



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

**MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA HALLEY
CORPORACIÓN CÍA. LTDA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría.**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

Autor:

Alex Steven Garcés Maliza

Director:

PhD. Renato Estuardo Paredes Cruz

Ambato-Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: ALEX STEVEN GARCES MALIZA, con cédula de ciudadanía 1850272715, autor del trabajo de graduación titulado: “MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA Halley Corporación Cía. Ltda.”, previa a la obtención del título profesional de LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, en la escuela de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT, en formato digital, una copia del referido trabajo de graduación para su integración al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador y su difusión pública, con respeto de los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir el referido trabajo de graduación a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, de conformidad con las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026



Alex Steven Garces Maliza
CC: 1850272715

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA HALLEY
CORPORACION CIA LTDA.

Línea de investigación:

ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LA ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Alex Steven Garces Maliza

Renato Estuardo Paredes Cruz, Ing. PhD.

CC. 1710052661

CALIFICADOR

f.

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f.

Diego Mauricio Jordán Vaca, Ing, PhD.

CALIFICADOR

f.

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f.

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f.

Ambato – Ecuador

Julio 2026

 **PUCE** | AMBATO
PROSECRETARIA

DEDICATORIA

Este logro se dedica, en primer lugar, a Dios, por la fortaleza, la resiliencia y la sabiduría concedidas para alcanzar esta meta.

A la familia y a la pareja, por su apoyo constante y por la confianza demostrada en cada etapa de este camino. Su motivación constituyó la fuerza necesaria para superar las dificultades y hacer realidad este objetivo.

Con cariño y gratitud, esta tesis se dedica a quienes han sido parte fundamental de la formación personal y profesional del autor.

AGRADECIMIENTO

Se expresa un agradecimiento especial a la familia, cuyo apoyo incondicional y motivación constante constituyeron el pilar fundamental para alcanzar este logro.

También se agradece a los tutores y docentes por los conocimientos, la orientación y la experiencia compartidos, los cuales aportaron de manera significativa al desarrollo de esta investigación y a la formación académica del autor.

Finalmente, se agradece a todas las personas que, de una u otra forma, brindaron su apoyo y confianza durante este proceso.

A todos ellos se expresa la más profunda gratitud.

RESUMEN

Un modelo de planificación financiera es fundamental para Halley Corporación Cía. Ltda., porque permite anticipar escenarios futuros, evaluar riesgos y adoptar decisiones informadas sobre inversiones, gastos, financiamiento y crecimiento. Esta herramienta facilita la orientación de los recursos hacia objetivos claros y sostenibles; por tanto, la propuesta constituye una necesidad y una estrategia clave para fortalecer la gestión empresarial.

Su importancia radica en que establece una guía para el futuro, facilita el control financiero, mejora la transparencia de la rendición de cuentas y respalda la toma de decisiones estratégicas. El objetivo de la investigación consiste en proponer un modelo de planificación financiera para mejorar la gestión empresarial de Halley Corporación Cía. Ltda., optimizar los recursos y favorecer la rentabilidad de la organización.

El estudio adopta un enfoque mixto y un alcance descriptivo-explicativo, con el propósito de analizar la toma de decisiones económico-financieras y la gestión de los recursos empresariales. Como resultado, se presenta un modelo centrado en la proyección de ingresos, costos y flujos de efectivo, a fin de ofrecer una visión clara del desempeño financiero futuro de Halley Corporación Cía. Ltda.

Palabras clave: planificación financiera, gestión financiera, modelo financiero, toma de decisiones.

ABSTRACT

A financial planning model is essential for Halley Corporación Cía. Ltda. because it enables the company to anticipate future scenarios, assess risks, and make informed decisions regarding investments, expenses, financing, and growth. This tool directs resources toward clear and sustainable objectives; therefore, the proposal constitutes both a necessity and a key strategy for strengthening business management.

Its importance lies in the establishment of a clear guide for the future, stronger financial control, greater transparency in accountability, and support for strategic decision-making. The objective of this research is to propose a financial planning model to improve the business management of Halley Corporación Cía. Ltda., optimize resources, and enhance organizational profitability.

The study adopts a mixed-method approach and a descriptive-explanatory scope to analyze economic and financial decision-making and the management of company resources. The results present a model focused on projected revenues, costs, and cash flows in order to provide a clear view of the future financial performance of Halley Corporación Cía. Ltda.

Keywords: financial planning, financial management, financial model, decision-making.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Fundamentación teórica de la planificación financiera y la toma de decisiones. ...	4
1.2. Análisis de modelos de planificación financiera para empresas de producción	7
1.3. Herramientas técnicas y procesos para la formulación de una planificación financiera	10
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	13
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	13
2.2. Análisis y evaluación de resultados	18
2.3. Caracterización de la empresa Halley Corporación Cía. Ltda	32
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1. Definición y componentes para el diseño de un modelo de planificación.....	36
3.2. Propuesta del modelo de planificación financiera para la empresa Halley Corporación Cía. Ltda.....	43
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	60

INTRODUCCIÓN

Los modelos de planificación financiera se han convertido en herramientas esenciales para la gestión estratégica de las organizaciones, ya que permiten anticipar escenarios económicos, optimizar el uso de los recursos y tomar decisiones fundamentadas que garanticen la sostenibilidad y el crecimiento empresarial. En un entorno económico cada vez más competitivo y cambiante, contar con una planificación financiera adecuada no solo representa una ventaja operativa, sino que también se convierte en un factor determinante para la supervivencia de las empresas en el largo plazo.

En tal sentido, la planificación financiera no se limita únicamente a la elaboración de presupuestos o proyecciones contables, sino que abarca un análisis integral de variables internas y externas que inciden en la rentabilidad, liquidez y solvencia de la organización. A través de esta herramienta, es posible establecer metas financieras claras, identificar fuentes de financiamiento adecuadas, evaluar la viabilidad de nuevos proyectos y diseñar estrategias que permitan enfrentar posibles contingencias económicas.

Diversos estudios demuestran la efectividad de los modelos financieros para mejorar el desempeño organizacional. Córdoba (2012) desarrolló un modelo de planificación financiera para una empresa comercializadora y estableció que la estructuración de los flujos de caja, el análisis de costos y las proyecciones de ingresos fortalecen la rentabilidad y la toma de decisiones estratégicas. Esta evidencia confirma la importancia de adaptar los modelos financieros a las características y necesidades de cada organización. Por su parte, Eslava (2022) propuso un modelo de gestión financiera dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas de servicios, con énfasis en el mejoramiento de la rentabilidad bruta.

En el ámbito internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2018) propone el uso de instrumentos financieros y modelos de gestión

que incorporen la evaluación de riesgos y la elaboración de flujos y proyecciones. Estas herramientas facilitan el acceso al financiamiento y mejoran el desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

En Halley Corporación Cía. Ltda., empresa que opera en un mercado dinámico y altamente competitivo, se identificó la ausencia de un modelo estructurado de planificación financiera como una de las principales debilidades organizacionales. Esta carencia ha generado dificultades en la administración eficiente de los recursos, la evaluación de inversiones y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno económico. A pesar de disponer de productos consolidados en el mercado, la empresa presenta limitaciones para diversificar su portafolio, innovar en sus procesos y proyectar un crecimiento sostenible.

Además, la falta de herramientas financieras adecuadas ha limitado la identificación de oportunidades de mejora, la optimización de los costos operativos y el establecimiento de indicadores clave de desempeño. Esta situación se agrava en un contexto de mayor competencia, en el cual las decisiones requieren datos precisos y análisis rigurosos.

Por tanto, se plantea como problema científico:

¿Cómo mejorar la planificación financiera en Halley Corporación Cía. Ltda.?

La idea que se defiende es la siguiente:

La implementación de un modelo de planificación financiera contribuirá al mejoramiento de la gestión empresarial de Halley Corporación Cía. Ltda.

La investigación diagnostica la situación financiera actual de la empresa y propone un modelo que permita proyectar su crecimiento, responder a los cambios del entorno y

mejorar su competitividad en el mercado.

El objetivo general de la investigación es proponer un modelo de planificación financiera para la mejora de la gestión empresarial de Halley Corporación Cía. Ltda. En correspondencia con este propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la planificación financiera para la toma de decisiones empresariales.
2. Diagnosticar los problemas de la planificación financiera que inciden en el diseño de un modelo de gestión para Halley Corporación Cía. Ltda.
3. Identificar los componentes necesarios para el diseño de un modelo de planificación financiera en Halley Corporación Cía. Ltda.

El estudio adopta un enfoque mixto y un alcance descriptivo-explicativo, con el propósito de analizar la toma de decisiones económico-financieras y la administración de los recursos empresariales. Los resultados presentan un modelo centrado en la proyección de ingresos, costos y flujos de efectivo, con el fin de ofrecer una visión clara del desempeño financiero futuro de Halley Corporación Cía. Ltda.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica de la planificación financiera y la toma de decisiones.

La planificación financiera es un proceso estratégico que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno, optimizar el uso de sus recursos y establecer un rumbo claro hacia el cumplimiento de sus objetivos. Esta herramienta no solo se limita a la elaboración de presupuestos o proyecciones, sino que constituye un enfoque integral que abarca el análisis, la evaluación y la toma de decisiones fundamentadas en datos financieros y económicos. Su importancia radica en que proporciona una base sólida para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial, al permitir una gestión eficiente del capital, la identificación de oportunidades y la mitigación de riesgos.

Desde una perspectiva teórica, la planificación financiera se sustenta en principios de economía, contabilidad y administración financiera. Nava y Marbelis (2009) señalan que este proceso comprende la formulación de objetivos financieros, el diseño de estrategias para alcanzarlos y el control permanente de los resultados. En consecuencia, la planificación financiera constituye un ciclo continuo de análisis, acción y retroalimentación, cuyas decisiones deben guardar correspondencia con la misión, la visión y los valores de la organización.

Uno de los pilares de la planificación financiera es la evaluación de la situación actual de la empresa mediante el análisis del balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo. Estos documentos muestran la posición financiera, la rentabilidad y la liquidez de la organización, aspectos esenciales para determinar su capacidad de inversión y crecimiento. Asimismo, indicadores como el retorno sobre la inversión, conocido por las siglas ROI; el retorno sobre el patrimonio, identificado por las siglas ROE; el margen de utilidad; y la rotación de activos facilitan la interpretación de los datos contables y su comparación con los estándares del sector.

En este contexto, la toma de decisiones financieras constituye un proceso racional y sistemático que evalúa distintas alternativas de acuerdo con su impacto económico y su relación con los objetivos estratégicos. González y Salazar (2019) sostienen que las decisiones deben fundamentarse en información financiera confiable, actualizada y relevante, con el propósito de reducir la incertidumbre y maximizar el valor empresarial. Este proceso considera factores internos, como la estructura de costos, la capacidad operativa y los recursos disponibles, así como factores externos, entre ellos las condiciones del mercado, las tasas de interés, la inflación y la competencia. Valarezo, Kennedy, Ramón, Dolores y González (2017) también destacan la necesidad de utilizar información confiable y actualizada para disminuir los riesgos. De igual forma, Galvis (2022) señala que la gerencia estratégica permite alinear los recursos con los objetivos organizacionales.

La planificación financiera también cumple un papel decisivo en la gestión del riesgo. Babbie (2016) señala que el análisis de sensibilidad, el punto de equilibrio y el análisis de escenarios permiten evaluar el efecto de distintas variables sobre los resultados financieros. Van (2010) resalta la proyección de los flujos de caja como base para las decisiones de inversión y financiamiento, así como para la previsión de escenarios adversos y el diseño de planes de contingencia. Estas herramientas también favorecen la asignación eficiente de recursos, pues identifican las áreas que generan mayor valor y aquellas que requieren ajustes.

En cuanto al análisis financiero, Robbins (2016) sostiene que los indicadores económicos y financieros permiten conocer la liquidez, la eficiencia y la rentabilidad de la empresa, información indispensable para adoptar decisiones acertadas. Coaquira (2021) define este análisis como una técnica que evalúa el comportamiento operativo, diagnostica la situación actual y facilita la previsión de acontecimientos futuros. De acuerdo con los criterios expuestos, una adecuada planificación financiera permite:

- Establecer objetivos financieros claros y medibles, alineados con la misión y visión de la empresa.
- Evaluar la viabilidad de proyectos de inversión, mediante el análisis de flujos de caja, tasas de retorno y periodos de recuperación.
- Optimizar la estructura de capital mediante un equilibrio entre deuda y patrimonio que reduzca el costo financiero.
- Anticipar las necesidades de financiamiento y mantener una gestión proactiva de la liquidez.
- Reducir la incertidumbre, al contar con escenarios alternativos y planes de contingencia.

En relación con la toma de decisiones, Creswell (2017) destaca que estas deben sustentarse en información financiera confiable y oportuna. El proceso consiste en seleccionar, entre varias alternativas, aquella que maximice el valor de la empresa de acuerdo con criterios de rentabilidad, riesgo, liquidez y sostenibilidad.

