y utilizando herramientas análisis financieros por producto por medio de software especializados. En cambio la segunda empresa se limita a la utilización de una herramienta financiera para abarcar toda la planificación, pero para las dos empresas es indispensable este plan.
¿La empresa maneja políticas de crédito formalizadas? ¿Cuáles son las políticas de crédito más importantes que		Las políticas de crédito son formalizadas ya que se maneja la ISO9001 y la norma lo exige. Y todas las ventas son a crédito y el menor plazo es a los detallistas en 30 días. De igual manera se manejan políticas de descuentos las cuales dependen de la línea de clientes que sean, por ejemplo si son mayoristas y cancelan su créditos	Las políticas de crédito son formalizadas por la exigencia de la ISO 9001 y se maneja un crédito de máximo 4 años dependiendo del volumen de compra y esta a su vez se apoya en la política de compra del cliente, la cual consiste en	Las políticas de crédito para las dos empresas han sido implantadas correctamente por exigencia de la norma ISO9001. Y dependientemente el tipo de crédito, los montos y plazos entre clientes y proveedores se fija según el volumen de compra o venta respectivamente.

tiene la empresa?		antes del vencimiento reciben un 10% de descuento sobre el valor de su factura o si el pago es en efectivo.	recibir el bus antiguo como parte de pago para una carrocería nueva.	
¿La empresa utiliza financiamiento externo, con que fuentes y en qué condiciones?	Planificación financiera	El financiamiento externo es con bancos locales y es constantemente a corto plazo es decir, no más de 6 meses, especialmente de enero a abril para comprar materia prima o pagar sueldos, ya que es una temporada crítica. Y muy poco a largo plazo y se destina a inversiones de capital.	El financiamiento externo se lo realiza con bancos locales a mediano plazo, es decir 24 meses y la financiación es constante.	Las dos empresas analizadas realizan financiación externa con bancos locales y para actividades operativas
¿La empresa maneja crédito con los proveedores? Plazos, montos y garantías. A breves rasgos explique como es.		Las políticas de crédito con los proveedores son de 30 a 60 días con proveedores menores, y con el mayor proveedor que es internacional el plazo es de máximo 90 días.	El crédito solo existe con los proveedores locales el cual es de 15 a 30 días dependiendo el volumen de compra, y no maneja garantías.	Las políticas de crédito entre proveedores varían principalmente por la cantidad que se negocia y secundariamente por el sector geográfico del proveedor y de igual manera las garantías.
¿Cómo se encuentra la empresa en términos de liquidez y rentabilidad?		En términos de liquidez y rentabilidad, el 2015 fue el mejor año porque se incrementó el 20% en las ganancias, al bajar costos y gastos. Pero actualmente el escenario es crítico. Estos términos se los estudia mediante indicadores financieros mensuales y por cada producto.	Respecto a la liquidez la empresa pasa comúnmente un escenario crítico por el ciclo de financiación, y en relación a la rentabilidad el escenario es positivo, por ser una de las marcas de carrocerías más posesionadas en el mercado nacional e internacional.	Respecto a rentabilidad, es fácil definirlo por las utilidades generadas al final del ejercicio económico y por su sostenibilidad en el mercado. Y la liquidez actualmente es un escenario crítico para las dos empresas en ciertas temporadas del año y es ahí cuando acuden a la financiación externa.
¿La empresa realiza un presupuesto de ventas? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de	Presupuesto de ventas	Se lo realiza anualmente y se realiza revisiones continuamente. Se segmenta por línea de clientes, es decir: detallista, fronteras, industrias diversas, mayoristas y supermercados. Se basa en los datos históricos por modelo y se analiza por medio de SAP, esta información se ingresa a FORCAS que es un software que realiza	Se realiza anualmente y se basa en las tendencias del mercado. Para este presupuesto participan el gerente general, la jefa de contabilidad, el jefe de producción y el jefe de diseño.	El presupuesto de ventas es muy importante para las dos empresas, pero existe la diferencia que por el tipo de producto las empresas lo realizan con diferente perspectiva, la empresa uno lo realiza en base a los datos históricos, pero la segunda empresa se basa en las tendencias del mercado, mientras que los participantes son similares,

planificación y quienes participan?		pronósticos de ventas que se lo revisa con los planificadores, el área de ventas, gerencia financiera, área de marketing y el gerente general.		porque son las cabezas de los departamentos que influyen en este presupuesto.
¿La empresa realiza un presupuesto de efectivo? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de planificación y quienes participan?	Presupuesto de efectivo	El presupuesto de efectivo se lo realiza en base al plan operativo y el análisis independiente de costos fijos. Se lo realiza anualmente y se realiza seguimiento mensualmente. Y los participantes son: el gerente financiero y la gerencia general.	Este presupuesto se fundamenta en un flujo de efectivo que se lo planifica anualmente y se realiza seguimiento quincenalmente. Para la realización de este presupuesto participan la jefa de contabilidad y el gerente general.	Respecto a este presupuesto, las respuestas son totalmente diferentes, porque PLASTICAUCHO lo realiza en su totalidad pero MIRAL solo utiliza una herramienta financiera para fundamentar este presupuesto. Los participantes son principalmente los mismos y su periodicidad es similar.
¿La empresa realiza un presupuesto de capital? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de planificación y quienes participan?	Presupuesto de capital	Es realizado solamente por la gerencia financiera y con periodicidad anual. Pero se realiza control y seguimiento cada mes, por medio del área de contabilidad e impuestos. Basándose en la planificación operativa y el sistema en MACROS que detalla las necesidades cuantitativamente.	No exactamente, solo se anticipa la inversión mediante el flujo de efectivo, en el cual participan la jefa de contabilidad, el gerente general y el jefe de producción. Pero no se realiza un presupuesto independiente.	El presupuesto de capital es importante y se lleva un control para la primera empresa según el entrevistado que la representa, en cambio para la segunda empresa la realización de este en forma independiente es innecesario, porque lo suman al flujo de efectivo que manejan como planificación financiera.

Fuente: Entrevistas
Elaboración: María José Flores

4.3 Análisis de la información financiera

Los análisis presentados a continuación se han trabajado con cifras de miles de dólares y han sido extraídos de los estados financieros anexados.

Análisis Vertical de las principales cuentas

Análisis del activo: Las cuentas del activo muestran una composición similar entre los años 2013, 2014 y 2015, por las cuentas y los valores demostrados. Dentro del grupo del activo, el subgrupo más contabilizado es el activo corriente que en el 2013 presenta su mayor participación con el 78,39%, en el 2014 fue del 70,07% para finalizar en el 2015 con el 72,13%. Mientras que la composición de activos fijos es en promedio baja. Es importante mencionar el aumento constante del valor del activo, el cual suma en el \$17 millones. Mientras que en el 2014 sumaron \$16 millones.

Tabla 4.7 Análisis del Activo

Composición	2013	AV	2014	AV	2015	AV
Activo corriente	12.665	78,39%	12.180	70,07%	12.766	72,13%
Activo no corriente	3.492	21,61%	5.203	29,93%	4.933	27,87%
Total Activo	16.157	100%	17.383	100%	17.699	100%

Por la naturaleza de la actividad económica de la empresa, es importante analizar el activo corriente que permite sustentar la operatividad, una perspectiva específica es la siguiente:

Tabla 4.8 Análisis del Activo Corriente

Composición	2013	AV	2014	AV	2015	AV
Caja – Bancos	2.157	17,03%	287	2,35%	832	6,52%
Inversiones temporales	3	0,02%	0	0,00%	5	0,04%
Cuentas por cobrar	5.692	44,94%	4.694	38,54%	4.829	37,83%
Inventarios	1.031	8,14%	2.466	20,25%	1.642	12,86%
Otras cuentas tributarias	3.697	29,19%	4.686	38,47%	5.421	42,46%
Otros activos corrientes	87	0,68%	47	0,38%	37	0,29%
Total activo corriente:	12.665	100,00%	12.180	100,00%	12.766	100,00%

La cuenta con mayor concentración en el 2014 fue “cuentas por cobrar” con 38,54% mientras que en el 2015 fue del 37,83%; un 42,46% en “otras cuentas tributarias”, es decir, entre estas dos cuentas suman 80,29%. Por otro lado, “inventarios” muestra un 12,86%. Se puede determinar entonces que en estos tres últimos años, 2013-2015 se muestra un nivel estable de actividad, representado en cuentas por cobrar a clientes y tributarias.

Análisis del pasivo: El endeudamiento se mantuvo hasta el 2014 en una tendencia del 100% en corto plazo, es decir, obligaciones contraídas para menos de un año, para el 2015, un 5,73% es financiado a largo plazo, como se ve a continuación:

Tabla 4.9 Análisis del Pasivo

Composición	2013	AV	2014	AV	2015	AV
Pasivo corriente	5.973	100,00%	6.932	100,00%	6.211	94,63%
Pasivo no corriente	0	0,00%	0	0,00%	352	5,37%
Total Activo	5.973	100%	6.932	100%	6.564	100%

En general, las obligaciones corrientes eran menores en el 2013, en el 2014 aumentó en relaciones a los demás años analizados y disminuye en el 2015. En este año, la principal fuente de financiamiento fue las “obligaciones bancarias” que representaron el 41,45% del total del pasivo corriente; en el 2014 representó el 54,38% y en el 2013 disminuye radicalmente al 16,34%. Otra cuenta importante pero con influencia mínima son los proveedores del exterior con el 16,60% en el 2014 fue el 1,49% y en el 2013 aumentó drásticamente al 46,88%. Como se observa a continuación:

Tabla 4.10 Análisis del Pasivo Corriente

Composición	2013	AV	2014	AV	2015	AV
Obligaciones bancarias	976	16,34%	3.770	54,38%	2.574	41,45%
Proveedores Nacionales	279	4,67%	662	9,56%	952	15,33%
Proveedores del Exterior	2.800	46,88%	104	1,49%	1.031	16,60%
Impuestos y retenciones	447	7,48%	45	0,65%	715	11,51%
Otros pasivos corrientes	30	0,50%	1.562	22,54%	716	11,53%
Provisiones	1.442	24,14%	789	11,38%	222	3,58%
Total pasivo corriente:	5.973	100,00%	6.932	100,00%	6.211	100,00%

Análisis horizontal de las cuentas principales

Análisis del Activo: El activo total se incrementó un mínimo del 1,82% (\$316.105) en el 2015 con relación al 2014 y dicha variación correspondió principalmente al activo corriente, respecto a las cuentas “caja-bancos” con 190,25% y “otras cuentas tributarias por cobrar” con un 15,68%.