A partir de los criterios de los autores consultados, se identifican los siguientes elementos clave para la toma de decisiones financieras:

- El análisis de estados financieros, que permite conocer la situación patrimonial, la rentabilidad y la eficiencia operativa.
- El uso de indicadores financieros, como el ROI, ROE, margen de utilidad, entre otros, que facilitan la comparación entre periodos y con otras empresas del sector financiero.
- La elaboración de presupuestos y proyecciones, que permiten anticipar resultados y evaluar el impacto de distintas decisiones.
- La gestión del riesgo financiero mediante el análisis de sensibilidad, el punto de equilibrio y el valor en riesgo, denominado VaR.

Damodaran (2014) destaca que la planificación financiera debe ser flexible y adaptativa para responder a los cambios del entorno y a las nuevas oportunidades. En este sentido, constituye un instrumento de gestión estratégica que alinea los recursos financieros con las metas organizacionales y fomenta una cultura de mejora continua y sostenibilidad.

Por otro lado, Hernández Sampieri (2018) sostiene que la planificación financiera y la toma de decisiones mantienen una relación estrecha, porque ambas buscan optimizar el desempeño de la empresa y garantizar su permanencia en el mercado. Para este propósito, se requiere un sistema de información financiera sólido que integre datos contables, presupuestarios y operativos y ofrezca una visión integral del negocio.

En la práctica, muchas empresas desarrollan metodologías de planificación financiera adaptadas a su tamaño, sector y contexto. Estas metodologías incluyen el análisis de estados contables, la elaboración de presupuestos, la proyección de flujos de caja, la evaluación de inversiones y la gestión del capital de trabajo. Algunas organizaciones también incorporan variables no financieras, como el capital humano, la innovación tecnológica y la responsabilidad social, debido a su influencia en la creación de valor. Finalmente, De la Hoz y Ferrer (2008) enfatizan que la planificación financiera permite conocer la situación pasada y presente de la empresa y proyectar su futuro mediante la previsión de necesidades de financiamiento, oportunidades de expansión y posibles amenazas. De esta manera, se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas, porque proporciona una base objetiva y cuantificable para el desarrollo organizacional.

1.2. Análisis de modelos de planificación financiera para empresas de producción.

La planificación financiera en las empresas de producción constituye un proceso estratégico orientado a garantizar rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa en

entornos dinámicos y competitivos. En Halley Corporación Cía. Ltda., la aplicación correcta de modelos financieros permite anticipar escenarios, optimizar recursos y reducir riesgos. Eslava (2022) sostiene que el diseño de estos modelos debe partir del análisis de los contextos externo e interno, así como de los factores macroeconómicos, microeconómicos y organizacionales que inciden en la estructura financiera y en la capacidad productiva.

En tal sentido, el macroentorno comprende factores que influyen directamente en el desempeño financiero y en la capacidad productiva de una empresa. Estos factores actúan de forma interdependiente; por ello, la variación de uno puede generar efectos en los demás (Galvis, 2022). Un cambio tecnológico, por ejemplo, puede transformar los hábitos socioculturales, como ocurrió con la digitalización de los procesos financieros.

Las variables económicas que inciden en las empresas productivas se clasifican en internas, entre ellas los costos de producción, la eficiencia operativa y la estructura de capital; y externas, como la inflación, las tasas de interés y la demanda del mercado. González y Salazar (2019) sostienen que el entorno empresarial comprende factores económicos, demográficos, políticos, tecnológicos, ecológicos y socioculturales que interactúan y condicionan la toma de decisiones financieras. Entre los principales factores se encuentran los siguientes:

Entorno económico. Las tasas de interés y la inflación afectan el costo del financiamiento y la rentabilidad.

Entorno tecnológico. La digitalización optimiza los procesos y reduce los costos.

Entorno político-legal. Las normas, entre ellas la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, inciden en los incentivos fiscales y en la estructura de costos.

En el microentorno, los proveedores, intermediarios, competidores y clientes determinan la estabilidad del flujo de caja y la capacidad de respuesta ante los cambios de la demanda (Hernández Sampieri, 2018).

El análisis de los modelos permite identificar las herramientas que se ajustan a la realidad de Halley Corporación Cía. Ltda.:

Kerlinger (2002) indica que el modelo presupuestario integral coordina los presupuestos de ventas, producción y gastos para generar estados financieros proforma, planificar la capacidad instalada y controlar los costos. Este modelo integra los presupuestos operativos y financieros en un solo plan, lo que asegura coherencia entre las áreas y facilita el control de los recursos y la proyección de resultados.

Kotler y Armstrong (2014) explican que el modelo de porcentaje sobre ventas proyecta las cuentas del balance y del estado de resultados a partir de un porcentaje fijo de las ventas estimadas. Este método resulta práctico para empresas con crecimiento estable, aunque presenta limitaciones ante cambios en los costos fijos. Su principal ventaja es la simplicidad para estimar partidas financieras, mientras que su restricción radica en la variación de los costos estructurales.

Lawrence (2015) señala que el modelo costo-volumen-utilidad, denominado CVU, analiza la relación entre costos fijos, costos variables y volumen de producción para determinar el punto de equilibrio y respaldar las decisiones sobre precios y niveles de producción. Este modelo calcula el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos y orienta las estrategias de precios y producción destinadas a maximizar la rentabilidad.

Molina y Oña (2018) sostienen que el modelo de flujo de caja proyectado garantiza la liquidez mediante estimaciones mensuales de las entradas y salidas de efectivo. Este enfoque resulta fundamental para empresas con alta inversión en inventarios, porque

anticipa el movimiento de efectivo, previene problemas de liquidez y favorece la continuidad operativa y el cumplimiento de las obligaciones financieras.

Finalmente, Damodaran (2014) indica que los modelos avanzados de simulación y flujo de caja descontado emplean técnicas de valoración para prever resultados bajo diversas condiciones y disminuir la incertidumbre. Estos modelos utilizan herramientas tecnológicas y cálculos financieros complejos para evaluar proyectos y escenarios, lo que incrementa la precisión de las decisiones estratégicas.

Estos análisis demuestran que la planificación financiera en empresas de producción requiere un enfoque integral que combine herramientas técnicas, procesos estructurados y modelos adaptativos. Para Halley Corporación Cía. Ltda., la integración de presupuestos, proyecciones de flujo de caja y simulaciones de escenarios constituye la mejor alternativa para enfrentar la volatilidad del mercado y asegurar la rentabilidad. La planificación financiera, más que un ejercicio contable, es un proceso dinámico que orienta la toma de decisiones hacia la eficiencia y sostenibilidad.

1.3. Herramientas técnicas y procesos para la formulación de una planificación financiera.

En la actualidad, las empresas utilizan indicadores financieros para determinar su situación económica. Morales Castro (2014) sostiene que el cálculo de estos indicadores permite evaluar el desempeño operativo e identificar las áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren mejoras. De igual manera, Hernández Sampieri (2018) considera que los indicadores financieros relacionan las cuentas de los estados financieros para comparar períodos y evaluar la productividad empresarial.

Asimismo, Nava y Marbelis (2009) explican que los indicadores utilizados con mayor frecuencia para analizar la situación financiera de las empresas corresponden a las

categorías de liquidez y solvencia, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad, las cuales se describen a continuación:

a) Indicadores de liquidez y solvencia. La liquidez mide la capacidad económica de una empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo; por tanto, exige disponer del capital necesario para atender los compromisos contraídos. Córdoba (2012) define la solvencia como la capacidad de la empresa para responder por sus deudas mediante los bienes y recursos disponibles.

b) Indicadores de eficiencia. Galvis (2022) señala que estos indicadores se centran en el ciclo económico de la empresa y miden el tiempo de retorno de una inversión productiva. Su análisis permite determinar la eficacia en el uso de materiales y activos. Entre los principales indicadores se encuentran la rotación de activos totales, la rotación de cuentas por cobrar, la actividad de cuentas por pagar y la rotación de inventarios.

c) Indicadores de endeudamiento. La Cámara de Compañías del Ecuador (2022) establece que estos indicadores miden el grado y la forma de participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa. Molina y Oña (2018) añaden que su análisis permite formular políticas para adquirir recursos destinados a la operación del negocio. Entre los principales indicadores constan el nivel de endeudamiento, la razón de cobertura de intereses y el endeudamiento financiero.

d) Indicadores de rentabilidad. La rentabilidad constituye uno de los principales objetivos empresariales, porque muestra el rendimiento obtenido sobre la inversión durante un período determinado. De la Hoz y Ferrer (2008) señalan que estos indicadores evalúan las utilidades en relación con los recursos invertidos. Los principales indicadores aplicados en empresas productivas son el margen bruto, el margen operacional, el margen neto, el rendimiento del patrimonio, identificado por las

siglas ROE, y el rendimiento del activo, identificado por las siglas ROA.

e) Rendimiento del patrimonio. El indicador ROE mide la rentabilidad empresarial mediante la relación entre el beneficio neto y los fondos propios. Plano Clark (2017) lo considera una medida relevante de la capacidad de la empresa para generar ingresos e incrementar su valor en un período específico. La fórmula es la siguiente:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}$$

- Rendimiento de los activos

El rendimiento de los activos, identificado por las siglas ROA, muestra el nivel de eficiencia con el que la empresa administra sus recursos. Robbins (2016) señala que este indicador compara la utilidad obtenida con el promedio de los activos totales. Su fórmula es la siguiente:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Una vez expuestos los indicadores que contribuyen al análisis empresarial, se establece que cada uno cumple una función específica. Sin embargo, su aplicación integral ofrece una visión completa del desempeño de la organización y permite identificar las mejoras necesarias para alcanzar mayores niveles de competitividad, eficiencia y efectividad en los períodos productivos y contables posteriores.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

Tipos de investigación

El diseño metodológico de la investigación corresponde a un alcance descriptivo-explicativo. Esta elección permite analizar la situación actual de la planificación financiera en Halley Corporación Cía. Ltda. y comprender los factores que determinan su desempeño. Hernández Sampieri (2018) señala que los estudios descriptivos detallan las características y condiciones de un fenómeno en un momento determinado. Creswell (2017), por su parte, sostiene que los enfoques explicativos identifican relaciones causales entre variables para comprender los motivos de un comportamiento organizacional. Ross, Westerfield y Bradford (2013) afirman que la combinación de ambos alcances permite avanzar desde la identificación de los hechos hacia la explicación de sus causas, aspecto esencial para proponer un modelo de planificación financiera adecuado para la empresa.

Desde esta perspectiva, el componente descriptivo detalla la forma en que se desarrolla la planificación financiera en Halley Corporación Cía. Ltda. y examina sus procesos, herramientas, métodos de proyección y prácticas de evaluación. Este análisis permite reconocer el estado real de la gestión financiera y su nivel de formalización. El componente explicativo estudia la influencia de estas prácticas en las decisiones estratégicas, la asignación de recursos y la estabilidad económica de la empresa.

Van (2010) destaca que la planificación financiera no se limita a describir un proceso, sino que determina su impacto en el desempeño organizacional y en la capacidad de la empresa para sostenerse y crecer. En consecuencia, el análisis relaciona la planificación financiera con los resultados empresariales y considera su efecto directo en la eficiencia y sostenibilidad de Halley Corporación Cía. Ltda.

Este enfoque resulta pertinente porque las variables no se manipulan y el fenómeno se observa en su contexto real, lo que permite obtener información directa, objetiva y confiable sobre la planificación financiera de Halley Corporación Cía. Ltda. Creswell (2014) sostiene que el análisis de los procesos sin modificar su dinámica natural aporta evidencia válida para comprender la realidad organizacional. La combinación de los niveles descriptivo y explicativo genera un diagnóstico integral que sirve de base para diseñar un modelo ajustado a las necesidades de la empresa. En términos aplicados, primero se documenta el estado actual de la gestión financiera y, posteriormente, se analizan las relaciones entre prácticas, decisiones y resultados. Van Horne (2010) resalta que este análisis situacional permite explicar la incidencia de los procesos financieros en el desempeño corporativo.

La planificación financiera requiere un análisis profundo de la situación actual de la empresa para proyectar escenarios y orientar decisiones que optimicen los recursos y reduzcan los riesgos operativos y financieros. Tashakkori (2010) afirma que una planificación adecuada parte del diagnóstico situacional como base de las decisiones estratégicas. Robbins (2016) añade que la proyección financiera solo resulta efectiva cuando se fundamenta en información clara y verificada. Por esta razón, el alcance descriptivo-explicativo se ajusta a los objetivos del estudio: permite comprender el funcionamiento actual de la planificación financiera en Halley Corporación Cía. Ltda. y explicar los factores que determinan su eficiencia y su impacto en la gestión empresarial.

Enfoque metodológico

La investigación adopta un enfoque mixto que integra métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de obtener una visión completa de la planificación financiera en Halley Corporación Cía. Ltda. Esta elección complementa las mediciones objetivas, como los indicadores financieros, las proyecciones y el análisis de razones, con información cualitativa procedente de percepciones, experiencias y contextos organizacionales. Creswell (2017) señala que los estudios mixtos aprovechan las

fortalezas de ambos enfoques y permiten una interpretación más sólida del fenómeno. Nava y Marbelis (2009) añaden que la integración de datos numéricos y descriptivos proporciona una comprensión más precisa de los problemas organizacionales.

La dimensión cuantitativa se orienta al análisis financiero de Halley Corporación Cía. Ltda. Para este propósito, se aplican encuestas estructuradas y se utilizan índices, razones e indicadores financieros que permiten evaluar la situación económica de la empresa. Estos datos facilitan la medición del desempeño, la identificación de brechas en los procesos de planificación y la detección de riesgos asociados con la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia operativa. Plano (2017) sostiene que la cuantificación de las variables financieras es esencial para comparar resultados, establecer tendencias y fundamentar decisiones estratégicas. La dimensión cualitativa complementa este análisis mediante la interpretación de las percepciones y experiencias del personal. Valarezo et al. (2017) destacan que la integración de ambos tipos de información fortalece el diagnóstico y la formulación de propuestas ajustadas a la realidad organizacional.

Población, muestra e instrumentos

La población de estudio está conformada por el personal administrativo, contable y financiero de Halley Corporación Cía. Ltda., cuyos integrantes intervienen directamente en los procesos de planificación, control y evaluación financiera. La selección de este grupo resulta pertinente porque sus funciones inciden en la formulación de presupuestos, la proyección de escenarios y la toma de decisiones estratégicas. Babbie (2016) señala que el personal vinculado con la gestión administrativa y financiera constituye un actor clave para comprender la dinámica organizacional y detectar áreas de mejora. Debido al tamaño reducido de la población, se incorporó a la totalidad de sus integrantes.

$$n = 10$$

Halley Corporación Cía. Ltda. cuenta con diez colaboradores en las áreas administrativa, contable y financiera; por esta razón, no fue necesario aplicar un procedimiento de muestreo y se incluyó a toda la población. Esta decisión garantiza información completa y representativa del fenómeno analizado. Hernández Sampieri (2014) señala que, cuando una población es pequeña y accesible, su inclusión total reduce los sesgos y fortalece la validez de los datos. La participación de todos los actores vinculados con los procesos financieros permite obtener una visión integral de las prácticas vigentes y fundamentar la propuesta del modelo.

Para la recolección de datos se utilizarán instrumentos diseñados para garantizar su validez y confiabilidad. En la fase cuantitativa se aplicarán encuestas mediante cuestionarios estructurados con escala de Likert, lo que permitirá obtener información sobre las prácticas de planificación financiera y facilitar su análisis. Este formato contribuirá a identificar patrones y percepciones relevantes dentro de la organización.

En el componente cualitativo se realizará una entrevista semiestructurada dirigida a la jefatura financiera, con el propósito de profundizar en sus percepciones, prácticas y criterios relacionados con la planificación y la gestión financiera.

La aplicación de los instrumentos en el entorno organizacional permite obtener datos reales y contextualizados sobre la problemática financiera de Halley Corporación Cía. Ltda. Eslava (2022) sostiene que la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos fortalece la comprensión del contexto empresarial. González y Salazar (2019) destacan que la integración de distintos tipos de datos resulta fundamental para analizar la eficiencia de los procesos financieros y proyectar mejoras. Asimismo, Plano (2017) señala que el enfoque mixto aporta información integral y confiable para respaldar la toma de decisiones estratégicas.

Proceso y análisis de la información.

La recolección de datos se realizará en la sede principal de Halley Corporación Cía.

Ltda. e incluirá a la totalidad de los colaboradores definidos como población de estudio. Kerlinger (2002) sostiene que la inclusión total resulta pertinente cuando el universo es reducido y accesible. En una primera etapa se aplicarán encuestas estructuradas en formato físico, dentro de un espacio habilitado por la empresa. Babbie (2016) señala que este instrumento facilita la estandarización de las respuestas y el análisis comparativo. La privacidad y confidencialidad de la información se protegerán como criterios esenciales de calidad ética y rigor investigativo. Los cuestionarios incorporarán preguntas cerradas y escalas de Likert para medir percepciones y prácticas de gestión de forma cuantificable (Likert, 1932). Este diseño permitirá comparar resultados, detectar patrones y sustentar la formulación del modelo de planificación financiera (Creswell, 2017).

En una segunda etapa se realizará una entrevista semiestructurada presencial a la jefatura del área financiera de Halley Corporación Cía. Ltda. La grabación se efectuará únicamente con autorización previa y consentimiento informado, bajo condiciones de confidencialidad y comunicación abierta. El propósito consiste en profundizar en aspectos cualitativos vinculados con la planificación financiera, la cultura de gestión y control, y la percepción sobre la eficiencia de los procesos internos. La entrevista tendrá una duración aproximada de diez a quince minutos, período suficiente para explorar experiencias y criterios relevantes sin afectar la operatividad de la empresa.

Para el análisis de la información, los datos obtenidos en las encuestas se tabularán en hojas de cálculo. Se calcularán porcentajes para identificar tendencias y patrones relevantes en las respuestas relacionadas con la planificación financiera de Halley Corporación Cía. Ltda. Los resultados se presentarán mediante gráficos de barras y gráficos circulares, con el fin de facilitar su lectura e interpretación.

La información cualitativa se obtendrá de la transcripción de las entrevistas y se examinará mediante un análisis temático y la codificación de las respuestas. Los datos se organizarán en categorías relacionadas con la planificación financiera, la gestión de

riesgos y el uso de herramientas tecnológicas en Halley Corporación Cía. Ltda. Este procedimiento permite identificar coincidencias y divergencias y complementar los hallazgos cuantitativos. De esta forma, el análisis final integra la evidencia objetiva con el contexto organizacional y sustenta la propuesta del modelo de planificación financiera.

2.2. Análisis y evaluación de resultados

Encuestas dirigidas al personal de la empresa

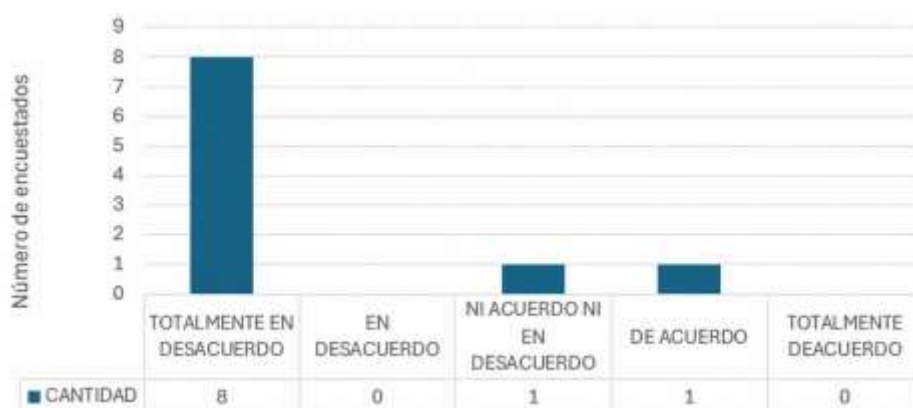
Con el propósito de conocer la percepción del personal sobre la planificación financiera en Halley Corporación Cía. Ltda., se aplicó una encuesta estructurada con una escala de Likert de cinco puntos, en la cual el valor uno corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y el valor cinco a “Totalmente de acuerdo”. El instrumento también incluyó preguntas cerradas para identificar la existencia de prácticas formales de planificación y su nivel de aplicación en la rutina operativa. La información recopilada se relaciona con presupuestos, proyecciones de ingresos, costos y gastos, liquidez, endeudamiento, herramientas tecnológicas y necesidad de implementar un modelo de planificación.

A continuación, se presentan las preguntas aplicadas y los resultados obtenidos, los cuales serán analizados de manera individual para identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora que orienten la propuesta del estudio. Este procedimiento permite vincular cada hallazgo con acciones concretas de planificación financiera y, a la vez, mantener la trazabilidad entre la evidencia empírica y las decisiones de mejora propuestas para Halley Corporación Cía. Ltda.

Gráfico 1. ¿La empresa cuenta con una planificación financiera claramente definida?

Fuente: Elaboración propia

La respuesta “No” alcanzó el 78 % y evidencia una brecha importante en la planificación financiera de la empresa, lo que sugiere la ausencia de un plan formal, documentado y conocido por el personal. Esta situación limita la capacidad para anticipar escenarios, organizar presupuestos y proyectar el flujo de caja, con efectos negativos en la oportunidad y calidad de las decisiones. El 22 % restante percibe que existe planificación; sin embargo, la falta de consenso indica que esta no se encuentra suficientemente formalizada ni socializada. En consecuencia, se recomienda estructurar un modelo que contemple presupuesto, proyecciones, flujo de caja y un cronograma de revisión, además de definir responsables y mecanismos de seguimiento.

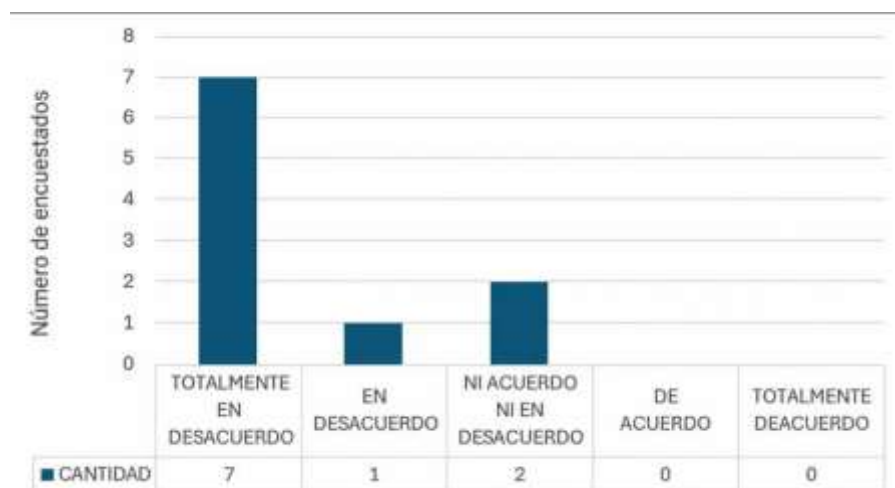
Gráfico 2. ¿Existe un plan financiero anual documentado, con objetivos, metas y acciones, conocido por el personal clave?

Fuente: Elaboración propia

La mayoría se concentra en la categoría “Totalmente en desacuerdo”, con ocho de

diez respuestas, equivalentes al 80 %. Además, se registra una respuesta neutral y una respuesta “De acuerdo”, cada una equivalente al 10 %. Estos resultados indican que el personal clave no reconoce la existencia ni la difusión de un plan financiero anual documentado. Aunque podría existir algún esfuerzo aislado, este no se encuentra estandarizado ni socializado; por ello, resulta prioritario diseñar y documentar un modelo de planificación financiera.

Gráfico 3. ¿La empresa elabora y aprueba un presupuesto antes de iniciar un periodo, ya sea mensual o anual?



Fuente: Elaboración propia

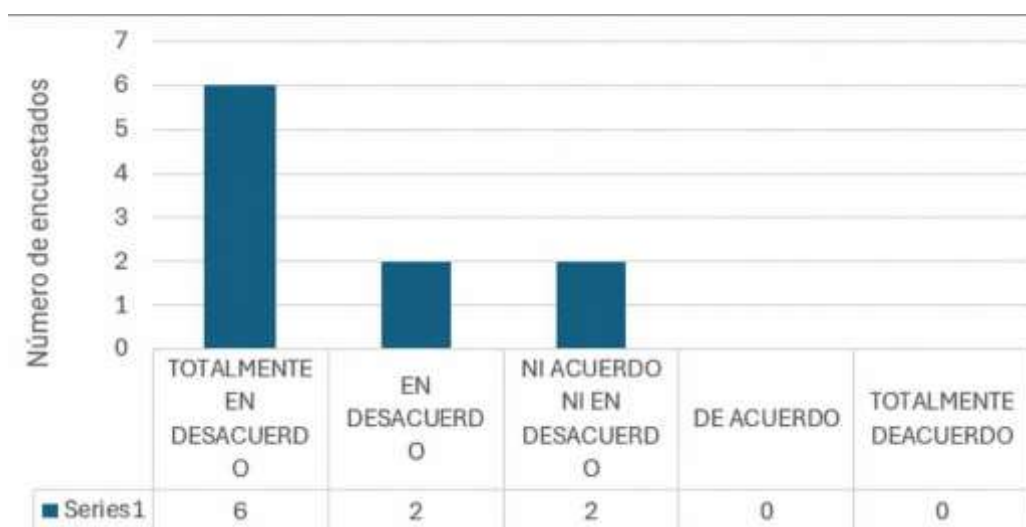
La categoría “Totalmente en desacuerdo” concentra siete de diez respuestas, equivalentes al 70 %; la categoría “En desacuerdo” registra una respuesta, equivalente al 10 %; y las respuestas neutrales alcanzan dos casos, equivalentes al 20 %. Estos resultados muestran que la empresa no elabora ni aprueba un presupuesto antes del inicio del período. La ausencia de este instrumento limita la organización de recursos, la previsión de ingresos y gastos y el establecimiento de metas claras.