Análisis del Pasivo: El pasivo total denota una disminución del -5,32% (\$368.529) entre el 2015 y el 2014, debido a la disminución drástica en el

pasivo corriente, en las cuentas “obligaciones bancarias” con -31,71% (\$-1.195.294), y la cuenta “otro pasivos corrientes” que se reduce un -54,15% (\$-846.094).

Análisis de indicadores financieros

Se ha elaborado indicadores financieros respecto a los estados financieros que reposa en el archivo de PRODEGEL con fecha de corte al 31 de diciembre del 2013, 31 de diciembre del 2014 y 31 de diciembre del 2015 para fundamentar el análisis de la investigación utilizado los principales según la actividad de la empresa en estudio.

- **Liquidez**

Razón Corriente

Los datos presentados en el ratio de razón corriente han sido tomados de los estados financieros respecto a los años 2013, 2014, 2015.

Tabla 4.11 Razón Corriente

2013	2014	2015
\$2,12	\$1,76	\$2,06

Este resultado significa que en el 2013 por cada \$1,00 que la empresa debía a corto plazo, contaba con \$2,12 para respaldar esta obligación. En el 2014 por cada \$1,00 endeudado, se tenía \$1,76 para cancelar estas deudas corrientes y finalmente en el 2015 por cada \$1.00 comprometido con terceros, la empresa promediaba \$2,06 para afrontar lo mismo.

En general la empresa no denota un escenario preocupante de liquidez, porque no baja del margen mínimo de \$1,00 en este ratio, pero es importante observar que entre el año 2013 y 2014 existe un decaimiento que fue recuperable para el 2015.

Prueba ácida

Los datos presentados en el ratio de prueba ácida se han recolectado de los estados financieros respecto a los años 2013, 2014, 2015.

Tabla 4.12 Prueba Ácida

2013	2014	2015
\$1,95	\$1,40	\$1,79

Este indicador muestra que en el 2013 por cada \$1,00 que se debía a corto plazo, se contaba con \$1,95 en activos corrientes de fácil realización sin recurrir a las ventas. En el año 2014 la empresa tenía \$1,40 dólares en activos corrientes de fácil realización por cada \$1,00 que se debía a corto plazo. Finalmente en el 2015 la empresa contaba con \$1,79 en activos a corto plazo por cada \$1,00 adeudado a terceros en el mismo plazo.

En general la empresa no ha tenido un escenario preocupante de liquidez respecto al ratio de prueba ácida, porque se mantiene sobre el margen mínimo de \$1,00 pero es importante denotar que entre el año 2013 y 2014 existe un decaimiento que fue recuperado en el 2015.

Capital neto de trabajo

Los datos presentados en el ratio de capital de trabajo se han recogido de los estados financieros respecto a los años 2013, 2014, 2015.

Tabla 4.13 Capital neto de trabajo

2013	2014	2015
\$6.692	\$5.248	\$6.555

En el año 2013 se indica que los \$12.665 que PRODEGEL tenía invertidos en el activo corriente, \$5.973 fueron financiados con recursos no corrientes que podían ser pasivos a largo plazo o patrimonio. Diferenciando un valor de \$6.692 que hubieran servido para pagar las obligaciones corrientes del pasivo de inmediato. En el 2014 se determina que los \$12.180 que la empresa tenía invertido en el activo a corto plazo, \$6.932 fueron financiados con recursos a largo plazo que podían ser pasivos no corrientes o patrimonio, restando \$5.248 que hubieran servido para cancelar el pasivo corriente de inmediato. Finalmente en el 2015 se denota que los \$12.766 que tenían invertidos en el

activo corriente, \$6.211 fueron financiados con recursos no corrientes que podrían ser pasivos a largo plazo o patrimonio. Resultando un valor de \$6.555 que hubieran servido para cancelar el pasivo corriente de inmediato.

En general la empresa no ha tenido un escenario preocupante de liquidez en relación al ratio del capital neto del trabajo, porque se mantiene sobre el margen mínimo pero es importante denotar que entre el año 2013 y 2014 existe una cifra similar, pero en el 2014 existe una disminución significativa pero no preocupante.

- **Endeudamiento**

Nivel de Endeudamiento

Los datos presentados en el ratio de capital de trabajo se han recogido de los estados financieros respecto a los años 2013, 2014, 2015.

Tabla 4.14 Nivel de Endeudamiento

2013	2014	2015
36,97%	39,88%	37,08%

En el año 2013 el resultado indica que el endeudamiento de la empresa es de 36,97%, es decir, que por cada \$1,00 que la empresa tiene invertido en activos, \$0,3697 centavos han sido financiados por los acreedores. En el 2014 se determina un nivel de endeudamiento de 39,88%, por lo tanto, por cada \$1,00 que se tiene invertido en activos, \$0,3988 centavos han sido costeados por terceros. Finalmente en el año 2015 el endeudamiento es de 37,08%, es decir, que por cada \$1,00 dólar invertido en activos, \$0,3708 centavos han sido financiados por los acreedores.

En general PRODEGEL promedia el margen de endeudamiento en el tiempo, en el año 2013 y 2015 existe una mínima diferencia de endeudamiento, pero en el año 2013 aumenta drásticamente, sin embargo los accionistas siguen siendo los dueños mayoritarios de la empresa mas no sus acreedores.

Concentración de endeudamiento a corto plazo

Los datos presentados en el ratio de capital de trabajo se han recogido de los estados financieros respecto a los años 2013, 2014, 2015.

Tabla 4.15 Concentración de endeudamiento a corto plazo

2013	2014	2015
100%	100%	94,63%

En el año 2013 y 2014 el indicador muestra que la concentración de pasivo corriente es del 100% del pasivo total porque todas las financiaciones que realizan la empresa son a este plazo. Peor en el año 2015 se determina que la concentración de pasivos a corto plazo es de 94,63%, es decir, que por cada \$1,00 que se adeuda, \$0,9463 centavos tiene vencimiento corriente.

Finalmente este ratio nos muestra que en el año 2013 y 2014 se administraba una sola forma de financiación pero en el 2015 se efectúa un compromiso mínimo con terceros.

- **Rentabilidad**

Margen Bruto de Utilidad

Los datos presentados en el ratio de margen bruto de utilidad se han recogido de los estados financieros respecto a los años 2013, 2014, 2015.

Tabla 4.16 Margen Bruto de Utilidad

2013	2014	2015
29,87%	21,99%	21,63%

Según los resultados de la tabla anterior en el año 2013 el ratio indica que las ventas generaron 29,87% de utilidad bruta, es decir, que cada \$1,00 vendido se generó \$29,53 centavos de utilidad, descontado solamente el costo de ventas de la gelatina vendida. En el 2014 las ventas generaron 21,99% de utilidad bruta, por lo cual, por cada \$1,00 vendido resultó \$21,99 centavos de utilidad, descontado únicamente el costo de ventas. Finalmente en el año 2015 las ventas generaron 21,63% de utilidad bruta, es decir, que cada \$1,00 vendido se generó \$21,63 centavos de utilidad, descontado solamente el costo de ventas de la gelatina vendida.

Globalmente la empresa mantiene un margen de rentabilidad promedio en el rango del 20%, el cual es un poco preocupante porque para una empresa industrial debería estar entre el 30% y 40%, para que en la comercialización exista mayor beneficio. El año 2013 es el más rentable según este indicador

ya que se aproxima al margen eficiente, pero en el 2014 decae preocupantemente y se promedia con el resultado del 2015.

Margen Operacional de Utilidad

Los datos presentados en el ratio de margen operacional de utilidad se han recogido de los estados financieros respecto a los años 2013, 2014, 2015.

Tabla 4.17 Margen operacional de utilidad

2013	2014	2015
20,04%	13,15%	14,19%

Este resultado indica que la utilidad operacional en el año 2013 correspondió al 20,04% de las ventas netas, es decir, por cada \$1,00 vendido se obtuvo \$20,04 de utilidad operacional. En el 2014 el ejercicio cerró con 13,15% de las ventas netas, por tanto, por cada \$1,00 vendido se logró \$13,15 de utilidad operacional. Finalmente en el año 2015 la utilidad operacional fue del 14,19% de las ventas netas, es decir, por cada \$1,00 vendido se obtuvo \$14,19 de la misma.

Concluyentemente la empresa se encuentra en un rango aceptable de utilidad operacional, porque el 2013 es el año más alto mientras que en el 2014 y 2015 aproximan la utilidad en un rango del 10%. Y para una empresa de producción es recomendable mantenerse entre el 10% y 20%.

Margen Neto de Utilidad

Los datos presentados en el ratio de margen neto de utilidad se han recogido de los estados financieros respecto a los años 2013, 2014, 2015.

Tabla 4.18 Margen neto de utilidad

2013	2014	2015
9,86%	4,89%	6,58%

Este indicador significa que la utilidad neta en el 2013 correspondió al 9,86% de las ventas netas, es decir, por cada \$1,00 vendido se generó \$9,86 de utilidad neta. En el 2014 se obtuvo 4,89% de utilidad neta sobre las ventas netas, por tanto, por cada \$1,00 vendido se obtuvo \$4,89 de utilidad neta.

Finalmente en el año 2015 se alcanzó el 6,58% de utilidad neta, es decir, por cada \$1,00 vendido se consiguió \$6,58 de la misma.

Estos resultados se consideran satisfactorios, porque las empresas de producción deben estar entre el 5% y el 10% y PRODEGEL en el 2013 casi llega al máximo, en el 2015 supera el mínimo, pero en el 2014 existe un decaimiento radical bajo el margen aceptable.

- **Rotación**

Rotación de Cuentas por cobrar

Los datos presentados en el ratio de rotación de cuentas por cobrar se han recogido de los estados financieros respecto a los años 2014 y 2015.

Tabla 4.19 Rotación de cuentas por cobrar

2014	2015
145 días	95 días

Este resultado significa que en el 2014 en promedio la empresa tarda 140 días en recuperar la cartera y convertirse en efectivo. Y en el 2015 la totalidad de la cartera se convierte en efectivo en 95 días promedio.

En general la empresa tarda demasiado tiempo en recuperar su cartera como se denota en el 2014 pero en el 2015 ha mejorado sus plazos.