La presencia de algunas respuestas neutras sugiere que podrían existir intentos parciales de presupuestación, pero sin una aplicación formal, consistente o conocida por todos los integrantes. En conjunto, los resultados ponen en evidencia la falta de un proceso estructurado de elaboración y aprobación presupuestaria, lo que puede

generar desorden en la ejecución financiera y decisiones poco planificadas.

En consecuencia, se recomienda implementar un procedimiento formal de presupuestación, que incluya la elaboración anticipada del presupuesto, su validación por parte de la dirección, la definición de responsables y un calendario de seguimiento, como parte fundamental del modelo de planificación financiera para la empresa.

Gráfico 4. ¿Se realizan proyecciones de ingreso/ventas para planificar el periodo mensual o anual?



Fuente: Elaboración propia

La categoría “Totalmente en desacuerdo” concentra seis de diez respuestas, equivalentes al 60 %; “En desacuerdo” registra dos respuestas, equivalentes al 20 %; y la posición neutral también alcanza dos respuestas, equivalentes al 20 %. Esta distribución demuestra que la empresa no realiza proyecciones sistemáticas de ingresos o ventas, situación que limita la previsión de resultados, la definición de metas realistas y la toma de decisiones basada en estimaciones futuras.

La presencia de respuestas neutrales sugiere que podrían existir intentos aislados de proyección, pero sin un proceso estructurado ni uniforme dentro de la organización. En conjunto, los resultados evidencian la falta de una cultura de planificación basada en proyecciones, lo que incrementa la incertidumbre y reduce la eficiencia en la

asignación de recursos. Se recomienda incorporar dentro del modelo de planificación financiera el uso sistemático de proyecciones de ingresos, apoyadas en datos históricos estimados, con el fin de mejorar la anticipación, reducir riesgos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Gráfico 5. ¿Se proyectan costos y gastos de manera mensual o anual?



Fuente: Elaboración propia

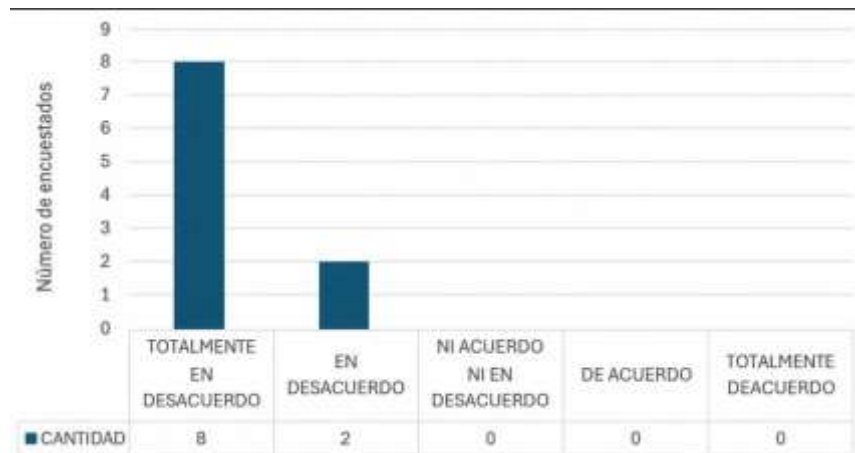
La categoría “Totalmente en desacuerdo” concentra siete de diez respuestas, equivalentes al 70 %, mientras que “En desacuerdo” registra una respuesta, equivalente al 10 %. Una persona mantiene una posición neutral y otra manifiesta acuerdo, cada una con el 10 %. Esta distribución demuestra que los costos y gastos no se proyectan ni se comparan con el presupuesto de forma sistemática, lo que constituye una debilidad relevante de la planificación financiera.

La escasa presencia de respuestas positivas indica que estas prácticas no están formalizadas ni integradas dentro de un proceso estructurado, lo que limita la capacidad de la empresa para anticipar desviaciones, controlar el uso de recursos y tomar decisiones basadas en proyecciones confiables. Asimismo, la dispersión de respuestas sugiere falta de uniformidad en la aplicación de estos procedimientos.

En consecuencia, se vuelve necesario incorporar dentro del modelo de planificación financiera un proceso formal de proyección y control de costos y gastos, que permita

identificar variaciones y fortalecer el control financiero de la empresa.

Gráfico 6. ¿La empresa elabora una proyección para prever faltantes o excedentes de liquidez?



Fuente: Elaboración propia

La categoría “Totalmente en desacuerdo” concentra ocho de diez respuestas, equivalentes al 80 %, y la categoría “En desacuerdo” alcanza el 20 %. No se registran respuestas neutrales ni positivas. Este patrón indica que la empresa no elabora proyecciones de liquidez y confirma una debilidad crítica de su planificación financiera.

La ausencia total de percepciones favorables sugiere que el control anticipado del flujo de efectivo no forma parte de los procesos habituales, lo que limita la capacidad de la empresa para prever faltantes o excedentes de liquidez y responder oportunamente a sus obligaciones. Esta situación incrementa el riesgo de tomar decisiones sin un respaldo financiero claro y afecta la estabilidad operativa.

Como resultado, se recomienda incorporar al modelo de planificación financiera proyecciones sistemáticas del flujo de caja, con el propósito de anticipar las necesidades de liquidez, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa.

Gráfico 7. ¿La empresa controla y planifica adecuadamente su nivel de endeudamiento mediante préstamos con instituciones financieras u otras obligaciones?

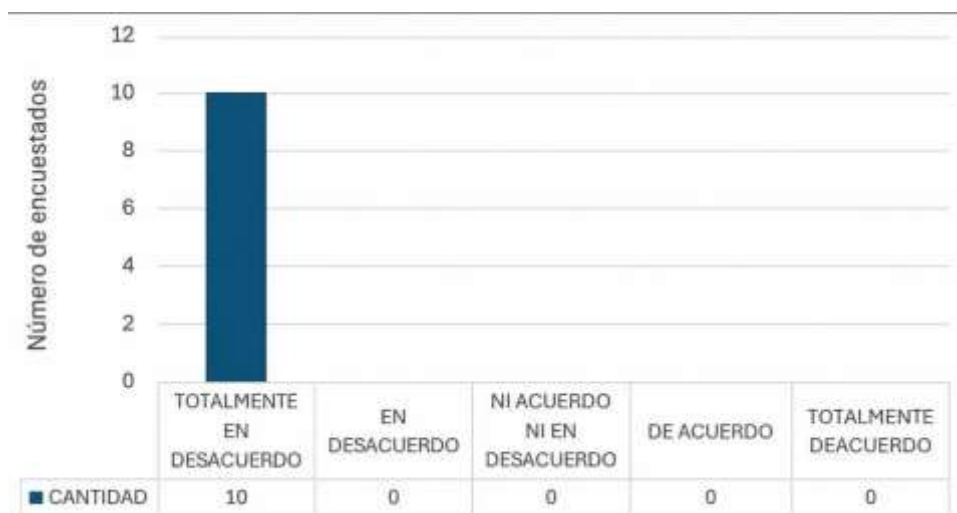


Fuente: Elaboración propia

La categoría “Totalmente en desacuerdo” concentra el 90 % de las respuestas y la categoría “En desacuerdo” alcanza el 10 %. Esta distribución evidencia una debilidad clara en el control y la planificación del endeudamiento. La empresa no mantiene una gestión planificada de sus obligaciones financieras, situación que puede afectar la capacidad de pago y la toma de decisiones.

En consecuencia, se recomienda incorporar dentro del modelo de planificación financiera un control estructurado del endeudamiento, que permita registrar obligaciones, proyectar pagos y evaluar su impacto en la liquidez de la empresa.

Gráfico 8. ¿Se utilizan herramientas, como hojas de cálculo estructuradas o plantillas, para presupuestar y proyectar de forma ordenada?



Fuente: Elaboración propia

La categoría “Totalmente en desacuerdo” concentra las diez respuestas, equivalentes al 100 %. Este resultado indica que la empresa no utiliza herramientas tecnológicas para planificar y proyectar sus finanzas. La ausencia de hojas de cálculo estructuradas, plantillas o programas especializados limita la organización, la precisión y el análisis de la información y puede generar errores, retrasos y dificultades para adoptar decisiones sustentadas en datos confiables.

En consecuencia, se recomienda incorporar dentro del modelo de planificación financiera el uso de herramientas tecnológicas estandarizadas, que permitan automatizar cálculos, mejorar la organización de la información y facilitar la elaboración de presupuestos y proyecciones de manera eficiente.

Análisis de encuesta

El análisis de los ocho gráficos obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal de Halley Corporación Cía. Ltda. evidencia una tendencia consistente hacia niveles

negativos en la mayoría de las variables evaluadas, lo que confirma la existencia de debilidades significativas en la planificación financiera de la empresa. Aspectos clave como la definición de un plan financiero, la elaboración de presupuestos, la proyección de ingresos, costos y flujo de caja, el control del endeudamiento y el uso de herramientas tecnológicas presentan niveles críticos de inexistencia o aplicación insuficiente.

La concentración de respuestas en las categorías de desacuerdo demuestra que la empresa no cuenta con un sistema estructurado de planificación financiera, sino que opera mediante prácticas aisladas o inexistentes, lo que limita su capacidad para anticipar escenarios, optimizar recursos y tomar decisiones estratégicas fundamentadas. Esta situación incrementa el riesgo financiero y reduce la eficiencia en la gestión de los recursos económicos.

En este contexto, los resultados obtenidos validan de manera clara la necesidad de diseñar e implementar un Modelo de Planificación Financiera, que integre los elementos evaluados en la encuesta y permita establecer procesos organizados, sistemáticos y orientados a resultados. Dicho modelo contribuirá a fortalecer la toma de decisiones, mejorar el control financiero y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Entrevista

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de la entrevista realizada a la jefatura financiera de Halley Corporación Cía. Ltda., quien desempeña un rol fundamental en la planificación y toma de decisiones económicas dentro de la organización. El análisis se estructura en tres componentes: la pregunta formulada, la respuesta proporcionada y un comentario interpretativo orientado a comprender el contexto y las implicaciones de cada intervención. Este enfoque permite una lectura clara y directa, al evidenciar las percepciones del entrevistado sobre la planificación financiera, así como las principales dificultades, limitaciones y oportunidades de

mejora identificadas en los procesos actuales.

A continuación, se exhiben las preguntas planteadas, las respuestas obtenidas y el análisis correspondiente, con el objetivo de ofrecer una visión integral que complemente los resultados cuantitativos y sirva como base para la formulación de conclusiones y el desarrollo de la propuesta del modelo de planificación financiera para Halley Corporación Cía. Ltda.

Cuadro 1. Entrevista a la Jefatura Financiera

Pregunta	Respuesta	Interpretación
1. ¿La empresa cuenta actualmente con una planificación financiera formal y documentada?	La jefatura informa que la empresa no dispone de una planificación financiera formal. Existen algunas ideas y datos, pero no se encuentran estructurados ni definidos.	La ausencia de un plan financiero formal confirma los resultados de la encuesta y demuestra que la empresa opera sin una estructura clara. Esta condición limita la organización y la proyección de las actividades económicas.
2. ¿Se elaboran presupuestos antes de iniciar un periodo?	La jefatura señala que los presupuestos no siempre se elaboran antes de cada período y que los gastos se revisan conforme surgen las necesidades.	La falta de presupuestación previa refleja una planificación reactiva, no preventiva, que dificulta el control de los recursos y puede ocasionar desviaciones financieras.
3. ¿La empresa realiza proyecciones de ingresos y gastos?	La jefatura manifiesta que la empresa se basa en la información histórica y que no realiza cálculos futuros claramente definidos.	La ausencia de proyecciones limita la capacidad de anticipación y demuestra que las decisiones se fundamentan en información pasada, no en escenarios futuros.
4. ¿Se proyecta el flujo de caja para prever liquidez?	La jefatura explica que el dinero se administra conforme se recibe y que no existe un control proyectado del flujo de caja.	La falta de un flujo de caja proyectado representa un riesgo para la liquidez, porque la empresa no anticipa los ingresos ni los egresos, situación que puede afectar su estabilidad financiera.
5. ¿Se analiza el nivel de endeudamiento antes de adquirir nuevas obligaciones?	La jefatura indica que las nuevas obligaciones suelen decidirse según la necesidad del momento, sin un análisis suficiente del nivel de endeudamiento.	La falta de control del endeudamiento refleja decisiones sin análisis financiero previo, lo que puede generar sobreendeudamiento y dificultades de pago.
6. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para planificar financieramente?	La jefatura señala que únicamente se utiliza Excel en un nivel básico y que no existen sistemas ni procedimientos tecnológicos estructurados.	El uso limitado de herramientas tecnológicas confirma la falta de sistematización de la planificación y reduce la precisión, la organización y el control de la información.

7. ¿Considera necesario implementar un modelo de planificación financiera en la empresa?	La jefatura considera totalmente necesaria la implementación de un modelo de planificación financiera, porque permitiría mejorar la organización y adoptar decisiones con mayor seguridad.	La respuesta valida la propuesta de investigación, porque reconoce la necesidad de implementar un modelo estructurado para mejorar la organización, el control y la toma de decisiones.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la entrevista a la jefatura financiera evidencian de manera clara que Halley Corporación Cía. Ltda. no cuenta con una planificación financiera estructurada, lo cual coincide con los hallazgos obtenidos en la fase cuantitativa. Se identifican deficiencias en aspectos fundamentales como la elaboración de presupuestos, las proyecciones financieras, el control de liquidez, la gestión del endeudamiento y el uso de herramientas tecnológicas.

Asimismo, las respuestas reflejan que las decisiones financieras se realizan de forma empírica y reactiva, sin una base técnica que permita anticipar escenarios o evaluar riesgos. Esta situación limita la eficiencia operativa y aumenta la vulnerabilidad financiera de la empresa.

En este contexto, la propia jefatura reconoce la necesidad de implementar un modelo de planificación financiera, lo que valida la propuesta de la investigación. Dicho modelo permitirá estructurar procesos, mejorar el control de los recursos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas; de este modo, aportará a la sostenibilidad y al crecimiento de Halley Corporación Cía. Ltda.

Aplicación del Ábaco de Regnier

Fase 1: Definición del problema y de los factores relacionados

- E1: Ciclo de Efectivo y Liquidez: El modelo de planificación financiera optimiza adecuadamente el ciclo de conversión de efectivo y proyecta escenarios de

liquidez realistas para el flujo de operaciones de Halley Corporación Cía. Ltda.

- E2: Mitigación de Riesgos: La estructura del presupuesto y la proyección de costos integradas en el modelo identifican y permiten gestionar eficazmente los riesgos financieros y de mercado.
- E3: Generación de Valor: Los indicadores de rentabilidad y flujos de caja proyectados proporcionan una base sólida para evaluar la creación de valor y respaldar la toma de decisiones gerenciales.
- E4: Control y Seguimiento: El modelo establece métricas e indicadores robustos que garantizan un control adecuado sobre la ejecución presupuestaria y la fiabilidad de la información proyectada.

Fase 2: Recolección de la información

Tabla 1. Colorimetría

Convenciones para la valoración de la incidencia de los factores			
Color		Número	Descripción
Verde		1	El factor incide de manera determinante
Amarillo		2	El factor incide de manera apenas sensible
Rojo		3	El factor NO tiene incidencia alguna

Fuente: Elaboración propia

Fase 3: Discusión de resultados

Tabla 2. Resultados de los expertos

ÁBACO DE REGNIER								
Estrategias	EXPERTOS						PUNTO	
	EX 1	EX 2	EX 3	EX 4	EX 5	EX 6	NEGATIVA	POSITIVA
E1	✓	✓	✗	✓	✓	✓	17%	83%
E2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0%	50%
E3	✓	✗	✓	✓	✓	✓	17%	33%
E4	✓	✓	✗	✓	✓	✓	17%	33%

Fuente: Elaboración propia

Análisis

E1. Ciclo de Efectivo y Liquidez

Distribución: cinco votos a favor, identificados con el color verde, y un voto en contra, correspondiente al experto 3 e identificado con el color rojo.

Interpretación: Existe un alto grado de consenso, equivalente al 83 % de aceptación, sobre la capacidad del modelo para optimizar el ciclo de conversión de efectivo y proyectar escenarios de liquidez. Este es el componente más sólido de la propuesta.

No obstante, el rechazo del experto 3 requiere atención, pues debe determinarse si la objeción responde a una variable operativa o de mercado no considerada en las proyecciones del flujo.

E2. Mitigación de Riesgos

Distribución: tres votos a favor, identificados con el color verde, y tres votos indecisos, correspondientes a los expertos 1, 4 y 6 e identificados con el color amarillo.

Interpretación: Aunque no hay rechazos directos, la matriz refleja un consenso dividido. La mitad del panel muestra incertidumbre respecto a la estructura del presupuesto y su eficacia para identificar y gestionar riesgos financieros. Este resultado sugiere que el informe de planificación debe detallar con mayor precisión las políticas de cobertura, los índices de riesgo y los planes de contingencia para transformar esas dudas en confianza técnica.

E3. Generación de Valor

Distribución: tres votos a favor, identificados con el color verde; dos votos indecisos, correspondientes a los expertos 3 y 6 e identificados con el color amarillo; y un voto en contra, correspondiente al experto 2 e identificado con el color rojo.

Interpretación: La aceptación es moderada y presenta fragmentación. Mientras la mitad aprueba los indicadores de rentabilidad, las dudas y el rechazo directo indican que las métricas de flujos de caja proyectados no convencen a todo el panel como una base sólida para las decisiones gerenciales. Es necesario robustecer el análisis de los índices financieros que sustentan la creación de valor en la corporación.

E4. Control y Seguimiento

Distribución: tres votos a favor, identificados con el color verde; dos votos indecisos, correspondientes a los expertos 2 y 5 e identificados con el color amarillo; y un voto en contra, correspondiente al experto 3 e identificado con el color rojo.

Interpretación: El escenario evidencia un respaldo parcial con resistencia técnica. Destaca que el Experto 3 vuelve a manifestar un desacuerdo total. Esto demuestra que los controles sobre la ejecución presupuestaria y la fiabilidad de la información proyectada necesitan métricas más robustas o una articulación más clara con los procedimientos administrativos y de auditoría interna de la empresa.

Conclusión General del Modelo

En términos generales, el proyecto presenta una base factible y muestra mayor solidez en la gestión de fondos y liquidez. Sin embargo, las áreas de riesgo, rentabilidad y control generan reservas que requieren atención. Para implementar el modelo en Halley Corporación Cía. Ltda., resulta prioritario organizar mesas de trabajo que permitan aclarar las dudas identificadas. También se deben analizar las valoraciones del experto 3, debido a sus objeciones en los componentes E1 y E4, y detallar las estrategias de contingencia para resolver la posición neutral observada en el componente E2.

2.3. Caracterización de la empresa Halley Corporación Cía. Ltda.

Reseña

El sector comercial y productivo del Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por la demanda de productos especializados en seguridad industrial, carpintería de aluminio y artículos para el hogar. En la provincia de Tungurahua, específicamente en el cantón Ambato, las empresas que combinan la fabricación y comercialización de productos diversificados cumplen un papel relevante en la economía local. En este contexto, se presenta la caracterización de Halley Corporación Cía. Ltda. como antecedente de su actividad operativa y comercial.

Halley Corporación Cía. Ltda. se constituyó en la ciudad de Ambato en 2010, de conformidad con el régimen jurídico ecuatoriano, con el propósito de fabricar y comercializar productos de seguridad industrial, artículos para carpintería de aluminio y productos para el hogar. Desde sus inicios, la empresa ha ofrecido soluciones integrales basadas en la calidad, la innovación y el servicio, lo que ha favorecido su consolidación en el mercado regional.

Misión

Brindar productos de seguridad industrial, carpintería de aluminio y artículos para el hogar con altos estándares de calidad, con el propósito de proteger y favorecer la funcionalidad y el bienestar de los clientes.

Visión

Alcanzar reconocimiento nacional como empresa líder en la fabricación y comercialización de productos diversificados, con énfasis en la innovación, la responsabilidad social y la excelencia en el servicio.

Organigrama Estructural

La estructura organizativa de Halley Corporación Cía. Ltda. se compone de los siguientes niveles:

Ilustración 1. Organigrama Estructural



Fuente: Elaboración propia

Contextualización

Halley Corporación Cía. Ltda. se encuentra en una etapa inicial de desarrollo organizacional y de consolidación de áreas clave, entre ellas la planificación financiera. Aunque la empresa registra avances operativos, persisten limitaciones relacionadas con la falta de estructuración de sus procesos financieros, situación confirmada mediante la encuesta al personal y la entrevista a la jefatura financiera.

En la actualidad, la empresa depende principalmente de herramientas básicas como hojas de cálculo y registros manuales, lo que resulta adecuado en etapas tempranas, pero insuficiente para garantizar un manejo eficiente y ordenado de la información financiera. Esta situación dificulta la elaboración de presupuestos, la realización de proyecciones de ingresos, costos y flujo de caja, así como el control del endeudamiento y el seguimiento de resultados. Como consecuencia, la organización enfrenta limitaciones para anticipar escenarios, optimizar recursos y tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

Los hallazgos obtenidos evidencian la inexistencia de una planificación financiera formal y sistematizada, lo que incrementa la probabilidad de errores, desorganización y uso ineficiente de los recursos económicos. Asimismo, la falta de herramientas tecnológicas y de procesos estructurados limita la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios del entorno y responder de manera oportuna a sus necesidades operativas y financieras.

Ante este contexto, resulta necesario implementar mecanismos que fortalezcan la planificación financiera mediante herramientas tecnológicas, procesos estandarizados y criterios técnicos. Estas acciones permitirán organizar la información, mejorar el control interno y facilitar la toma de decisiones. También se requiere fortalecer las capacidades del personal mediante formación continua en finanzas y herramientas de planificación.

La adopción de estas medidas permitirá que Halley Corporación Cía. Ltda. mejore su organización financiera, aumente la eficiencia operativa y fortalezca su sostenibilidad. Los resultados del diagnóstico justifican el diseño y la implementación de un modelo de planificación financiera para estructurar los procesos internos, anticipar riesgos y optimizar la gestión de los recursos económicos.

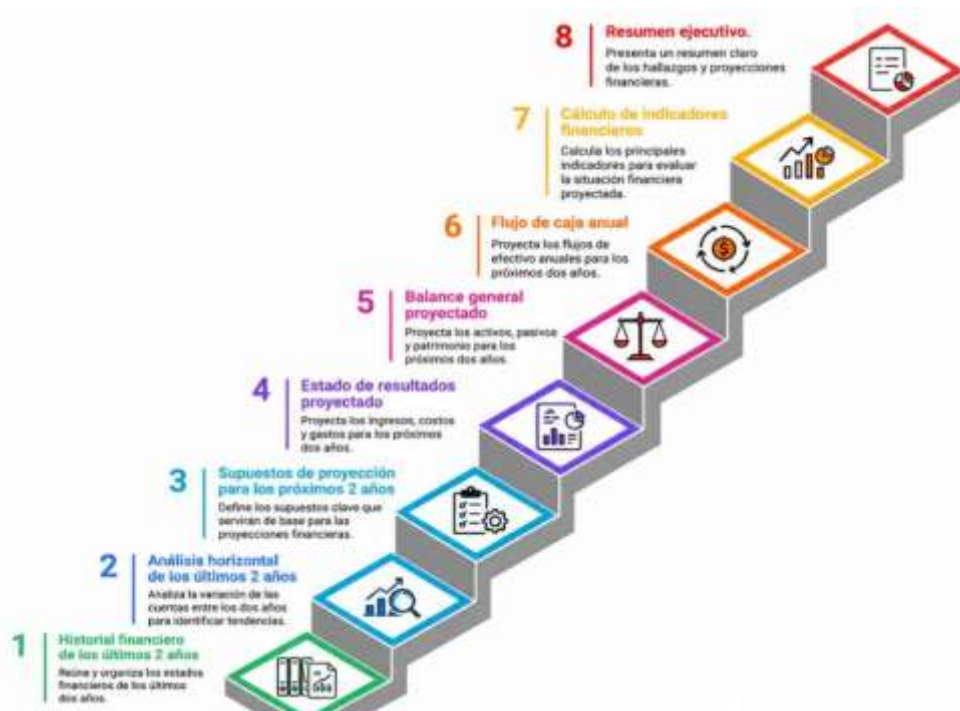
En consecuencia, el capítulo siguiente desarrolla la propuesta del modelo, orientada a mejorar la planificación y la toma de decisiones de la empresa.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Definición y componentes para el diseño de un modelo de planificación

La propuesta plantea el diseño de un modelo de planificación financiera para Halley Corporación Cía. Ltda., empresa dedicada a la producción de equipos de protección personal. El modelo utiliza la información contable y financiera de 2024 y 2025 y transforma los estados financieros históricos en una herramienta de análisis, control y proyección para anticipar la situación económica de 2026 y 2027. Su organización responde al siguiente orden:

Ilustración 2. Diseño del modelo de planificación financiera



Fuente: Elaboración propia

Desde una perspectiva técnica, la planificación financiera evita que la empresa dependa únicamente de los resultados pasados y permite proyectar escenarios futuros con información real. En una empresa productiva como Halley Corporación Cía. Ltda., este proceso resulta fundamental debido a la sensibilidad de variables como las

ventas, los costos de producción, los inventarios, las cuentas por cobrar, los proveedores, la deuda financiera y la caja. Por ello, el modelo ordena la información histórica y la convierte en una base objetiva para la toma de decisiones gerenciales.