Rotación de inventarios

Los datos presentados en el ratio de margen bruto de utilidad se han recogido de los estados financieros respecto a los años 2014 y 2015.

Tabla 4.20 Rotación de inventarios

2014	2015
53 días	52 días

En los resultados obtenidos se denota que en el 2014 la empresa convierte a los inventarios en efectivo en 53 días en promedio. Y en el 2015 la empresa dispone de inventarios suficientes para vender durante 52 días.

En general la empresa mantiene en promedio el margen de rotación ya que entre el 2014 y 2015 solo varía un día.

4.4 Análisis del flujo de fondos

Análisis de las principales fuentes: En el año 2014 las fuentes primordiales de fondos fueron la disminución del “efectivo” y “cuentas por cobrar” con un 21,70% y 11,57% respectivamente, el incremento de las “obligaciones bancarias” con un 32,42%.

En el año 2015 las principales fuentes de fondos se representaron en la “generación de recursos internos” y “aumento de obligaciones con proveedores del exterior” con un 32,28% y 17,76% respectivamente, la disminución de “inventarios” en un 15,79%.

Análisis de los principales usos: Para el 2014 los principales usos han sido: la disminución de “cuentas por pagar con proveedores del exterior” con el 31,29% y los incrementos de las cuentas “maquinaria y equipo” e “inventarios” con un 24,01% y 16,66%.

Para el año 2015 los usos principales fueron: la disminución de “obligaciones bancarias” y otros pasivos corrientes con un 22,89% y 16,20% respectivamente, mientras que los incrementos se dieron en: “otras cuentas tributarias” y en “edificios” con el 14,07% y 12,66%. Es importante mencionar que el incremento en el uso del 12,66% es por las exigencias ambientales del país.

A continuación se presentan los flujos de fondos completos del año 2014 y 2015:

Tabla 4.21 Flujo de fondos 2014

**PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.
ESTADO DE FLUJO DE FONDOS**

Periodo: 2014

Detalle	Valores
FUENTES	
Utilidad	640
Cargo a Pérdidas y Ganancias que no implican desembolso de efectivo:	0
Depreciación	357
TOTAL GENERACION INTERNA DE RECURSOS	997
OTRAS FUENTES	
Disminución de efectivo	1.870
Disminución de inversiones	3
Disminución cuentas por cobrar	997
Disminución otros activos corrientes	40
Incremento en obligaciones bancarias	2.794
Incremento en obligaciones con proveedores del nacionales	383
Acumulaciones varias	1.533
TOTAL FUENTES DE FONDOS:	8.617

USOS

Incremento en cuentas tributarias	990
Aumento de Inventarios	1.436
Incremento de la cuenta maquinaria y equipo	2.069
Disminución de cuentas por pagar con proveedores del exterior	2.696
Disminución de impuestos y retenciones	402
Disminución de provisiones	653
Dividendos pagados (nota 1)	372
TOTAL USOS DE FONDOS:	8.617

Dividendos Pagados (año 2014) Nota 1	Valores
Superávit ganado año 2013	10.184
Superávit ganado año 2014, excluyendo las utilidades del ejercicio	9.811
Subtotal Dividendos decretados	372
Dividendos por pagar (diciembre 31 año 2013)	0
Dividendos por pagar (diciembre 31 año 2014)	0
Dividendos efectivamente pagados en el año 2014	372

Elaboración: María José Flores

Tabla 4.22 Estado de flujo de fondos 2015
PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.
ESTADO DE FLUJO DE FONDOS

Periodo: 2015

Detalle	Valores
FUENTES	
Utilidad	1.208
Cargo a Pérdidas y Ganancias que no implican desembolso de efectivo:	0
Depreciación	425
TOTAL GENERACION INTERNA DE RECURSOS	1.633
OTRAS FUENTES	0
Disminución de inventarios	824
Disminución de otros activos corrientes	10
Disminución en maquinaria y equipo	515
Aumento en obligaciones con proveedores del exterior	928
Incremento en obligaciones con proveedores del nacionales	289
Incremento en obligaciones de impuestos y retenciones	670
Incremento de obligaciones financieras a largo plazo	353
TOTAL FUENTES DE FONDOS:	5.222
USOS	
Incremento del efectivo	546
Incremento en inversiones	5
Incremento en cuentas por cobrar	135
Incremento en otras cuenta tributarias	735
Aumento en edificios	661
Aumento en equipo de computo	10
Disminución de obligaciones bancarias	1.195
Disminución de otros pasivos corrientes	846
Disminución de provisiones	567
Dividendos pagados (nota 1)	523
TOTAL USOS DE FONDOS:	5.222
Dividendos Pagados (año 2015) Nota 1	
Superávit ganado año 2014	10.451
Superávit ganado año 2015, excluyendo las utilidades del ejercicio	9.928
Subtotal Dividendos decretados	523
Dividendos por pagar (diciembre 31 año 2008)	0
Dividendos por pagar (diciembre 31 año 2009)	0
Dividendos efectivamente pagados en el año 2015	523

Elaboración: María José Flores

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- A través de la información recopilada por medio de la entrevista realizada, se concluye que la planificación financiera manejada en la empresa es muy limitada porque se basa solamente en dos herramientas financieras que ayudan a planificar y dar seguimiento a las finanzas de la empresa pero no controlan todas las necesidades.
- Mediante el ratio financiero de razón corriente que estudia la liquidez se determinó que entre los años analizados no varía abismalmente el margen de liquidez de la empresa y es superior al límite crítico pero no es el más óptimo y esto se complementa con el ratio de rotación de cuentas por cobrar el cual verifica que los plazos establecidos en procedimientos de cobros y pagos no se respeta, causando temporadas críticas de liquidez.
- Analizada toda la información se concluye que es factible hacer una mejora a la planificación financiera actual de la empresa porque se cuenta con todos los datos financieros necesarios, con un equipo de trabajo que lo puede aplicar y en el entorno empresarial las demás grandes organizaciones lo realizan.

5.2 Recomendaciones

- Al determinar las limitaciones de la planificación actual se recomienda implementar nuevas herramientas financieras que aporten información

significativa para el manejo económico de la organización, con el fin de poder analizar, validar y comparar la información respectiva y mejorar el enfoque de la toma de decisiones.

- Dentro de una empresa de producción es importante realizar un constante seguimiento a la liquidez, para poder determinar los recursos disponibles y planificar el uso de los mismos. Además es importante que se respeten las políticas definidas dentro de la organización para no afectar al flujo de dinero que se administra.
- Se recomienda que la mejora a la planificación financiera que se maneja en la empresa sea de conocimiento general en los trabajadores, para promover el trabajo mancomunado y lograr adaptarse a estos cambios financieros, que ayudarán a prever los cambios situacionales externos que afectan al desarrollo de la empresa y proponer estrategias sostenibles a las circunstancias.

CAPITULO VI

6 PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Título de la Propuesta

Diseño de un plan financiero para una empresa de producción

Institución Ejecutora

Productora de Gelatina Ecuatoriana PRODEGEL S.A.

Beneficiarios

La propuesta a desarrollar será de utilidad para:

- Gerente General
- Jefe de Tesorería
- Jefe de Contabilidad

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Parroquia: Benítez

Sector: Pachanlica

Dirección: Km 10 ½ Vía a Baños.

Referencia: Diagonal a Holviplas.

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: octubre 2016

Equipo técnico responsable

Departamento de tesorería

6.2 Antecedentes de la propuesta

Después de la recolección de los datos se logró analizar la situación financiera actual de la empresa y la incidencia de la planificación financiera administrada que para PRODEGEL S.A. no es la más óptima, porque no ayuda en su totalidad al control financiero y minimiza el riesgo de liquidez. Además en este trabajo de investigación se pudo determinar que una de las mayores falencias financieras se debe al ciclo de cobros y pagos con los clientes y con los proveedores generando la falta de liquidez.

Por tal motivo, se crea la necesidad de diseñar un plan financiero basada en estados financieros pro-forma y en el flujo de efectivo que ayuden a prevenir escenarios económicos dificultosos y determinar el equilibrio en las entradas y salidas de los recursos, constituyendo una ayuda de planificación, control y seguimiento financiero.

6.3 Justificación

La empresa maneja una planificación financiera general para todas las operaciones, sin embargo, esta no es completamente satisfactoria porque se ha comprobado el desequilibrio financiero entre las entradas y salidas del efectivo. Lo cual se ve reflejado en el alto índice de endeudamiento para poder realizar sus operaciones funcionales.

Por lo cual, la implementación de nuevas herramientas ayudará a los directivos a anticiparse a los resultados futuros o detectar situaciones que afecten el desarrollo de las operaciones y así tomar previsiones necesarias para evitar consecuencias negativas.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Determinar estrategias financieras para mejorar la situación económica de PRODEGEL.

6.4.2 Objetivos específicos

- Proponer la utilización de estados financieros pro-forma.

- Implementar la herramienta del presupuesto de efectivo para el manejo de la liquidez.

6.5 Análisis de factibilidad

La presente propuesta plantea un escenario financiero proyectado para el 2016, el cual se enfoca al equilibrio financiero que aportará de forma anticipada a la toma de decisiones gerenciales. Con el fin de contribuir a la sostenibilidad y progreso de la empresa.

- Organizacional: Las herramientas financieras propuestas permitirán una oportuna toma de decisiones de los directivos respecto a escenarios futuros y minimizar el riesgo de liquidez.
- Económico financiero: Es viable porque no representa egresos económicos significativos, y el beneficio es superior.

6.6 Fundamentación

El estudio de la planificación financiera ha sido del interés total en la actualidad, porque es una de las tendencias financieras más postuladas por la situación económica mundial actual, con el fin de apoyar el desarrollo sostenible de las organizaciones. Es por esto que (Sánchez, 2015) menciona que

“La planificación financiera y la elaboración del presupuesto son herramientas que ayudan a estructurar el manejo y administración de los recursos económicos en una organización”.

Exactamente la planificación financiera según (Tennent, 2010) como “el proceso en el cuál se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado; suministrando información que soporta las decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”. Es decir, es un proceso integral que reúne las planificaciones más importantes que manejan las empresas, con el objetivo de demostrar, analizar, evaluar y visualizar escenarios futuros en tres

enfoques: presupuesto de ventas, presupuesto de inversiones de capital y presupuesto de efectivo, para así proceder a la toma de decisiones.