1. Historial financiero años 2024–2025

El primer componente del modelo corresponde al historial financiero de los dos últimos años. Esta sección tiene como finalidad recopilar y organizar la información real de la empresa, tomada de los estados financieros de 2024 y 2025. Aquí se incluyen las principales cuentas del estado de resultados, balance general y flujo de caja, tales como ventas, costo de ventas, utilidad bruta, gastos administrativos, gastos financieros, activos, pasivos, patrimonio y flujos de efectivo.

La importancia de este componente radica en que constituye la línea base del modelo. Toda planificación financiera debe partir de datos reales, porque una proyección sin conocimiento de la situación histórica puede generar decisiones equivocadas. En esta etapa no se realizan estimaciones; se depura y clasifica la información contable para su posterior análisis y proyección. Desde una perspectiva metodológica, este componente cumple la función de diagnóstico inicial y muestra la evolución de la empresa antes de establecer escenarios futuros.

2. Análisis horizontal

El segundo componente es el análisis horizontal, cuyo propósito es medir la variación de cada cuenta financiera entre 2024 y 2025. Este análisis permite identificar si una cuenta aumentó, disminuyó o se mantuvo estable, tanto en valores absolutos como porcentuales. La fórmula general utilizada es:

$$\text{Variación absoluta} = \text{Valor del año actual} - \text{Valor del año anterior}$$

$$\text{Variacion porcentual} = \frac{\text{Variacion absoluta}}{\text{Valor del año anterior}}$$

Este análisis permite detectar tendencias relevantes, como el crecimiento o la disminución de las ventas, el aumento de los gastos, las variaciones de los activos, los cambios de los pasivos y la evolución del patrimonio. También identifica las cuentas que requieren atención prioritaria antes de la proyección. Por ejemplo, una señal de alerta surge cuando los gastos crecen más rápido que las ventas o la deuda de corto plazo aumenta de forma significativa.

El beneficio de incluir esta sección es que convierte los estados financieros en información comparativa. Es decir, no solo se observa cuánto vale una cuenta, sino cómo se comportó frente al año anterior. Esta lectura es esencial para una planificación técnica, ya que permite justificar los supuestos futuros con base en tendencias reales.

3. Supuestos de proyección 2026 y 2027

El tercer componente corresponde a los supuestos financieros para 2026 y 2027. Esta es una de las partes más importantes del modelo, porque los supuestos definen la lógica de las proyecciones. En esta hoja se establecen variables como crecimiento de ventas, porcentaje de costo de ventas, gastos de venta sobre ventas, gastos administrativos sobre ventas, tasa financiera promedio, días de cartera, días de inventario, días de pago a proveedores, inversión en activos fijos, depreciación, amortización y estructura objetivo de deuda.

La fórmula conceptual de esta sección consiste en tomar el comportamiento histórico de 2024 y 2025, analizarlo y luego definir parámetros prudentes para los años siguientes.

4. Estado de resultados proyectado

El cuarto componente es el estado de resultados proyectado para 2026 y 2027. Esta

sección permite estimar la rentabilidad futura de la empresa. Para ello, se parte de las ventas proyectadas y luego se calculan costos, gastos, utilidad operativa, gastos financieros, impuestos y utilidad neta.

Las fórmulas principales son:

$$\text{Ventas Proyectadas} = \text{Ventas del año anterior} * (1 + \text{tasa de crecimiento})$$

$$\text{Costo de ventas} = \text{Ventas proyectadas} * \text{Porcentaje de costo de ventas}$$

$$\text{Gastos de venta} = \text{Ventas proyectadas} * \text{Porcentaje de gastos de venta}$$

$$\text{Gastos admin} = \text{Ventas proyectadas} * \text{Porcentaje de gastos administrativos}$$

$$\text{Gastos financieros} = \text{Deuda financiera} * \text{tasa financiera}$$

$$\text{Utilidad neta} = \text{Utilidad antes de impuestos} - \text{impuesto estimado}$$

Este componente permite determinar si la empresa podrá generar utilidades en los años siguientes. El estado de resultados proyectado muestra si las ventas estimadas cubrirán los costos de producción, los gastos operativos y las obligaciones financieras. Además, permite establecer si la rentabilidad futura dependerá de un mayor volumen de ventas, una reducción de costos o un mejor control de los gastos.

5. Balance general proyectado

El quinto componente es el balance general proyectado, cuyo objetivo consiste en estimar la estructura financiera futura de la empresa. Esta herramienta muestra el comportamiento esperado de los activos, pasivos y patrimonio durante 2026 y 2027. Para su elaboración se utilizan fórmulas relacionadas con el capital de trabajo, la

inversión y el financiamiento.

Las fórmulas principales son:

$$\text{Cuentas X cobrar} = \text{Ventas proyectadas} * \frac{\text{Dias de cobro}}{365}$$

$$\text{Inventarios} = \text{Costo de ventas} * \frac{\text{Dias de inventario}}{365}$$

$$\text{Cuentas X pagar} = \text{Costo de ventas} * \frac{\text{dias de pago}}{365}$$

$$\text{Activo fijo neto} = \text{Activo fijo inicial} - \text{depreciacion} + \text{CAPEX}$$

$$\text{Patrimonio final} = \text{Patrimonio inicial} + \text{Utilidad neta retenida}$$

Este componente es fundamental porque una empresa puede generar utilidad, pero mantener una estructura financiera débil. Por ello, el balance proyectado permite observar si la empresa tendrá suficiente activo corriente, si reducirá o aumentará deuda, si mejorará el patrimonio y si mantendrá una estructura equilibrada.

6. Flujo de caja anual

El sexto componente corresponde al flujo de caja anual. Esta sección permite determinar si la empresa generará efectivo suficiente para operar, invertir y cumplir obligaciones financieras. El flujo de caja se divide en tres partes: flujo de operación, flujo de inversión y flujo de financiación.

La fórmula general del flujo operativo es:

Flujo operativo

$$\begin{aligned}
 &= (\text{Utilidad neta} + \text{Depreciacion} + \text{amortizacion}) \\
 &\quad - \text{aumento de cuentas X cobrar} - \text{aumento de inventarios} \\
 &\quad + \text{aumento de cuentas X pagar} \\
 &\quad + \text{variacion de otras obligaciones operativas}
 \end{aligned}$$

El flujo de inversión se relaciona principalmente con compras de activos fijos o CAPEX. El flujo de financiación, por su parte, refleja pagos o incrementos de deuda, aportes de socios u otras fuentes de financiamiento.

Este componente resulta necesario porque la utilidad contable no siempre representa liquidez. Una empresa puede registrar ventas y utilidades y, al mismo tiempo, carecer de efectivo suficiente. El flujo de caja permite anticipar déficits y planificar acciones correctivas.

7. Indicadores financieros

El séptimo componente corresponde al cálculo de indicadores financieros, los cuales permiten evaluar la salud económica de la empresa. En el modelo se consideran indicadores de liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad. Entre ellos están liquidez corriente, prueba ácida, endeudamiento del activo, endeudamiento patrimonial, apalancamiento, rotación de cartera, período de cobranza, período de pago, impacto de gastos, carga financiera, ROA y ROE.

Algunas fórmulas utilizadas son:

$$\begin{aligned}
 \text{Liquidez corriente} &= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \\
 \text{Prueba ácida} &= \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo corriente}}
 \end{aligned}$$

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Este componente es uno de los más importantes porque resume la situación financiera en ratios fáciles de interpretar. Los indicadores permiten evaluar si la empresa mejora o empeora en liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad. Además, sirven como tablero de control para la gerencia.

8. Resumen o informe ejecutivo

El último componente es el resumen ejecutivo. Esta parte sintetiza los principales resultados del modelo: problema central, objetivo financiero, estrategias propuestas y resultados esperados. Su finalidad es convertir los cálculos técnicos en información útil para la toma de decisiones gerenciales.

El resumen ejecutivo permite comunicar con claridad los principales hallazgos del modelo. Esta sección explica las razones que justifican la planificación financiera, los riesgos que deben corregirse y los beneficios esperados para los años proyectados.

Cierre de la propuesta

En conclusión, la propuesta presenta un modelo integral de planificación financiera elaborado a partir de la información real de 2024 y 2025, correspondiente a los dos últimos años analizados. El modelo diagnostica el desempeño histórico, analiza variaciones, define supuestos, proyecta resultados, estima la estructura financiera

futura, evalúa la generación de caja, mide indicadores clave y presenta conclusiones ejecutivas. Su principal beneficio consiste en convertir los estados financieros en una herramienta estratégica para anticipar decisiones, controlar riesgos y mejorar la sostenibilidad de la empresa.

3.2. Propuesta del modelo de planificación financiera para la empresa Halley Corporación Cía. Ltda.

Ilustración 3. Modelo de planificación financiera de Halley Corporación Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

1. Historial financiero años 2024–2025

Tabla 3. Historial Financiero

Cuenta	2024	2025
Ventas	\$1.924.503,13	\$1.384.508,79
Costo de ventas	\$1.053.453,53	\$ 285.487,18
Utilidad bruta	\$ 871.049,60	\$1.099.021,61
Otros ingresos	\$ 25.000,04	\$ -
Gastos de venta	\$ 269.388,38	\$ 209.912,67
Gastos administrativos	\$ 314.387,62	\$ 601.320,94
Gastos financieros	\$ 222.351,86	\$ 198.910,40
Otros gastos	\$ 1.345,55	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 88.576,23	\$ 86.922,60
Utilidad neta	\$ 88.576,23	\$ 88.877,60
Efectivo	\$ 34.734,58	\$ 23.463,54
Activo corriente	\$1.188.822,93	\$1.137.304,53
Cuentas por cobrar operativas	\$ 236.349,02	\$ 158.151,06
Inventarios	\$ 151.268,27	\$ 168.145,28
Pagos anticipados	\$ 21.852,27	\$ 66.858,30
Otros activos corrientes/financieros	\$ 780.585,24	\$ 867.889,79
Activo fijo neto (PPE)	\$2.020.401,30	\$1.834.719,60
Propiedades de inversión	\$ 253.463,63	\$ 239.379,33
Intangibles	\$ 10.310,31	\$ 9.754,29
Activo no corriente	\$2.284.175,24	\$2.102.412,70
Activo total	\$3.472.998,17	\$3.239.717,23
Cuentas por pagar	\$ 153.055,35	\$ 129.926,14
Deuda financiera CP	\$ 952.130,04	\$2.078.964,84
Otras obligaciones corrientes	\$ 303.395,92	\$ 153.489,72
Pasivo corriente	\$1.408.581,31	\$2.362.380,70
Deuda financiera LP	\$1.243.679,46	\$ -
Otras obligaciones no corrientes	\$ 36.549,57	\$ 4.136,60
Pasivo no corriente	\$1.280.229,03	\$ 4.136,60
Pasivo total	\$2.688.810,34	\$2.366.517,30
Patrimonio	\$ 784.187,83	\$ 873.199,93
Flujo operación	\$ 696.467,00	\$ 161.240,39
Flujo inversión	\$ -26.381,00	\$ -5.186,96
Flujo financiación	\$ 771.688,00	\$ -167.324,47

Fuente: Elaboración propia

Esta hoja reúne la información financiera real de 2024 y 2025, tomada del estado de resultados, el balance general y el flujo de caja. Contiene las principales cuentas de ventas, costos, gastos, activos, pasivos, patrimonio y flujos de efectivo.

En 2024, la empresa registró ventas por USD 1,924,503.13, mientras que en 2025 las ventas bajaron a USD 1,384,508.79. Sin embargo, la utilidad neta se mantuvo casi igual: USD 88,576.23 en 2024 y USD 88,877.60 en 2025.

El principal problema se observa en la estructura financiera: el pasivo corriente aumentó de USD 1.408.581,31 en 2024 a USD 2.362.380,70 en 2025. Este resultado refleja una mayor presión de las obligaciones de corto plazo. Halley Corporación Cía. Ltda. mantiene una utilidad positiva; sin embargo, en 2025 presentó una situación delicada por la disminución de las ventas y el incremento del pasivo corriente. Por esta razón, resulta necesario planificar los períodos 2026 y 2027.

2. Análisis Horizontal

Tabla 4. Análisis Horizontal

Cuenta	2024	2025	Variación absoluta	Variación %
Ventas	\$1.924.503,13	\$1.384.508,79	\$ -539.994,34	-0,28
Costo de ventas	\$1.053.453,53	\$ 285.487,18	\$ -767.966,35	-0,73
Utilidad bruta	\$ 871.049,60	\$1.099.021,61	\$ 227.972,01	0,26
Otros ingresos	\$ 25.000,04	\$ -	\$ -25.000,04	-1,00
Gastos de venta	\$ 269.388,38	\$ 209.912,67	\$ -59.475,71	-0,22
Gastos administrativos	\$ 314.387,62	\$ 601.320,94	\$ 286.933,32	0,91
Gastos financieros	\$ 222.351,86	\$ 198.910,40	\$ -23.441,46	-0,11
Otros gastos	\$ 1.345,55	\$ -	\$ -1.345,55	-1,00
Utilidad antes de impuestos	\$ 88.576,23	\$ 86.922,60	\$ -1.653,63	-0,02
Utilidad neta	\$ 88.576,23	\$ 88.877,60	\$ 301,37	0,00
Activo total	\$3.472.998,17	\$3.239.717,23	\$ -233.280,94	-0,07
Activo corriente	\$1.188.822,93	\$1.137.304,53	\$ -51.518,40	-0,04
Activo fijo neto (PPE)	\$2.020.401,30	\$1.834.719,60	\$ -185.681,70	-0,09
Pasivo total	\$2.688.810,34	\$2.366.517,30	\$ -322.293,04	-0,12
Pasivo corriente	\$1.408.581,31	\$2.362.380,70	\$ 953.799,39	0,68

Patrimonio	\$ 784.187,83	\$ 873.199,93	\$ 89.012,10	0,11
Efectivo	\$ 34.734,58	\$ 23.463,54	\$ -11.271,04	-0,32
Cuentas por cobrar operativas	\$ 236.349,02	\$ 158.151,06	\$ -78.197,96	-0,33
Inventarios	\$ 151.268,27	\$ 168.145,28	\$ 16.877,01	0,11
Cuentas por pagar	\$ 153.055,35	\$ 129.926,14	\$ -23.129,21	-0,15
Deuda financiera CP	\$ 952.130,04	\$ 2.078.964,84	\$ 1.126.834,80	1,18
Deuda financiera LP	\$ 1.243.679,46	\$ -	\$ -1.243.679,46	-1,00

Fuente: Elaboración propia

Esta hoja compara 2025 con 2024 para identificar los aumentos o disminuciones de cada cuenta. Las ventas disminuyeron en USD 539.994,34, equivalentes al 28,06 %. El costo de ventas se redujo en 72,90 %, lo que permitió un incremento de la utilidad bruta del 26,17 %. El dato más preocupante corresponde al aumento de los gastos administrativos en 91,27 %, desde USD 314.387,62 hasta USD 601.320,94. Además, la deuda financiera de corto plazo creció en 118,35 %, desde USD 952.130,04 hasta USD 2.078.964,84. En conclusión, la empresa registró menores ventas, una mayor deuda de corto plazo y un incremento de los gastos administrativos; por ello, el modelo debe priorizar el control de los gastos, la recuperación de las ventas y la reorganización de la deuda.

3. Supuestos 2026 y 2027 para los dos años siguientes

Tabla 5. Supuestos 2026 y 2027

Supuesto	2026	2027	Comentario
Crecimiento ventas	0,08	0,10	Recuperación comercial por encima del crecimiento macro.
Costo de ventas / ventas	0,24	0,23	Escenario prudente inferior a 2024 y algo mayor que 2025.
Gastos de venta / ventas	0,15	0,15	Eficiencia comercial y control de gastos variables.
Gastos adm / ventas	0,36	0,34	Disciplina presupuestaria y reducción de sobrecostos 2025.
Otros ingresos / ventas	0,01	0,01	Ingreso complementario conservador.

Tasa financiera promedio	0,09	0,08	Basada en una tasa productiva/corporativa cercana a 6.85%-7.74%
DSO días	40,00	38,00	Meta de cobro 40 / 38 días.
DIO días	180,00	150,00	Meta de inventario más eficiente.
DPO días	180,00	150,00	Normalización gradual de pago a proveedores.
CAPEX	25.000,00	40.000,00	Solo mantenimiento/reposición crítica.
Depreciación	180.000,00	175.000,00	Aproximación anual por desgaste de base actual de PPE.
Amortización	1.000,00	1.000,00	Amortización mínima de intangibles.
Otros activos corrientes/financieros	780.000,00	700.000,00	Supuesto del escenario realista.
Pagos anticipados	60.000,00	55.000,00	Supuesto del escenario realista.
Activo impuesto corriente	12.000,00	12.000,00	Supuesto del escenario realista.
Propiedades de inversión	235.000,00	230.000,00	Supuesto del escenario realista.
Otras obligaciones corrientes	145.000,00	130.000,00	Supuesto del escenario realista.
Otras obligaciones no corrientes	20.000,00	18.000,00	Supuesto del escenario realista.
Deuda financiera total objetivo	1.850.000,00	1.600.000,00	Re-perfilamiento y amortización progresiva.
Deuda financiera CP objetivo	450.000,00	350.000,00	Reclasificación de deuda de corto a largo plazo.
Deuda financiera LP objetivo	1.400.000,00	1.250.000,00	Supuesto del escenario realista.
Tasa efectiva de impuesto	0,25	0,25	Supuesto del escenario realista.

Fuente: Elaboración propia

En esta hoja se definen las condiciones para proyectar 2026 y 2027. Los supuestos se basan en el comportamiento histórico de la empresa y en una perspectiva financiera realista. Se proyecta un crecimiento de ventas del 8 % para 2026 y del 10 % para 2027. El costo de ventas se estima en el 24 % de las ventas para 2026 y en el 23 % para 2027. Asimismo, se plantea reducir de forma gradual el peso de los gastos administrativos hasta el 36 % de las ventas en 2026 y el 34 % en 2027. Para el capital de trabajo se establecen metas de cobro de 40 días en 2026 y 38 días en 2027;

inventarios de 180 y 150 días, respectivamente; y pagos a proveedores de 180 y 150 días.

Los supuestos buscan una recuperación prudente. No se proyecta un crecimiento exagerado, sino una mejora ordenada en ventas, gastos, deuda, inventarios y caja.

4. Estado de Resultados Projectado

Tabla 6. Estado de Resultados Projectado

Cuenta	2024	2025	PROYECCION 2026	PROYECCION 2027
Ventas	\$1.924.503,13	\$1.384.508,79	\$ 1.495.269,49	\$ 1.644.796,44
Costo de ventas	\$1.053.453,53	\$ 285.487,18	\$ 358.864,68	\$ 378.303,18
Utilidad bruta	\$ 871.049,60	\$1.099.021,61	\$ 1.136.404,81	\$ 1.266.493,26
Otros ingresos	\$ 25.000,04	\$ -	\$ 14.952,69	\$ 16.447,96
Gastos de venta	\$ 269.388,38	\$ 209.912,67	\$ 224.290,42	\$ 238.495,48
Gastos administrativos	\$ 314.387,62	\$ 601.320,94	\$ 538.297,02	\$ 559.230,79
Gastos financieros	\$ 222.351,86	\$ 198.910,40	\$ 157.250,00	\$ 128.000,00
Otros gastos	\$ 1.345,55	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 88.576,23	\$ 86.922,60	\$ 231.520,07	\$ 357.214,95
Impuesto estimado			\$ 57.880,02	\$ 89.303,74
Utilidad neta	\$ 88.576,23	\$ 88.877,60	\$ 173.640,05	\$ 267.911,21

Fuente: Elaboración propia

Esta hoja presenta el estado de resultados proyectado para 2026 y 2027. El cálculo parte de las ventas de 2025 y aplica los supuestos definidos.

Las ventas proyectadas ascienden a USD 1.495.269,49 para 2026 y USD 1.644.796,44 para 2027. La utilidad neta aumenta a USD 173.640,05 en 2026 y USD 267.911,21 en 2027. Esta mejora responde a la recuperación de las ventas, el control de los gastos administrativos y la reducción progresiva de los gastos financieros. Si Halley Corporación Cía. Ltda. cumple los supuestos planteados, podrá mejorar significativamente su rentabilidad durante 2026 y 2027.

5. Balance Proyectado

Tabla 7. Balance Proyectado

Cuenta	2024	2025	2026	
Efectivo	\$ 34.734,58	\$ 23.463,54	\$ 103.941,46	
Cuentas por cobrar operativas	\$ 236.349,02	\$ 158.151,06	\$ 163.865,15	
Inventarios	\$ 151.268,27	\$ 168.145,28	\$ 176.974,36	
Pagos anticipados	\$ 21.852,27	\$ 66.858,30	\$ 60.000,00	\$ 55.000,00
Otros activos corrientes/financieros	\$ 780.585,24	\$ 867.889,79	\$ 780.000,00	\$ 700.000,00
Activo corriente	\$1.188.822,93	\$1.137.304,53	\$1.296.780,97	
Activo fijo neto (PPE)	\$2.020.401,30	\$1.834.719,60	\$1.679.719,60	\$1.544.719,60
Propiedades de inversión	\$ 253.463,63	\$ 239.379,33	\$ 235.000,00	\$ 230.000,00
Intangibles	\$ 10.310,31	\$ 9.754,29	\$ 8.754,29	\$ 7.754,29
Activo no corriente	\$2.284.175,24	\$2.102.412,70	\$1.942.033,37	\$1.797.473,89
Activo total	\$3.472.998,17	\$3.239.717,23	\$3.238.814,34	\$3.218.218,26
Cuentas por pagar	\$ 153.055,35	\$ 129.926,14	\$ 176.974,36	\$ 155.467,06
Deuda financiera CP	\$ 952.130,04	\$2.078.964,84	\$ 450.000,00	\$ 350.000,00
Otras obligaciones corrientes	\$ 303.395,92	\$ 153.489,72	\$ 145.000,00	\$ 130.000,00
Pasivo corriente	\$1.408.581,31	\$2.362.380,70	\$ 771.974,36	\$ 635.467,06
Deuda financiera LP	\$1.243.679,46	\$ -	\$1.400.000,00	
Otras obligaciones no corrientes	\$ 36.549,57	\$ 4.136,60	\$ 20.000,00	
Pasivo no corriente	\$1.280.229,03	\$ 4.136,60	\$1.420.000,00	\$1.268.000,00
Pasivo total	\$2.688.810,34	\$2.366.517,30	\$2.191.974,36	
Patrimonio	\$ 784.187,83	\$ 873.199,93	\$1.046.839,98	

Fuente: Elaboración propia

Esta hoja proyecta los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. Se utilizaron las cuentas históricas y los supuestos de cartera, inventarios, proveedores, deuda y utilidad retenida. El pasivo total baja de USD 2,366,517.30 en 2025 a USD 2,191,974.36 en 2026 y USD 1,903,467.06 en 2027. El patrimonio sube de USD 873,199.93 en 2025 a USD 1,046,839.98 en 2026 y USD 1,314,751.19 en 2027. La empresa mejora su estructura financiera porque disminuye deuda y fortalece patrimonio. Además, se reduce la presión del corto plazo al bajar la deuda financiera corriente. El balance proyectado muestra una empresa más sólida y menos

dependiente de deuda bancaria de corto plazo.

6. Flujo de caja anual

Tabla 8. Flujo de caja anual

Concepto	2024	2025	2026	2027
Flujo operación	\$696.467,00	\$ 161.240,39	\$ 385.513,68	\$ 426.537,28
Flujo inversión	\$ -26.381,00	\$ -5.186,96	\$ -25.000,00	\$ -40.000,00
Flujo financiación	\$771.688,00	\$-167.324,47	\$-280.035,76	\$-163.440,52
Saldo final de caja	\$ 34.734,58	\$ 23.463,54	\$ 103.941,46	\$ 327.038,22

Fuente: Elaboración propia

Esta hoja evalúa si la empresa generará efectivo suficiente para operar, invertir y cubrir obligaciones financieras. El flujo de operación proyectado pasa de USD 161,240.39 en 2025 a USD 385,513.68 en 2026 y USD 426,537.28 en 2027. La caja final mejora de USD 23,463.54 en 2025 a USD 103,941.46 en 2026 y USD 327,038.22 en 2027. La empresa no solo mejora en utilidad, sino también en la caja. Esto es clave porque una empresa productiva puede tener utilidad contable, pero quedarse sin efectivo por inventarios altos, cobros lentos o deuda elevada. En conclusión, el flujo de caja confirma que la planificación es viable si se controla el capital de trabajo y se reduce la presión financiera.