(Sánchez, 2015) Menciona que entro de la planificación financiera existen puntos críticos y uno de estos es la limitación de la aplicación según el tamaño y función de la empresa. Entre otros están:

- Los directivos y encargados del ámbito financiero comprendan y participen profundamente la estrategia; fundamentalmente los planes de crecimiento y el contexto competitivo del mercado en el que se desarrolla la empresa.
- El equipo financiero de la empresa debe conocer las claves del crecimiento de la economía, tasas de interés nacionales e internacionales, tipos de cambio, inflación y las demás herramientas para realizar proyecciones y presupuestos.
- Mantener los estados financieros del año anterior, para poder realizar la proyección financiera con datos numéricos más aproximados a la realidad.

Dentro de la presente propuesta se van a utilizar dos herramientas financieras principalmente. Entre estos están los estados financieros pro-forma que (Levy, 2009) menciona que son Los estados pro-forma son estados financieros pronosticados con un año de anticipación.

Los estados de ingresos pro-forma detallan las ventas, costos y resultados del ejercicio del año siguiente. Para la realización de este se necesita:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costos y gastos de producción

Dentro de esta técnica financiera se realiza el balance general que el cuadro contables es el mismo. Para el cual se necesita:

- Balance general del año anterior
- Los incrementos en las cuentas según planificación estratégica.
- Presupuesto de capital
- Flujo de efectivo al año anterior

- Estado de resultados pro-forma.

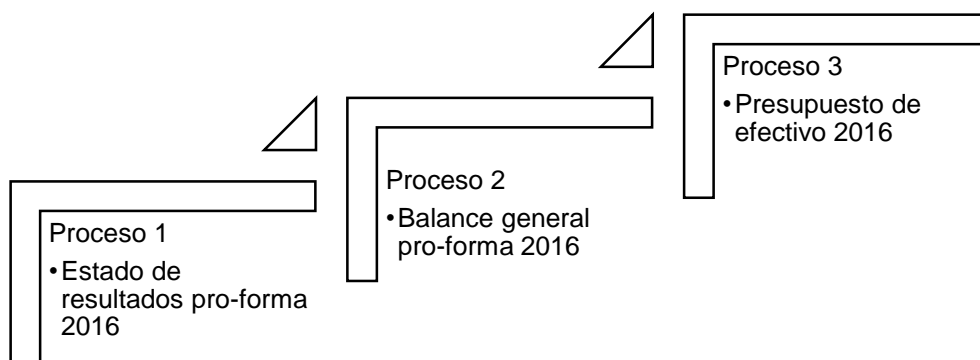
Y la otra herramienta financiera es el flujo de efectivo que según (Morales & Morales, 2010) tiene características muy singulares y cuyo propósito es la administración óptima de las entradas y salidas del flujo haciendo también una planeación que sirva para:

- Cobrar y pagar oportunamente.
- Invertir de la forma más rentablemente el excedente del efectivo cuando se dispone.
- Administrar y controlar los saldos bancarios en forma óptima.
- Planear la disposición de créditos según la necesidad tipificada en otros presupuestos.

6.7 Metodología. Modelo operativo

El modelo operativo consiste en la realización del:

Gráfico 6.1 Modelo Operativo



Elaboración: María José Flores

6.8 Proceso 1: Elaboración del estado de resultados pro-forma

Para la realización de esta herramienta financiera es necesario contar con la siguiente información.

- Estado de resultados del año inmediatamente anterior, para este caso el año 2015.
- Presupuesto de ventas del año anterior, es decir 2015. Tentativamente por el dato de ventas
- Estimaciones estratégicas planteadas en la reunión anual.
- La base de cálculo se determina utilizando el método de estimaciones, basado en datos históricos.

Es importante mencionar, que aunque el presente estado financiero sea proyectado, utiliza el mismo proceso de cuadro contable.

Los principales beneficios de la aplicación de esta herramienta son:

- Soportar el presupuesto de ventas.
- Cuantifica monetariamente los costos de producción, gastos administrativos, gastos de ventas y demás gastos a los que se exponga la empresa.
- Proyecta la provisión que debe tener la empresa, respecto a la participación de trabajadores e impuesto a la renta.
- Determina pérdidas o ganancias anticipadas, en este caso del 2016.

Adicionalmente en el estado de resultados pro-forma que se detalla a continuación se encuentran los valores planteados junto a la base de cálculo que explica el incremento o disminución de los mismos.

Tabla 6.1 Estado de resultados Pro-forma 2016
PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA

Al 31 de diciembre

En miles de dólares

	2015	Pronóstico para el 2016	Base de calculo
<u>VENTAS BRUTAS</u>			
Nacionales	6.805	6.941	Incremento del 2%
Del exterior	11.568	12.494	Incremento del 8%
VENTAS NETAS	18.373	19.434	Incremento total del 10%
(-) Costo de mercancía vendida	14.399	15.231	El 78,37% de las ventas
RESULTADO BRUTO	3.974	4.203	
<u>GASTO DE OPERACIÓN</u>			
(-) Gasto de ventas	43	46	El 3,17% de los gastos de operación
(-) Gasto de exportación	375	397	El 27,46% de los gastos de operación
(-) Gastos de administración	948	1.002	El 69,37% de los gastos de operación
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	1.366	1.445	
RESULTADO OPERACIONAL	2.608	2.758	
<u>MAS: OTROS INGRESOS</u>			
(+) Interés recibidos	0	0	
(+) Otros ingresos	160	780	Incremento por venta verde
TOTAL OTROS INGRESOS	160	780	
<u>MENOS: OTROS EGRESOS</u>			
(-) Intereses causados	266	281	
(-) Otros egresos	679	718	Aumento por gastos varios
TOTAL OTROS EGRESOS	945	1.000	
RESULTADO ANTES PART. TRABAJADORES E IMP. A LA RENTA	1.822	2.539	
(-) 15% Participación trabajadores	273	381	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1.549	2.158	
(-) Provisión impuesto a la renta 22%	341	475	
RESULTADO NETO	1.208	1.683	

Elaboración: María José Flores

Base de Cálculo

Los valores proyectados en el estado de resultados pro-forma 2016 se deben a:

Ventas Brutas: Para el año 2016 las ventas en general aumentan un 10% respecto al 2015. Fundamentándose en el objetivo del departamento de ventas, y por la variación promedio que existe entre el 2014 y 2015.

Ventas brutas Nacionales: Representa en promedio, tan solo el 20% de las ventas netas.

Ventas brutas del exterior: Representa en promedio, el 80% del total de ventas.

Costo de mercancía vendida: Se sacó del análisis porcentual a las ventas respecto a las ventas del año 2015.

6.9 Proceso 2: Elaboración del balance general pro-forma

Con los datos obtenidos en el proceso uno, se procede a realizar el balance general pro-forma, para lo cual es necesario la siguiente información:

- Estado de resultados pro-forma del ejercicio en desarrollo, en este caso aplica el 2016.
- Balance general del año inmediatamente anterior, en este ejercicio corresponde al periodo 2015.
- Estimaciones estratégicas planteadas en la reunión anual.
- Para la base de cálculo se utilizando el método de estimaciones, basado en datos históricos.

El balance general pro-forma sirve para proyectar los valores correspondientes a las cuentas contables del activo, pasivo y patrimonio; el cual maneja el mismo cuadro contable que los balances al corte actual.

Las ventajas principales sobre la aplicación de esta herramienta son:

- Ayuda a visualizar de forma cuantificada las estrategias renovadas o implementadas en las reuniones anuales de estrategias.
- Proyecta principalmente el incremento o disminución del activo corriente y pasivo corriente que en una empresa producción son los ejes centrales financieros.
- Los datos obtenidos, se puede utilizar como fuente de análisis para la toma de decisiones futuras.
- Determina los fondos externos requeridos para la operación del periodo proyectado, anticipando el análisis de selección de fuentes de financiación.

Complementariamente en el balance general pro-forma que se detalla a continuación se encuentran los valores planteados junto a la base de cálculo que manifiesta el incremento o disminución de los mismos.

Tabla 6.2 Balance General pro-forma 2016
PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.
BALANCE GENERAL PRO-FORMA
Al 31 de diciembre
 En miles de dólares

	2.015	Pronóstico para el 2016	Base de calculo
ACTIVOS			
<u>Activo Corriente</u>			
Caja – Bancos	832	845	Presupuesto de efectivo del 2015
Inversiones temporales	5	5	
Cuentas por cobrar	4.829	4.859	25% de las ventas
Inventarios	1.642	3.887	20% de las ventas
Otros activos corrientes	5.458	4.374	Disminución del 20% devuelto por el SRI
Total activo corriente:	12.766	13.969	
<u>Activo no Corriente</u>			
Fijo	6.907	6.907	
Depreciación acumulada	-1.974	-1.974	Disminuye en general el 2%
Total no corriente:	4.933	4.933	
TOTAL ACTIVO	17.699	18.903	
PASIVO			
<u>Pasivo Corriente</u>			
Obligaciones bancarias	2.574	2.721	14% ventas
Proveedores Nacionales	952	972	Del 50% de las ventas el 10%
Proveedores del Exterior	1.031	1.166	Del 50% de las ventas el 12%
Otros pasivos corrientes	1.431	1.555	Del 50% de las ventas el 8%
Provisiones	222	222	
Total pasivo corriente:	6.211	6.636	
<u>Pasivo no Corriente</u>			
Obligaciones financieras	353	353	
Total pasivo no corriente:	353	353	
TOTAL PASIVO	6.564	6.988	
PATRIMONIO			
Capital suscrito y pagado	1.326	1.326	
Aportes futuras capitalizaciones	2.269	2.269	
Reserva legal	266	266	
Utilidades de periodos anteriores	6.068	6.068	
Utilidad del ejercicio	1.208	1.683	
TOTAL PATRIMONIO	11.136	11.136	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	17.699	17.699	
Fondos externos requeridos		348	

Elaboración: María José Flores

Base de Cálculo

Cuentas por cobrar: Referente al análisis del balance general del 2015, representan el 25% de las ventas

Inventario: En base a datos históricos representan el 20% de las ventas en promedio.