7. Indicadores Financieros

Tabla 9. Indicadores Financieros

Indicador	2024	2025	2026	2027	Análisis	Recomendación
Liquidez corriente	0,84	0,48	1,68	2,24	En 2025 la compañía no cubre sus obligaciones de corto plazo; la proyección 2026–2027 mejora por reestructuración de deuda y mayor caja operativa.	Renegociar deuda bancaria de CP a LP, fijar presupuesto semanal de caja y restringir egresos no críticos.
Prueba ácida	0,74	0,41	1,45	1,99	La liquidez inmediata es débil en 2024–2025, pero el plan corrige la exposición al corto plazo al depender menos del inventario.	Evitar incremento innecesario de inventarios y recuperar cuentas relacionadas/no operativas.
Endeudamiento del activo	0,77	0,73	0,68	0,59	La deuda financia una porción alta del activo; la meta es bajar la presión de terceros con amortización y utilidades retenidas.	Usar utilidad retenida para amortizar deuda y limitar nuevas obligaciones financieras.
Endeudamiento patrimonial	3,43	2,71	2,09	1,45	El pasivo supera ampliamente al patrimonio en el histórico; el modelo busca fortalecer capital propio con resultados acumulados.	Fortalecer patrimonio con utilidades retenidas y evitar retiros anticipados de socios.
Endeudamiento del activo fijo	0,39	0,48	0,62	0,85	El patrimonio aún no cubre completamente el activo fijo en el histórico; la mejora proyectada reduce vulnerabilidad estructural.	No adquirir activos fijos nuevos salvo CAPEX de mantenimiento y retorno claro.
Apalancamiento	4,43	3,71	3,09	2,45	El apalancamiento cae año a año en la proyección por reducción de deuda y crecimiento del patrimonio.	Establecer meta interna de apalancamiento máxima de 2.5x al cierre de 2027.
Apalancamiento financiero	1,26	1,13	1,84	1,80	Se mantiene >1, lo que implica que la deuda todavía aporta al retorno, pero debe ser vigilada para evitar destruir valor.	Tomar deuda solo si el retorno operativo esperado supera con claridad el costo financiero.
Rotación de cartera (veces)	8,14	8,75	9,13	9,61	La cartera rota adecuadamente; el objetivo es sostener cobros entre 38 y 40 días para proteger liquidez.	Formalizar políticas de crédito, descuentos por pronto pago y gestión de mora temprana.
Rotación de activo fijo	0,95	0,75	0,89	1,06	En 2025 la caída de ventas redujo productividad del activo fijo; la proyección recupera eficiencia comercial y operativa.	Monetizar capacidad ociosa, subir volumen de ventas sin ampliar base de activos.
Rotación de ventas	0,55	0,43	0,46	0,51	La eficiencia del activo total cayó en 2025; el escenario realista plantea recuperación gradual.	Depurar activos no estratégicos y enfocar inversión en líneas con mejor rotación.

Período medio de cobranza (días)	44,83	41,69	40,00	38,00	La política de cartera mejora con respecto al historial, porque proyecta periodos de cobro de 40 y 38 días y libera recursos de caja.	Meta comercial: máximo 40 días en 2026 y 38 días en 2027.
Período medio de pago (días)	53,03	166,11	180,00	150,00	En 2025 el pago a proveedores fue demasiado largo; el modelo normaliza gradualmente sin asfixiar caja.	Negociar cronogramas sostenibles con proveedores y volver gradualmente a plazos normales.
Impacto gastos adm. y ventas	0,30	0,59	0,51	0,49	El gran hallazgo del diagnóstico es el sobrepeso de los gastos operativos en 2025; el plan exige disciplina presupuestaria.	Aplicar presupuesto base cero y control mensual de variaciones por centro de costo.
Impacto carga financiera	0,12	0,14	0,11	0,08	La carga financiera sigue alta en el histórico; la reestructuración y amortización de deuda la reducen en 2026–2027.	Refinanciar obligaciones caras y programar amortizaciones con caja operativa.
ROA	0,03	0,03	0,05	0,08	La rentabilidad del activo es positiva pero baja; sube con una mezcla de ventas más eficiente y menor costo financiero.	Mejorar uso del activo total y priorizar unidades de negocio más rentables.
ROE	0,11	0,10	0,17	0,20	El retorno al patrimonio mejora por el fortalecimiento de los márgenes y un des apalancamiento ordenado.	No repartir utilidades hasta consolidar la recuperación financiera.
Margen bruto	0,45	0,79	0,76	0,77	La compañía ya mostró una mejora fuerte en 2025; la proyección conserva un margen alto pero prudente.	Sostener política comercial y control de costos directos; evitar descuentos agresivos.
Margen neto	0,05	0,06	0,12	0,16	El margen neto proyectado mejora por menor presión financiera y mejor estructura de gastos.	Combinar recuperación de ventas con recorte de gasto fijo y menor carga financiera.

Fuente: Elaboración propia

Esta hoja resume el desempeño financiero mediante indicadores de liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad. La liquidez corriente mejora de 0,48 en 2025 a 1,68 en 2026 y 2,24 en 2027. El endeudamiento del activo disminuye del 73,05 % en 2025 al 67,68 % en 2026 y al 59,15 % en 2027. El rendimiento del patrimonio, identificado por las siglas ROE, aumenta del 10,18 % en 2025 al 16,59 % en 2026 y al 20,38 % en 2027. Los indicadores muestran una mayor liquidez, un menor endeudamiento y una rentabilidad superior. La recuperación de la liquidez corriente constituye el cambio más importante, porque en 2025 la empresa no podía cubrir sus obligaciones de corto plazo. En conclusión, los indicadores validan la mejora esperada de la situación financiera de Halley Corporación Cía. Ltda.

8. Resumen o Informe Ejecutivo

Tabla 10. Resumen ejecutivo

Elemento	Descripción
Problema central	En 2025 la empresa muestra presión fuerte de liquidez y sobrepeso de deuda bancaria de corto plazo.
Objetivo del modelo	Recuperar liquidez, reducir apalancamiento de corto plazo y mejorar márgenes 2026–2027.
Estrategia 1	Re perfilar la deuda financiera: trasladar parte del pasivo bancario de corto plazo a largo plazo en 2026.
Estrategia 2	Disciplina de gastos administrativos y comerciales con presupuesto base cero.
Estrategia 3	Recuperación comercial prudente: crecimiento de ventas 8% en 2026 y 10% en 2027.
Estrategia 4	Mejorar capital de trabajo: cartera 40/38 días; pago a proveedores 180/150 días.
Estrategia 5	CAPEX de mantenimiento, no expansión; prioridad a generación de caja y rentabilidad.
Resultado esperado 2026	Liquidez corriente 1.68, ROE 16.59%, deuda/activo 67.68%.
Resultado esperado 2027	Liquidez corriente 2.24, ROE 20.38%, deuda/activo 59.15%.

Fuente: Elaboración propia

Esta hoja resume el problema central, objetivo, estrategias y resultados esperados del

modelo. El problema principal identificado es la presión de liquidez y el exceso de deuda bancaria de corto plazo. El objetivo del modelo es recuperar liquidez, reducir apalancamiento y mejorar márgenes en 2026 y 2027.

Las estrategias propuestas consisten en reestructurar el perfil de la deuda, controlar los gastos, recuperar las ventas, mejorar el capital de trabajo y ejecutar únicamente inversiones de mantenimiento. Los resultados esperados corresponden a una liquidez corriente de 1,68 en 2026 y 2,24 en 2027, con un rendimiento del patrimonio del 16,59 % y 20,38 %, respectivamente. El resumen ejecutivo confirma que la planificación financiera constituye una herramienta útil para la toma de decisiones. El modelo anticipa riesgos, mejora la liquidez y fortalece la sostenibilidad de Halley Corporación Cía. Ltda. La empresa necesita planificar 2026 y 2027 porque en 2025 presentó una disminución de las ventas, baja liquidez y alta deuda de corto plazo. No obstante, mantiene una utilidad positiva y posee capacidad de recuperación si aplica disciplina financiera. La propuesta proyecta una mejora gradual de las ventas, la caja, el endeudamiento y la rentabilidad; por tanto, representa una herramienta real de gestión para controlar los gastos, la deuda, los inventarios, la cartera y el flujo de efectivo.

CONCLUSIONES

En primer lugar, se concluye que la planificación financiera constituye una herramienta fundamental para organizar los recursos económicos de Halley Corporación Cía. Ltda., anticipar escenarios y fortalecer la toma de decisiones. El análisis teórico permitió identificar que los indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad son necesarios para evaluar de forma objetiva la situación de la empresa y orientar sus decisiones hacia un modelo técnico, ordenado y sostenible.

Asimismo, los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista evidencian que la empresa no cuenta con una planificación financiera formal, ya que presenta debilidades en la elaboración de presupuestos, proyección de ingresos, control de costos y gastos, flujo de caja, endeudamiento y uso de herramientas tecnológicas. Esta situación demuestra que los procesos financieros actuales se desarrollan de manera poco estructurada, lo que limita la capacidad de la empresa para anticipar riesgos.

Del mismo modo, se establece que el modelo de planificación financiera propuesto responde a las necesidades identificadas en Halley Corporación Cía. Ltda., porque integra indicadores financieros, procesos de control, proyecciones y mecanismos de seguimiento. La propuesta facilita la transición desde una administración financiera empírica hacia una planificación basada en datos, lo que mejora la eficiencia, el control interno y la sostenibilidad económica.

Finalmente, se concluye que las cuatro dimensiones abordadas en la investigación — fundamentación teórica, diagnóstico de la situación actual, análisis de resultados y propuesta del modelo— mantienen una relación directa y confirman la necesidad de implementar una planificación financiera estructurada en Halley Corporación Cía. Ltda. El estudio demuestra que la empresa requiere fortalecer su control financiero mediante indicadores, presupuestos, proyecciones y herramientas tecnológicas que respalden decisiones más seguras y estratégicas.

RECOMENDACIONES

1. En primer lugar, se recomienda que Halley Corporación Cía. Ltda. implemente de manera progresiva el modelo de planificación financiera propuesto. La primera etapa debe comprender la elaboración de presupuestos, el control del flujo de caja y la evaluación periódica del endeudamiento. También resulta necesario definir responsables, plazos y mecanismos de seguimiento para asegurar una aplicación ordenada y permanente.
2. Además, se recomienda que futuras investigaciones comparen los indicadores financieros antes y después de la aplicación del modelo, con el propósito de medir su impacto en la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la eficiencia operativa. Este seguimiento permitirá comprobar las mejoras generadas y servirá de base para ajustar el modelo de acuerdo con la evolución financiera de la empresa.
3. Por último, se recomienda fortalecer el uso de herramientas tecnológicas para la planificación financiera mediante hojas de cálculo avanzadas, programas contables o sistemas de gestión empresarial. Esta acción debe complementarse con la capacitación del personal responsable, porque una mejor organización de la información reduce errores, mejora la trazabilidad de los datos y respalda la toma de decisiones financieras.

BIBLIOGRAFÍA

Babbie, E. (2016). *Serie de cursos MindTap sobre la práctica de la investigación social*. Vancouver: Cengage Learning.

Cámara de Compañías del Ecuador. (2022). *Índices financieros*. Quito: Artestscrib.

Coaquira, K. (2021). Análisis de la liquidez y solvencia: su repercusión sobre la gestión financiera, caso Compañía Minera La Poderosa y subsidiaria. *Revista Valor*, 8(1), 12-01. doi:10.17162/rivc.v8i1.1601

Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera* (1.^a ed.). San José: Ecoe Ediciones.

Creswell, D. (2017). *Diseño de la investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*. Michigan: UMICH.

Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Nebraska: SAGE.

Damodaran, A. (2014). *Finanzas corporativas aplicadas*. Nueva York: John Wiley.

De la Hoz, B., y Ferrer, M. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 17-25.

Eslava Zapata, R. (2022). *Toma de decisiones en las organizaciones: proceso y estrategias*. Cúcuta: Universidad Libre de Colombia.

Galvis, D. (2022). Sistema de indicadores de eficiencia financiera para las pymes del sector textil de Medellín-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 441-460.

- González, J., y Salazar, F. (2019). Gerencia estratégica. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 242-267.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: modelos cualitativos y cuantitativos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento*. Ontario: McGraw-Hill.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2014). *Principios de marketing*. Nueva York: Pearson.
- Lawrence, J. (2015). *Principios de finanzas gerenciales*. Pearson Education.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 136-137.
- Molina, M., y Oña, J. (2018). Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador. *Revista de Investigación*, 8-28.
- Morales Castro, A. (2014). *Planeación financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Nava, R., y Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 45-47.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Financiamiento para pymes y emprendedores 2018*. México: Autor.

Plano Clark, J. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Illinois: Pearson Education.

Robbins, S. (2016). *La dirección siempre está aprendiendo*. Nueva Jersey: Pearson.

Ross, S., Westerfield, W., y Bradford, J. (2013). *Fundamentals of corporate finance*. Utah: McGraw-Hill.

Tashakkori, A. (2010). *Manual SAGE de métodos mixtos en investigación social y del comportamiento*. Newcastle: LSU

Valarezo, O., Kennedy, J., Ramón, R., Dolores, I., y González, S. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *Financial Indicators of Management*, 328.

Van Horne, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Ciudad de México: Pearson.

ANEXOS

Anexo I. Formulario para la encuesta.

El registro de esta encuesta es necesario para poder recibir información y servicios de la empresa de M&I - Consultores. Nos aseguraremos de no divulgar con terceros confidencialidad y utilizará únicamente los datos con fines estadísticos. Por favor, responda con sinceridad.

¿La empresa cuenta con una plataforma tecnológica utilizada habitualmente?

☐ Sí ☒ No

Si responde no ¿por qué?

Indique otro motivo si agrega "Otro":

Los próximos beneficios se realizarán de manera regular y eficiente."

1 2 3 4 5

Frecuencia de uso: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Frecuencia de acceso: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