6.10 Proceso 3: Elaboración del presupuesto de efectivo

Con los datos condensados en el proceso uno y dos, se procede a realizar el presupuesto de efectivo proyectado para el 2016, el cual se fundamenta en la siguiente información:

- Presupuesto de ventas del año anterior, en este caso del año 2015.
- Balance general pro-forma del año proyectado, es decir, del año 2016.
- Estado de resultados pro-forma del año desarrollado en esta aplicación, es decir, del periodo 2016.
- Procedimientos del efectivo al que se rige la empresa.
- Utilización del método de estimaciones sobre los gastos anuales, basándose en datos históricos.
- Políticas de cobros y pagos implantados en la empresa en estudio.

Al aplicar esta herramienta, se obtendrán los siguientes beneficios:

- Organiza simplificada el flujo de efectivo que administra la empresa de forma mensual.
- Con enfoque numérico da seguimiento al cumplimiento de las políticas de cobros y pagos de la empresa.
- Planifica los movimientos financieros que se deben realizar de forma periódica para la eficiente operación.
- Determina un punto de equilibrio cuantificable respecto a la liquidez.
- Anticipa a los directivos los futuros escenarios de exceso de liquidez y da lugar al análisis para la toma de decisiones, por ejemplo: pago anticipado de proveedores, obligaciones bancarias o inversiones.

- De igual manera determina los momentos críticos de iliquidez que puede pasar la empresa, previendo las oportunidades de financiación, por ejemplo: provisionar las utilidades, nuevas inversiones de capital por parte de los accionistas, financiación externa sea nacional o internacional.
- Sirve como herramienta comparativa cuando el periodo proyectado sea actual, dando lugar al análisis de las variaciones mostradas.

El presupuesto de efectivo proyectado para el primer semestre del año 2016 se detalla a continuación determina explícitamente el origen de las entradas y salidas de efectivo.

Tabla 6.3 Presupuesto de Efectivo
Presupuesto completo de efectivo
PRODEGEL S.A.

(Datos en miles)	2015		2016					
	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
Flujos entrantes de efectivo:								
Ventas	1.838	1.482	1.612	1.870	1.200	1.132	1.500	2.403
Recaudos de efectivo sobre ventas:								
Primer mes crédito			787	564	416	526	528	884
Segundo mes crédito			571	737	950	743	596	804
Tercer mes crédito			0	504	88	356	40	10
Total recaudos:			1.358	1.804	1.476	1.626	1.164	1.720
Otros recaudos de efectivo			0	0	0	0	0	0
Total flujos entrantes de efectivo			1.358	1.804	1.476	1.626	1.164	1.720
Compras de materiales	882	711	1.290	898	960	5	720	1.923
Pagos por compra de materiales: (100% en el mes después de la compra)		404	326	355	411	264	249	330
Otros pagos en efectivo:								
Gastos de ventas y mercadeo			1	1	1	1	1	1
Gastos administrativos y generales			83	83	83	83	83	83
Pagos en intereses			28	28	28	28	28	28
Pagos tributarios			32	35	39	43	47	52
Total flujos salientes de efectivo:			1.759	1.399	1.522	423	1.128	2.416
Saldo positivo (negativo) neto de efectivo			-402	405	-46	1.202	37	-696
Resumen del Flujo de Efectivo:								
1- Saldo de efectivo a comienzos de mes			845	900	1.305	900	900	900
2- Saldo neto positivo (negativo) de efectivo durante el mes			-402	405	-46	1.202	37	-696
3- Saldo de efectivo a fin de mes antes de la financiación			444	1.305	1.259	2.102	937	204
4- Saldo mínimo de efectivo deseado			900	900	900	900	900	900
5- Superávit (déficit) de efectivo			-456	405	359	1.202	37	-696
Resumen de financiación externa:			0	0	0	0	0	0
6- Saldo de financiación externa a comienzo de mes			129	585	0	-359	1.561	1.598
7- Nueva financiación requerida			585	0	-359	1.202	0	696
8- Reembolsos de financiación			129	0	0	0	37	0
9- Saldo de financiación externa a fin de mes		129	0	585	-359	1.561	1.598	-901
10- Saldo de efectivo a fin de mes después de la financiación			900	1.305	900	900	900	900

Elaboración: María José Flores

Base de cálculo:

Saldo mínimo del efectivo: Este valor se planteó sumando los costos fijos mensuales de la producción y la nómina de empleados. Se tomó en cuenta estos valores porque son pagos impostergables.

6.11 Administración

La propuesta es administrada por un trabajo de equipo, el cual está conformado por:

Gerente general

- Ing. Fabricio Palacios

Tesorera

- Mg. Renata García

Contador

- Dr. Mauricio Flores

6.12 Previsión de la evaluación

La propuesta “diseño de un plan financiero para una empresa de producción” fue validada por profesionales expertos en la materia, según lo detalla la siguiente tabla:

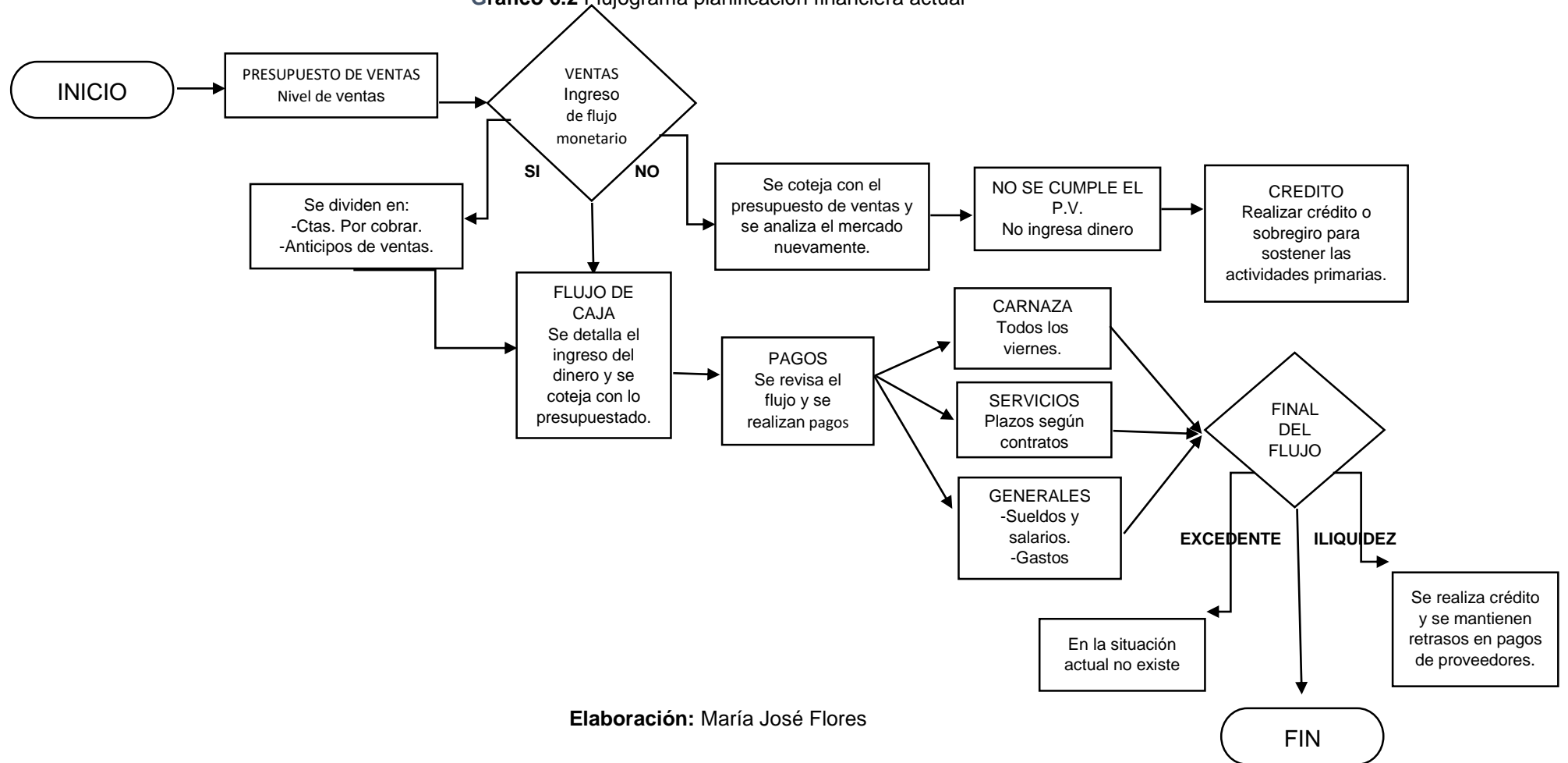
Tabla 6.4 Validadores

Validadores	Institución	Cargo	Comentarios /sugerencias
Mg. Renata García	PRODEGEL S.A.	Tesorera	
Ing. Andrés Ayala	PLASTICAUCHO S.A. Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato	Ex analista financiero Analista financiero	

Elaboración: María José Flores

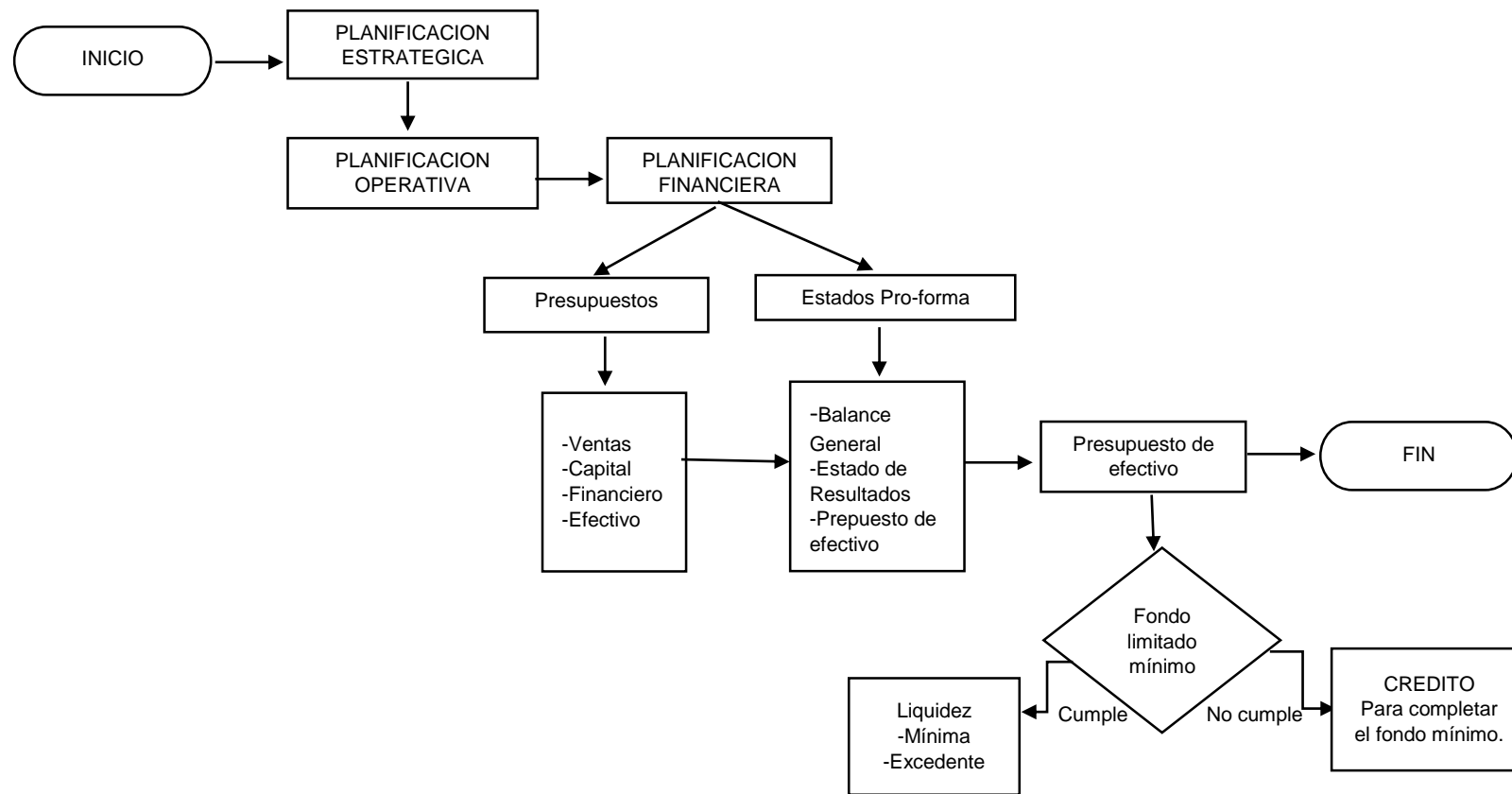
6.13 Flujo de la planificación financiera actual de PRODEGEL S.A.

Gráfico 6.2 Flujo de la planificación financiera actual



6.14 Flujograma resumen de la planificación financiera propuesta para PRODEGEL S.A.

Gráfico 6.3 Flujograma planificación financiera propuesta



Elaboración: María José Flores

BIBLIOGRAFIA

- Arévalo, F. (05 de 2015). Diseño de un modelo de planificación financiera y su relación en la rentabilidad para la empresa INDUPAC Cia. Ltda. Ambato, Ecuador.
- Arnal, S., & Gonzáles , J. (2007). *Manual de presupuestos y contabilidad de las corporaciones locales*. España: Nueva Imprenta S.A.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.a.
- Bonilla, M., Molina , J., & Morales , F. (20 de Mayo de 2006). *Webcindario*. Obtenido de <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>
- Borja, D., Carreño, V., Ortega , G., Pérez, A., Ruiz, V., Serrano, C., & Valencia, E. (25 de Septiembre de 2015). 500 Mayores empresas del Ecuador. (J. Cavagnaro, Ed.) *Vistazo*(1154), 140-225.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Cárdenas, R. (2008). *Presupuestos teoría y práctica* (Segunda Edición ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chicaiza, L. (2015). *Univeridad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18289/1/T3211e.pdf>
- Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión,, XVIII*(1), 179-194.
- Dickey, T. (2014). *Cómo elaborar un presupuesto*. México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A.

- Díez, I. (2010). *Cómo entender las finanzas de hoy*. España: Liberdúplex.
- Economía, A. (2014). *América Economía*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ventas-de-snacks-nivel-mundial-sumaron-us347000-millones>
- Enríquez, C. (15 de 07 de 2015). *Revista Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>
- Fagilde, C. (10 de 2015). *Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora*. Obtenido de <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Flores, M. (2015). *Balance Anual 2015*. Productora de Gelatina Ecuatoriana S.A., Contabilidad, Pelileo.
- González, Í. (2014). *Dirección financiera*. España: Centro de estudios financieros.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (12 de 02 de 2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Levy, L. (2009). *Planificación financiera en la empresa moderna*. México: Berbera .
- Mazón, F., Olsina, F., & Aguilá , S. (2003). *Finanzas: de la planificación a largo plazo a la gestión diaria de la tesorería*. Barcelona: Gestion2000 S.A.
- Mendoza, C. (2014). *Presupuesto para empresas de manufactura*. Barranquilla: Uninorte.
- Ministerio de Finanzas. (11 de 2012). Presupuesto y planificación. *Grupo El Comercio C.A.*, págs. 1-8.
- Morales, A., & Morales, J. (2010). *Planeación financiera*. México: Patria.
- Moreno, J. (2014). *Las Finanzas en la empresa*. México: Continental.

- Mourenza, A. (2015). *Economía el país.com*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2015/02/13/actualidad/1423820159_950268.html
- Oropeza, H. (2012). *Análisis e Interpretación de la Información Financiera*. México: TRILLAS.
- Ortega, A. (2008). *Introducción a las finanzas* . México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ortiz, H. (2014). *Finanzas Básicas para no financieros*. Bogotá: Cengage Learning .
- Palma, A. (2008). *Universidad Francisco Gavidia*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7234/5/657.97-A316g-Capitulo%20IV.pdf>
- Pazmiño, R. (2008). *Administración financiera y presupuestaria*. México: Trillas.
- Pazmiño, R. (2008). *Planificación y gestión financiera*. Quito: Gráficas Ruiz.
- Pérez, M. (2010). *Diccionario de Administración*. Perú: San Marcos .
- Puente, E. (2010). El proceso de Planeación Financiera: La estrategia y la operación dentro de la visión financiera. *PERSYS*, 1-26.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá: Ecoe.
- Río, C., & Río , R. (2009). *El presupuesto*. México: Cengage Learning .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* . México: PEARSON.
- Rosas, Y. (06 de 2015). *Finanzas y estrategias*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=UZ6-CQAAQBAJ&pg=PT18&dq=presupuesto+2015&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiXuOCshrzNAhUJ1B4KHUNTB7UQ6AEIKTAD#v=onepage&q=presupuesto%202015&f=false>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en al práctica*. España: ESIC.
- Sala, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio*. España: Editex.
- Sánchez, A. (2015). La planeación financiera, soporte para decisiones estratégicas. *El mueble y la madera*, 154-159.
- Solano, Y. (2013). *Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1951/1/TESIS%20CORREGIDA%20YESSENIA%20SOLANO.pdf>
- Tennent, J. (2010). *Gestión Financiera*. Quito: Ediecuatorial.
- Valls, M. (2014). *Introducción a las Finanzas*. Madrid: Pirámide.
- Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2011). *Contabilidad Financiera*. México: COSEGRAF.
- Welsh, G., Hilton, R., Gordon , P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. México: Pearson Educación de México S.A. .
- Zambrano, A. (2007). *PLanificación estratégica, presupuestos y control de la gestión pública*. Caracas: Texto C.A. .

ANEXOS

Anexo 1 Formato de entrevista



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMATO DE ENTREVISTA A LOS GERENTES FINANCIEROS Y/O GERENTES GENERALES DE EMPRESAS DE PRODUCCIÓN Y/O MANUFACTURERAS DE TUNGURAHUA

La presente información será utilizada para la fundamentación del trabajo de investigación y solamente de carácter educativo. Por favor, cristalizar sus respuestas en base a la verdad.

Objetivo: Obtener información relevante sobre temas financieros en el contexto de la empresa representada por el entrevistado.

Entrevista

Nombre de la empresa:

Cargo que desempeña:

Nombre del entrevistado:

1. ¿La empresa cuenta con plan estratégico y planes operativos anuales?
.....
2. ¿La empresa tiene planificación financiera que apoye al plan estratégico?
.....
3. ¿La empresa maneja políticas de crédito formalizadas? ¿Cuáles son las políticas de crédito más importantes que tiene la empresa?
.....
4. ¿La empresa utiliza financiamiento externo, con que fuentes y en qué condiciones?
.....
5. ¿La empresa maneja crédito con los proveedores? Plazos, montos y garantías. A breves rasgos explique.
.....
6. ¿Cómo se encuentra la empresa en términos de liquidez y rentabilidad?
.....
7. ¿La empresa realiza un presupuesto de ventas? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de planificación y quienes participan?
.....
8. ¿La empresa realiza un presupuesto de capital? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de planificación y quienes participan?
.....
9. ¿La empresa realiza un presupuesto de efectivo? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo es el proceso de planificación y quienes participan?
.....
10. ¿Cree usted que las decisiones estratégicas deben ser apoyadas por una planificación financiera?
.....

Anexo 2 Información organizacional de PRODEGEL S.A.

Misión

Fabricar y comercializar gelatina pura de alta calidad de origen animal, para satisfacer el mercado mundial alimenticio e industrial, con responsabilidad social y legal, manteniéndonos como un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

Visión

Ser reconocidos internacionalmente como una empresa líder, versátil y eficiente en la fabricación y comercialización de gelatina pura, potenciando la mejora continua, en el mejor ambiente laboral, asegurando que nuestros accionistas, clientes y proveedores mantengan la confianza en nosotros.

Valores constitucionales

- Pasión por el trabajo.
- Integridad y Confianza.
- Respeto.
- Innovación.
- Compromiso y Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.

Anexo 3 Presupuesto de ventas PRODEGEL 2015

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.

PRESUPUESTO DE VENTAS 2015

En miles de dólares

CLIENTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2015
LOCALES	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1.836
SUPERIOR	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	2.340
LEVAPAN	160	144	144	136	176	144	136	160	176	136	176	136	1.824
NACIONALES	508	492	492	484	524	492	484	508	524	484	524	484	6.000
ABBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALFONSO RIVAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALIMENTOS HEINZ	340	340	0	340	340	340	0	340	0	340	340	170	2.890
POLAR	0	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	3.740
MONDELEZ	0	0	650	0	0	0	0	650	0	0	0	0	1.300
VENEZUELA	340	680	990	680	680	680	340	1330	340	680	680	510	7.930
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GELCO	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1.368
PROGEL	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1.368
COLOMBIA	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	2.736
ICAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IND. LIDER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MAPRIAL	146	0	146	0	146	0	146	0	146	0	146	0	876
BOLIVIA	146	0	146	0	146	0	146	0	146	0	146	0	876
MONDELEZ	390	390	390	390	260	390	260	390	260	260	260	260	3.900
CCA S.A.	0	80	0	0	0	0	80	0	0	0	0	0	160
COSTA RICA	390	470	390	390	260	390	340	390	260	260	260	260	4.060
EXPORTACIONES	1.104	1.378	1.754	1.298	1.314	1.298	1.054	1.948	974	1.168	1.314	998	15.602
TOTAL	1.612	1.870	2.246	1.782	1.838	1.790	1.538	2.456	1.498	1.652	1.838	1.482	21.602

Anexo 4 Flujo de caja del mes de diciembre 2015

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.
PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA EN EL MES DE DICIEMBRE 2015

En miles de dólares

MES	Diciembre				
	1	2	2	4	5
SEMANA					
SALDO INICIAL - BANCO	333	1.967	1.107	1.319	1.434
ELLESMERE TRADING	231	-	-	-	-
ABBA-Venezuela	-	-	320	-	-
PROGEL COLOMBIA	450	-	149	264	-
ALIMENTOS POLAR	1.020	-	-	-	-
MACRO FOOD	-	124	-	-	-
VENTAS EXPORTACION	1.701	124	469	264	-
VENTAS NACIONALES	98	38	16	21	21
GRUPO SUPERIOR	59	119	107	-	-
LEVAPAN	-	-	184	-	-
TOTAL VENTAS	1.858	281	776	285	21
OTROS	500	-	-	-	-
TOTAL DE OTROS	500	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	2.358	281	776	285	21
NOMINA	-	-	-	-	-
Nomina	1	-	-	-	95
IESS	-	38	-	-	-
Coop Gelec	10	-	-	-	10
Juzgado	1	1	-	-	1
Décimo tercero	-	93	-	-	-
Indemnizaciones laborales	-	-	1	-	-
Créditos para Empleados/EL SAGRARIO	7	-	-	-	-
Gastos de Navidad	30	2	2	4	-
Otros/ FARMACIA	1	1	0	-	-
TOTAL NOMINA	50	135	3	4	106
PRODUCCION	-	-	-	-	-
Compras locales fresca	107	105	80	58	191
Compras importada seca	272	288	184	45	79
Compras pieles/ sr.Ortiz	123	123	95	38	-
Electricidad	44	-	-	-	-
Suministros varios	3	379	57	6	59
Seguros	-	26	-	-	5
DEVOLUCION GARANTIAS CLIENTES	-	-	-	-	-
Ministerio del Ambiente	-	-	-	-	1
Otros gastos	6	1	11	11	3
TOTAL PRODUCCION	555	922	427	157	338

GASTOS	-	-	-	-	-
Gastos de Administración	1	2	119	1	-
Gastos de Importacion	6	20	12	8	6
TOTAL GASTOS	6	22	131	8	6
INVERSIONES DE CAPITAL	-	-	-	-	-
Maquinaria	1	21	-	-	-
Varios	-	-	-	-	-
TOTAL INVERSIONES	1	21	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
Intereses pagados Bco. bogota/Progel	8	-	-	-	-
Intereses pagados Bco. Internacional	-	-	-	-	10
Intereses pagados Bco. Guayaquil	-	-	-	-	3
Impuesto salidas divisas	13	20	2	-	2
Gastos bancarios	0	4	1	-	17
TC	0	19	-	-	-
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	21	42	3	-	32
IMPUESTOS	-	-	-	-	-
Impuesto Oct. y Nov./Dici. 2015	91	-	-	-	-
TOTAL IMPUESTOS	91	-	-	-	-
PRESTAMOS	-	-	-	-	-
Banco Guayaquil	-	-	-	-	54
Banco Internacional	-	-	-	-	75
BANCO BOLIVARIANO	-	-	-	-	-
TOTAL PRESTAMOS	-	-	-	-	129
dividendos accionistas	-	-	-	-	-
COMISION VTAS ABBA	-	-	-	-	-
COMISION VTAS GELATINA INTERNACIONAL	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	725	1.141	564	170	610
	-	-	-	-	-
SALDO FINAL	1.967	1.107	1.319	1.434	845

Anexo 5 Balance general comparativo de PRODEGEL de los años 2013,2014 y 2015.

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre

En miles de dólares

	2.013	2.014	2.015
ACTIVOS			
<u>Activo Corriente</u>			
Caja – Bancos	2.157	287	832
Inversiones temporales	3	-	5
Cuentas por cobrar	5.692	4.694	4.829
Inventarios	1.031	2.466	1.642
Otras cuentas tributarias	3.697	4.686	5.421
Otros activos corrientes	87	47	37
Total activo corriente:	12.665	12.180	12.766
<u>Activo no Corriente</u>			
Terrenos	2	2	2
Edificios	1.502	1.502	2.163
Maquinaria y equipo	2.939	5.008	4.493
Equipo de oficina	66	66	66
Equipo de computo	31	31	40
Vehículos	143	143	143
Depreciación acumulada	-1.191	-1.549	-1.974
Total no corriente:	3.492	5.203	4.933
TOTAL ACTIVO	16.157	17.383	17.699

PASIVO**Pasivo Corriente**

Obligaciones bancarias	976	3.770	2.574
Proveedores Nacionales	279	662	952
Proveedores del Exterior	2.800	104	1.031
Impuestos y retenciones	447	45	715
Otros pasivos corrientes	30	1.562	716
Provisiones	1.442	789	222

Total pasivo corriente: 5.973 6.932 6.211

Pasivo no Corriente

Obligaciones financieras	0	0	353
--------------------------	---	---	-----

Total pasivo no corriente: 0 0 353

TOTAL PASIVO 5.973 6.932 6.564

PATRIMONIO

Capital suscrito y pagado	1	1.326	1.326
Aportes futuras capitalizaciones	2.269	2.269	2.269
Reserva legal	266	266	266
Utilidades de periodos anteriores	5.982	5.952	6.068
Utilidad del ejercicio	1.666	640	1.208

TOTAL PATRIMONIO 10.184 10.451 11.136

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 16.157 17.383 17.699

Anexo 6 Estado de resultados comparativo entre los años 2013, 2014 y 2015

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de diciembre

En miles de dólares

	2013	2014	2015
<u>VENTAS BRUTAS</u>			
Nacionales	3.844	4.172	6.805
Del exterior	13.054	8.910	11.568
Cargos por exportación	191	123	0
VENTAS NETAS	17.089	13.204	18.373
(-) Costo de mercancía vendida	12.042	10.328	14.399
RESULTADO BRUTO	5.047	2.876	3.974
<u>GASTO DE OPERACIÓN</u>			
(-) Gasto de ventas	1.022	530	43
(-) Gasto de exportación	0	0	375
(-) Gastos de administración	639	627	948
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	1.661	1.157	1.366
RESULTADO OPERACIONAL	3.386	1.720	2.608
<u>MAS: OTROS INGRESOS</u>			
(+) Interés recibidos	1	1	0
(+) Otros ingresos	42	84	160
TOTAL OTROS INGRESOS	43	85	160
<u>MENOS: OTROS EGRESOS</u>			
(-) Intereses causados	61	179	266
(-) Otros egresos	856	661	679
TOTAL OTROS EGRESOS	917	840	945
RESULTADO ANTES PART. TRABAJADORES E IMP. A LA RENTA	2.512	965	1.822
(-) 15% Participación trabajadores	377	145	273
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	2.136	820	1.549
(-) Provisión impuesto a la renta 22%	470	180	341
RESULTADO NETO	1.666	640	1.208

Anexo 7 Análisis vertical del balance general comparativo

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre

En miles de dólares

	2013	AV	2014	AV	2015	AV
ACTIVO						
<u>Activo Corriente</u>						
Caja - Bancos	2.157	13,35%	287	1,65%	832	4,70%
Inversiones temporales	3	0,02%	0	0,00%	5	0,03%
Cuentas por cobrar	5.692	35,23%	4.694	27,00%	4.829	27,28%
Inventarios	1.031	6,38%	2.466	14,19%	1.642	9,28%
Otras cuentas tributarias	3.697	22,88%	4.686	26,96%	5.421	30,63%
Otros activos corrientes	87	0,54%	47	0,27%	37	0,21%
Total activo corriente:	12.665	78,39%	12.180	70,07%	12.766	72,13%
<u>Activo no Corriente</u>						
Terrenos	2	0,01%	2	0,01%	2	0,01%
Edificios	1.502	9,30%	1.502	8,64%	2.163	12,22%
Maquinaria y equipo	2.939	18,19%	5.008	28,81%	4.493	25,38%
Equipo de oficina	66	0,41%	66	0,38%	66	0,37%
Equipo de computo	31	0,19%	31	0,18%	40	0,23%
Vehículos	143	0,88%	143	0,82%	143	0,81%
Depreciación acumulada	-1.191	-7,37%	-1.549	-8,91%	-1.974	-11,15%
Total no corriente:	3.492	21,61%	5.203	29,93%	4.933	27,87%
TOTAL ACTIVO	16.157	100%	17.383	100%	17.699	100%

PASIVO**Pasivo Corriente**

Obligaciones bancarias	976	6,04%	3.770	21,69%	2.574	14,55%
Proveedores Nacionales	279	1,73%	662	3,81%	952	5,38%
Proveedores del Exterior	2.800	17,33%	104	0,60%	1.031	5,83%
Impuestos y retenciones	447	2,76%	45	0,26%	715	4,04%
Otros pasivos corrientes	30	0,18%	1.562	8,99%	716	4,05%
Provisiones	1.442	8,92%	789	4,54%	222	1,26%

Total pasivo corriente: **5.973** 36,97% **6.932** 39,88% **6.211** 35,09%

Pasivo no Corriente

Obligaciones financieras	0	0,00%	0	0,00%	353	1,99%
--------------------------	---	-------	---	-------	-----	-------

Total pasivo no corriente: **0** 0,00% **0** 0,00% **353** 1,99%

TOTAL PASIVO **5.973** 36,97% **6.932** 39,88% **6.564** 37,08%

PATRIMONIO

Capital suscrito y pagado	1	0,01%	1.326	7,63%	1.326	7,49%
Aportes futuras capitalizaciones	2.269	14,04%	2.269	13,05%	2.269	12,82%
Reserva legal	266	1,64%	266	1,53%	266	1,50%
Utilidades de periodos anteriores	5.982	37,03%	5.952	34,24%	6.068	34,28%
Utilidad del ejercicio	1.666	10,31%	640	3,68%	1.208	6,83%

TOTAL PATRIMONIO **10.184** 63,03% **10.451** 60,12% **11.136** 62,92%

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **16.157** 100,00% **17.383** 100,00% **17.699** 100,00%

Anexo 8 Análisis vertical del estado de resultados comparativo.

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de diciembre

En miles de dólares

	2013	AV	2014	AV	2015	AV
<u>VENTAS BRUTAS</u>						
Nacionales	3.844	22,50%	4.172	31,60%	6.805	37,04%
Del exterior	13.054	76,39%	8.910	67,47%	11.568	62,96%
Cargos por exportación	191	1,12%	123	0,93%	0	0,00%
VENTAS NETAS	17.089	100,00%	13.204	100,00%	18.373	100,00%
(-) Costo de mercancía vendida	12.042	70,47%	10.328	78,22%	14.399	78,37%
RESULTADO BRUTO	5.047	29,53%	2.876	21,78%	3.974	21,63%
<u>GASTO DE OPERACIÓN</u>						
(-) Gasto de ventas	1.022	5,98%	530	4,01%	43	0,24%
(-) Gasto de exportación	0	0,00%	0	0,00%	375	2,04%
(-) Gastos de administración	639	3,74%	627	4,75%	948	5,16%
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	1.661	9,72%	1.157	8,76%	1.366	7,44%
RESULTADO OPERACIONAL	3.386	19,81%	1.720	13,03%	2.608	14,19%
<u>MAS: OTROS INGRESOS</u>						
(+) Interés recibidos	1	0,00%	1	0,01%	0	0,00%
(+) Otros ingresos	42	0,25%	84	0,63%	160	0,87%
TOTAL OTROS INGRESOS	43	0,25%	85	0,64%	160	0,87%
<u>MENOS: OTROS EGRESOS</u>						
(-) Intereses causados	61	0,36%	179	1,36%	266	1,45%
(-) Otros egresos	856	5,01%	661	5,00%	679	3,70%
TOTAL OTROS EGRESOS	917	5,36%	840	6,36%	945	5,14%
RESULTADO ANTES PART. TRABAJADORES E IMP. A LA RENTA	2.512	14,70%	965	7,31%	1.822	9,92%
(-) 15% Participación trabajadores	377	2,21%	145	1,10%	273	1,49%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	2.136	12,50%	820	6,21%	1.549	8,43%
(-) Provisión impuesto a la renta 22%	470	2,75%	180	1,37%	341	1,85%
RESULTADO NETO	1.666	9,75%	640	4,85%	1.208	6,58%

Anexo 9 Análisis horizontal del balance general comparativo.

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre

En miles de dólares

	2013	2014	VA	VR	2014	2015	VA	VR
ACTIVO								
<u>Activo Corriente</u>								
Caja - Bancos	2.157	287	-1.870	-86,70%	287	832	546	190,25%
Inversiones temporales	3	0	-3	-100,00%	0	5	5	
Cuentas por cobrar	5.692	4.694	-997	-17,52%	4.694	4.829	135	2,87%
Inventarios	1.031	2.466	1.436	139,29%	2.466	1.642	-824	-33,43%
Otras cuentas tributarias	3.697	4.686	990	26,77%	4.686	5.421	735	15,68%
Otros activos corrientes	87	47	-40	-46,26%	47	37	-10	-20,67%
Total activo corriente:	12.665	12.180	-485	-3,83%	12.180	12.766	586	4,81%
<u>Activo no Corriente</u>								
Terrenos	2	2	0	0,00%	2	2	0	0,00%
Edificios	1.502	1.502	0	0,00%	1.502	2.163	661	43,99%
Maquinaria y equipo	2.939	5.008	2.069	70,41%	5.008	4.493	-515	-10,29%
Equipo de oficina	66	66	0	0,00%	66	66	0	0,00%
Equipo de computo	31	31	0	0,00%	31	40	10	31,05%
Vehículos	143	143	0	0,00%	143	143	0	0,00%
Depreciación acumulada	-1.191	-1.549	-357	30,01%	-1.549	-1.974	-425	27,47%
Total no corriente:	3.492	5.203	1.712	49,02%	5.203	4.933	-270	-5,19%
TOTAL ACTIVO	16.157	17.383	1.226	7,59%	17.383	17.699	316	1,82%

PASIVO**Pasivo Corriente**

Obligaciones bancarias	976	3.770	2.794	286,25%	3.770	2.574	-1.195	-31,71%
Proveedores Nacionales	279	662	383	137,24%	662	952	289	43,69%
Proveedores del Exterior	2.800	104	-2.696	-96,30%	104	1.031	928	895,33%
Impuestos y retenciones	447	45	-402	-89,94%	45	715	670	1492,30%
Otros pasivos corrientes	30	1.562	1.533	5177,87%	1.562	716	-846	-54,15%
Provisiones	1.442	789	-653	-45,28%	789	222	-567	-71,83%
Total pasivo corriente:	5.973	6.932	959	16,06%	6.932	6.211	-721	-10,40%

Pasivo no Corriente

Obligaciones financieras	0	0	0		0	353	353	
Total pasivo no corriente:	0	0	0		0	353	353	

TOTAL PASIVO	5.973	6.932	959	16,06%	6.932	6.564	-369	-5,32%
---------------------	--------------	--------------	-----	---------------	--------------	--------------	------	---------------

PATRIMONIO

Capital suscrito y pagado	1	1.326	1.324	105940,00%	1.326	1.326	0	0,00%
Aportes futuras capitalizaciones								
Reserva legal	2.269	2.269	0	0,00%	2.269	2.269	0	0,00%
Utilidades de periodos anteriores	266	266	0	0,00%	266	266	0	0,00%
Utilidad del ejercicio	5.982	5.952	-31	-0,52%	5.952	6.068	116	1,95%
	1.666	640	-1.026	-61,59%	640	1.208	568	
TOTAL PATRIMONIO	10.184	10.451	267	2,63%	10.451	11.136	685	6,55%

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16.157	17.383	1.226	7,59%	17.383	17.699	316	1,82%
----------------------------------	---------------	---------------	-------	--------------	---------------	---------------	-----	--------------

Anexo 10 Análisis horizontal del estado de resultados comparativo.

PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

En miles de dólares

	2013	2014	VA	VR	2014	2015	VA	VR
<u>VENTAS BRUTAS</u>								
Nacionales	3.844	4.172	328	8,53%	4.172	6.805	2.632	63,09%
Del exterior	13.054	8.910	-4.145	-31,75%	8.910	11.568	2.659	29,84%
Cargos por exportación	191	123	-69	-35,87%	123	0	-123	-100,00%
VENTAS NETAS	17.089	13.204	-3.885	-22,73%	13.204	18.373	5.168	39,14%
(-) Costo de mercancía vendida	12.042	10.328	-1.714	-14,24%	10.328	14.399	4.071	39,42%
RESULTADO BRUTO	5.047	2.876	-2.171	-43,01%	2.876	3.974	1.097	38,15%
<u>GASTO DE OPERACIÓN</u>								
(-) Gasto de ventas	1.022	530	-492	-48,17%	530	43	-486	-91,83%
(-) Gasto de exportación	0	0	0		0	375	375	
(-) Gastos de administración	639	627	-12	-1,90%	627	948	321	51,19%
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	1.661	1.157	-504	-30,37%	1.157	1.366	210	18,11%
RESULTADO OPERACIONAL	3.386	1.720	-1.666	-49,21%	1.720	2.608	888	51,62%
<u>MAS: OTROS INGRESOS</u>								
(+) Interés recibidos	1	1	0	65,78%	1	0	-1	-98,84%
(+) Otros ingresos	42	84	42	98,60%	84	160	76	90,82%
TOTAL OTROS INGRESOS	43	85	42	98,08%	85	160	75	88,30%
<u>MENOS: OTROS EGRESOS</u>								
(-) Intereses causados	61	179	118	194,36%	179	266	87	48,49%
(-) Otros egresos	856	661	-195	-22,80%	661	679	19	2,80%
TOTAL OTROS EGRESOS	917	840	-77	-8,38%	840	945	105	12,55%
RESULTADO ANTES PART. TRABAJADORES E IMP. A LA RENTA								
(-) 15% Participación trabajadores	377	145	-232	-61,59%	145	273	129	88,84%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	2.136	820	-1.315	-61,59%	820	1.549	729	88,84%
(-) Provisión impuesto a la renta 22%	470	180	-289	-61,59%	180	341	160	88,84%
RESULTADO NETO	1.666	640	-1.026	-61,59%	640	1.208	568	88,84%

Anexo 11 Previsión de la evaluación

Modelo Operativo	Factores	Comentario	Sugerencia
Proceso 1	Estado de resultados pro-forma 2016	Se revisó la propuesta, es factible su aplicación en base a los beneficios	Diseñar procedimientos sobre esta herramientas financieras.
Proceso 2	Balance general pro-forma 2016	Se consideró la propuesta muy beneficiosa para la Empresa	Desarrollar procedimientos de la herramienta de trabajo en el área financiera.
Proceso 3	Flujo de efectivo 2016	Se examinó la herramienta lo cual demuestra su utilidad para el área Financiera.	Diseñar Procedimiento o Política para la implementación de esta herramienta. Sin embargo tomar en cuenta que existen variaciones en el mercado lo cual puede alterar lo proyectado.

Cree usted que esta propuesta es:

Factible

Aplicable



Mg. Renata García

Tesorera de PRODEGEL S.A.



Modelo Operativo	Factores	Comentario	Sugerencia
Proceso 1	Estado de resultados pro-forma 2016	<i>No existen observaciones.</i>	<i>Es necesario monitorear el procedimiento para la obtención de los datos proyectados.</i>
Proceso 2	Balance general pro-forma 2016	_____	_____
Proceso 3	Flujo de efectivo 2016	<i>Existen datos que necesitan sustentos de cálculo para poder comprender mejor los datos.</i>	<i>Revisar el dato del mínimo de efectivo y añadirlo como explicación dentro del documento.</i>

Cree usted que esta propuesta es:

Factible

Aplicable



[Signature]

Ing. Andrés Ayala

Analista financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato