



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE IMPORTADORA CASTRO EN SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS ”

AUTORA:

ALBA MARINA DOMÍNGUEZ ARMIJO

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “Diseño De Un Plan Financiero Para Incrementar La Rentabilidad De Importadora Castro - Santo Domingo De Los Tsáchilas” previo a la obtención del título de ingeniera en finanzas., ha sido desarrollado por la Srta. Alba Marina Domínguez Armijo, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío

DIRECTOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Verónica Adriana Carrasco Salazar

MIEMBRO

TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Alba Marina Domínguez Armijo, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ALBA MARINA DOMÍNGUEZ ARMIJO

DEDICATORIA:

El presente trabajo de titulación deseo dedicar muy especialmente a Dios porque como ser supremo en cada momento de dificultad y duda me ha sabido sostener y darme la voluntad de seguir adelante en la investigación en el arduo trabajo de elaborar mi trabajo de titulación.

A mis familiares y amigos que siempre me alentaron para culminar esta etapa estudiantil, gracias a todos de corazón.

ALBA MARINA DOMÍNGUEZ ARMIJO

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a la Escuela Superior politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior y sus docentes por brindarme las puertas del conocimiento y formarme como una profesional competitiva, así como también a mi directora de tesis y miembro de tesis Ing. Mariana Puente y Econ. Verónica Carrasco por haber sido una guía durante este trabajo de titulación.

A todas las personas en especial a mis familiares y amigos que de una u otra manera me han apoyado directa o indirectamente en el camino que emprendí, que generosamente y desinteresadamente con su estímulo e incentivo, han puesto a mi disposición su tiempo, asesoramiento técnico y buena voluntad para poder culminar una etapa más de mi vida, estaré eternamente agradecida.

De corazón muchas gracias

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA:	iv
AGRADECIMIENTO:	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
SUMMARY	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Formulación del Problema	2
1.1.2 Delimitación del Problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.1.2 Objetivo General	3
1.1.3 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 Teórica.....	5
2.2 FILOSÓFICA.....	5
<i>Proceso de Planificación Estratégica Financiera</i>	7
<i>Visión</i>	7
<i>Análisis Interno</i>	8
<i>Análisis Externo</i>	8
<i>Herramientas de Planeación Financiera</i>	9
2.3 legal	13
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	15
3.1 Idea a Defender	16
3.1.1 Variable Independiente.....	16

3.1.2 Variable Dependiente	16
3.2 Tipo de Investigación	16
3.3 Tipos de estudios de investigación	16
3.1.3 Exploratoria	16
3.1.4 Descriptiva.....	17
3.4 Población y Muestra.....	17
3.4.1 Población	17
3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos	17
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	18
4.1 Aspectos Generales de la empresa	19
4.2 Identificación.....	19
4.3 Filosofía Empresarial	20
4.1.1 Misión.....	20
4.1.2 Visión	20
4.4 Filosofía de trabajo	20
4.5 Plan Financiero	21
4.1.3 <i>Diagnóstico Estratégico</i>	25
4.1.4 Reformulación de Misión y Visión	34
4.6 Plan de Acción.....	35
4.6.1 Presupuesto para la aplicación de las Estrategias.....	36
4.7 ESTADOS FINANCIERO.....	37
4.7.1 Análisis Horizontal.....	37
4.8 Ratios Financieros	42
4.8.1 Índices de Liquidez	43
4.8.2 Índices de Endeudamiento.....	43
4.8.3 Índices de Rendimiento	44
4.8.4 Índices de Solvencia.....	45
4.9 estados financieros proforma.....	46
4.10 Verificación de la idea a defender	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos de la Empresa	19
Tabla 2 Análisis del Entorno	22
Tabla 3 Diagnóstico Estratégico	25
Tabla 4 Matriz de Diagnóstico.....	28
Tabla 5 Matriz de Priorización	29
Tabla 6 Matriz Priorización Oportunidades.....	30
Tabla 7 Valoración Causa-Efecto	31
Tabla 8 Priorización de Amenazas	32
Tabla 9 Matriz FODA.....	33
Tabla 10 Misión.....	34
Tabla 11 Visión.....	34
Tabla 12 Presupuesto Estrategia Publicidad	35
Tabla 13 Presupuesto Estrategias Promoción	36
Tabla 14 Presupuesto de las Estrategias	36
Tabla 15 Balance General Análisis Horizontal.....	37
Tabla 16 Índices de Liquidez.....	43
Tabla 17 Índices de Endeudamiento	44
Tabla 18 Índices de Rendimiento	45
Tabla 19 Índices de Solvencia	46

RESUMEN

Para la presente investigación se desarrolló una Planificación Financiera para la Importadora Castro de la ciudad de Santo Domingo de los Tshacilas provincia de Santo Domingo de los Tsháchilas, para el período 2015; que permitirá mejorar la toma de decisiones de carácter financiero, reflejando dicho resultado en la rentabilidad empresarial.

La propuesta de la Planificación Financiera consiste en primer lugar un análisis integral de la situación de empresa; determinar fortalezas y oportunidades para mitigar sus debilidades y amenazas, alineando sus recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades hacia el cumplimiento de sus objetivos corporativos y de una adecuada toma de decisiones financieras mediante un plan de acción; el análisis de la situación económica, y proyección de estados financieros.

Se recomienda la implementación del plan financiero y a la vez dar a conocer a los miembros de empresa un enfoque y direccionamiento estratégico, obteniendo como resultado un trabajo en equipo eficiente, cumplimiento de objetivos corporativos, mejoramiento en la toma de decisiones financieras, proyectos de inversión con las utilidades que a futuro se obtendrán y sobre todo una adecuada gestión financiera y administrativa.

SUMMARY

For this research a financial planning was developed for the Castro Importer of Santo Domingo de los Tsáchilas city of Santo Domingo de los Tsáchilas province, for the period 2015, which will improve the decision making of a financial nature, reflecting that result in profitability.

The proposal of financial planning is firstly a comprehensive analysis of the situation of the company, determine strengths and opportunities to mitigate their weaknesses and threats, aligning their resources, capacities, possibilities and potential towards the fulfillment of their corporate goals and an adequate financial decision-making through a plan of action: the analysis of the economic situation and projection of financial statements.

It is recommended the implementation of the financial plan and al the same time to inform to the' members of the company an approach and strategic direction, obtaining as a result a job in efficient equipment, compliance with corporate goals, improvement in the Financial decision-making, investment projects with the utilities in the future we will get and especially an adequate financial and administrative management.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado ““DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE IMPORTADORA CASTRO - SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS” en su contenido consta de: cuatro capítulos, conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo I, está conformado por el planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, justificación, objetivo general y específicos.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico mismo que ha permitido sustentar de forma teórica el trabajo investigativo a realizado.

En el capítulo III, hace referencia al marco metodológico que contiene: modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, resultados y verificación de la idea a defender.

Y por último en el capítulo IV consta el marco propositivo de la planeación financiera, como una herramienta de gestión empresarial, en la cual se refleja los objetivos planteados a ser alcanzados con el presente trabajo de titulación como un aporte para la Importadora Castro.

Al finalizar se incluyen las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la década de los setenta, un conjunto de expertos en desarrollo económico y en Finanzas, en Asia y en América Latina, rompieron con todos los axiomas básicos vigentes hasta esos momentos y pusieron en marcha un nuevo paradigma de financiación para el desarrollo: los programas de microcréditos.

Mientras los bancos comerciales prestaban créditos a las personas más pudientes, con avales, garantías y propiedades, las instituciones micro financieras, comenzaron a prestar a los más desfavorecidos, aquellos sin ningún tipo de avales o garantías.

Actualmente en las empresas, el manejo de mayores volúmenes de recursos financieros, conlleva a las organizaciones buscar la manera de adaptarse al cambio, al manejo eficiente en la administración financiera y dentro de esta la planeación del manejo de los fondos, con una adecuada dirección.

Las empresas buscan maneras efectivas de lograr una buena administración de su dinero, pero son muy pocas las que planifican la forma más eficiente de gastarlo y optimizar sus recursos generando mejores niveles de rentabilidad.

La falta de planeación financiera constituye una de las principales causas por las cuales las empresas no se encuentran preparadas para enfrentarse a un futuro incierto, el no existir una orientación a las decisiones que serán tomadas a largo plazo las actividades que se desarrollan pueden desviarse de los objetivos, metas y en el peor de los casos llevarlas al fracaso, la falta de visión de futuro, el no poder prever los posibles problemas y como solucionarlos, aún antes que puedan presentarse ocasiona un desequilibrio y desventajas frente a la competencia.

La Importadora Castro no cuenta con un plan financiero que le permita evaluar de manera fiable opciones reales o establecer las pautas para el cambio, una adaptación continua al medio y su crecimiento en un entorno cada vez más competitivo, no existen orientaciones para la toma de decisiones oportunas, para establecer cuáles son sus necesidades de mejora, buscar una adecuada manera de emplear eficientemente sus recursos, minimizar

sus costos y con todo esto mejorar sus resultados a través de establecer estrategias que le permitan no solo mantenerse, sino, crecer y llegar al éxito.

1.1.1 Formulación del Problema

¿El diseño de un plan financiero permitirá incrementar la rentabilidad en la Empresa Importadora Castro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el periodo 2013-2014?

1.1.2 Delimitación del Problema

La delimitación del problema investigación sobre la rentabilidad en la Empresa Importadora Castro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se realizó en tres aspectos:

Campo de acción: Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad la cuál vinculará temas relacionados con el campo de la Administración y las Finanzas

Espacio: Empresa Importadora Castro

Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas

Tiempo: La investigación se realizó durante el período 2013-2014.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es importante debido a que se alinea a las líneas de investigación de la Escuela Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, investigación que se realizó, con el fin de proporcionar una herramienta que sea el punto de partida para la toma de decisiones financieras y que permitan el desarrollo óptimo de la Importadora Castro, y que perdure en el tiempo como lo han venido haciendo las grandes instituciones dedicadas a la importación en el medio.

Contar con una herramienta administrativa como la Planificación Estratégica Financiera, hoy en día se ha vuelto indispensable para todas las instituciones del medio ya que permite proyectar a futuro a fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación en lo posterior, aspectos que son necesarios aplicar en la empresas.

En el desarrollo de esta investigación se aplicará los conocimientos aprendidos de las distintas cátedras que han sido impartidas en la carrera universitaria de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH); y que guardan relación con el tema de investigación lo cual permitirá afianzar y adquirir nuevos conocimientos que enriquecerán nuestra ciencia y perfil profesional.

A la vez se beneficiará directamente a la Importadora; ya que al finalizar la presente investigación contarán con información de su situación actual y con el plan estratégico financiero, lo cual les permitirá mejorar en la toma de sus decisiones financieras y a futuro en su gestión económica y financiera.

La presente investigación fue indispensable para la empresa pues a través de la planeación financiera, mantenga un equilibrio económico en todos los niveles de la empresa; tanto en el área operativa como en la estratégica, dentro del plan financiero se detalla y describe las estrategias financieras que llevará a cabo la empresa; además se realizaron proyecciones a situaciones futuras, basadas en los diferentes estados contables y financieros de la empresa, para la toma de decisiones.

La planeación financiera tiene además importancia metodológica, pues como herramienta de gestión permitió tener una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, ya que maneja información financiera sobre ventas, ingresos activos, inversiones y financiamientos.

Se tomó como base la información de producción y canales de venta (mercadotecnia) con el fin de satisfacer los requerimientos financieros y se determinó los tiempos en que se ha encontrado la empresa, es decir, en dónde se ha encontrado, dónde se encuentra ahora y hacia dónde se dirige; así mismo permitió conocer las falencias existentes en la empresa y las estrategia financieras de apoyo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan financiero para incrementar la rentabilidad de Importadora Castro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Indagar sobre las bases conceptuales y teóricas de la planificación estratégica financiera como una herramienta para la optimización de la gestión en la Importadora Castro
- Establecer una metodología de gestión financiera fundamentado en alinear los recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades para lograr posicionar sus ventajas competitivas de manera sostenible en el mercado.
- Establecer un plan financiero que permita direccionar a la Importadora Castro hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 TEÓRICA

Balance General

Para Pombo (2011) el balance general es “una fotografía en un momento determinado (normalmente final de año) de la situación patrimonial de la empresa. En el balance figurarán de forma separada el activo, el pasivo y el patrimonio.”

El balance general es conocido también como estado de situación, muestra la valoración económica que tiene la empresa sobre los bienes, derechos, deudas y capital que la entidad posee en un momento determinado. Soldevila, Oliveras y Bagur, (2010).

Estado de Resultados

El estado de resultados o la cuenta de pérdidas y ganancias, recogen el resultado del ejercicio obtenido por la entidad, sea pérdida o ganancia; debe ir separado los ingresos de los gastos y luego se reflejará el resultado obtenido en el ejercicio. Pombo (2011).

El estado de resultados es de gran importancia para los usuarios ya que en él se muestra cómo se ha generado el resultado obtenido en el ejercicio Soldevila, Oliveras y Bagur, (2010). Además muestra los rubros que la entidad ha obtenido como los que ha desembolsado y en qué conceptos los ha realizado.

2.2 FILOSÓFICA

Planeación

Según Ortega (2008:5), “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.

Por lo tanto, la planeación es fijar hacia dónde queremos ir, mediante una serie de pasos que se determinan en un comienzo, para cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos.

Planeación Financiera

Tomando como referencia Alfonso L. & Ortega (2008:240) describen a la planeación financiera como: "una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo".

La planeación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa, permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la misma.

(Perdomo, 2005) menciona que la planeación financiera es la parte de la administración financieras que tiene como objetivo el estudio evaluación y proyección del futuro de un organismo social, o bien, es la técnica que aplica el profesional para la evaluación de una empresa y así tomar decisiones acertadas, o también es la herramienta que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de una compañía pública, privada, social o mixta y que sirve para la toma de decisiones apropiadas.

Por lo tanto la planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones las mismas que se enfocan hacia el logro de objetivos, que permitan mantener además un equilibrio económico de la institución.

Planificación Estratégica Financiera

La planificación estratégica financiera en la actualidad se ha convertido en una herramienta fundamental en la administración moderna, Ortega (2008) menciona que la "Planificación financiera estratégica es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad".

A su vez, la planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero; es una planeación a largo plazo que permite identificar los factores internos y

externos de la organización como también el análisis del entorno y de los recursos permitiendo establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Es por ello que la planificación estratégica financiera se considera una herramienta de gestión financiera ya que a partir del análisis del entorno interno y externo de la organización se establecen misiones, objetivos y metas, se desarrollan estrategias y se las lleva a cabo, mejorando así la toma de decisiones en el ámbito económico y financiero efectuando un mejor trabajo González (2010).

Planear es uno de los elementos fundamentales hacia el logro de los resultados para subsistir de manera competitiva, sustentable y sostenible en el mercado. Cabe recalcar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que están atravesando la entidad, pero es una herramienta útil que brinda múltiples beneficios al ser empleada en el momento y forma adecuados.

Proceso de Planificación Estratégica Financiera

El proceso de planificación estratégica financiera propuesto por Ortega Castro (2008) en su libro Planeación Financiera Estratégica propone partir desde el establecimiento de la visión, análisis del entorno interno y externo de la organización, análisis de la información financiera mediante la aplicación de las herramientas de planeación financiera, determinación de estrategias, programas y metas de trabajo, presupuesto y finaliza con los estados proforma.

Visión

Según Chiavenato y Sapiro (2011) concuerdan que la visión “Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro”.

La visión expresa el tipo y naturaleza de organización que se pretende crear o tener, comunica la naturaleza, propósito, ámbito y competencia de la empresa; aspectos que comparte Levy (2009), cuando dice que el desarrollo de la visión señala las actividades que se ejecutarán en un tiempo de largo plazo. Por tal razón es importante desarrollar y establecer de manera adecuada la visión ya que resume las aspiraciones y ambiciones organizacionales hacia el futuro.

Análisis Interno

El análisis interno no es más que determinar los factores internos posee toda organización y que son las fortalezas y las debilidades. Haime Levy (2009:66) se refiere en cuanto a las fortalezas que “son aspectos positivos internos de la propia organización, y que están bajo su control e influencia”. Como ejemplo se puede mencionar que son: la tecnología, los activos, el capital financiero, el talento humano, el conocimiento, la experiencia, entre otros que son propios y favorecen a la organización hacia el logro de su razón de ser y que le diferencia de su competencia.

Levy (2009) dice las debilidades “son los factores negativos de la empresa que en algún momento la pueden llevar a una crisis o que la debilitan ante sus competidores, y cuya solución está en manos de la propia organización”. Constituyen deficiencias netamente de la organización que conlleva a que se vea débil ante la competencia, se cita como ejemplo: falta de talento humano capacitado, desconocimiento del mercado, situación geográfica, instalaciones, bajos márgenes de ingresos, entre otros.

Análisis Externo

El análisis externo permite determinar los factores externos que afecta a una organización, significan tendencias o sucesos que ocurren fuera de la empresa y de las cuales no posee control, estas son las oportunidades y las amenazas.

Chiavenato y Arão (2011) alegan que oportunidad del entorno “es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo; (...)”. El aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno externo a una organización, si ésta los realiza, puede dar como resultado una posición competitiva más robusta y reforzada.

En cuanto a las amenazas, Chiavenato y Arão (2011) mencionan que “se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que pueden perjudicar a la organización cuando realiza su intención estratégica”. Estos elementos son externos y a la vez están rodeando a la organización, están fuera del control de cualquier empresa pero que llevando a cabo acciones adecuadas, las llamadas estrategias, pueden ser contrarrestadas minimizando su efecto negativo.

Herramientas de Planeación Financiera

Las herramientas de planeación financiera permiten realizar diversos análisis a la información financiera que posee la organización a fin de determinar y establecer si el uso y el manejo de los recursos es el más adecuado. En base a dicho análisis los directivos de la entidad toman decisiones a fin de mejorar la gestión en la misma.

Una de las herramientas más utilizadas para realizar dichos análisis son los ratios financieros, según Boronat y Ruiz (2011) el plan financiero es una herramienta de previsión en un escenario de crisis, mencionan que los ratios financieros “son a su vez herramientas con una doble función, análisis y previsión, con lo que deben ser usados como herramientas de seguimiento de una periodicidad no más allá de la de carácter mensual”.

Con la aplicación de los ratios financieros o razones financieras se podrá apreciar todos los cambios que la entidad ha sufrido durante un periodo de tiempo determinado, los ratios financieros se dividen en cuatro grandes grupos que son:

- Índices de liquidez: al aplicar este grupo de ratios se podrá evaluar la capacidad que tiene la entidad para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo.
- Índices de gestión o actividad: mide el nivel de utilización de los activos y comparan la cifra de ventas con el activo total, el activo circulante, el inmovilizado material.
- Índices de solvencia, apalancamiento o endeudamiento: relaciona los recursos que tiene la entidad con sus compromisos.
- Índices de rentabilidad: evalúa la capacidad de la entidad para generar rentabilidad financiera y económica.

Ortega (2008) propone a más de los ratios financieros otra herramienta de planeación financiera que es el punto de equilibrio, el autor lo define como “una técnica de análisis muy importante que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas, momento o punto económico en que una empresa no genera utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que la contribución marginal

Estrategias

La palabra estrategia proviene del griego “stratos” que se refiere a ejército y “agein” significa guía. La estrategia tiene sus orígenes en el campo militar, un ejemplo de esto se encuentra en la obra El arte de la guerra de SunTzu (aprox. 544 - 496 a.C), que en síntesis habla sobre las diversas estrategias desarrolladas en el campo militar a fin de ganar la guerra con el menor esfuerzo posible.

La estrategia ya no solo se utiliza en el campo de la milicia, con el paso de los años se ha ido adaptado en diversas áreas, una de ellas es en el ámbito empresarial, lo que ha permitido que aquellas organizaciones que han implementado estrategias se mantenga competitivamente en el mercado.

Fierro (2014:81) menciona que la estrategia en la organización nos indica hacia donde se dirige la entidad y los recursos que se necesitan para alcanzar el éxito. Ortega (2008:8) define a la estrategia como “cursos de acción general, o alternativos, que muestran la dirección y el empleo total de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas”.

Por lo tanto, las estrategias son cursos de acción establecidos por los directivos o la gerencia de la entidad, encaminados hacia el logro de los objetivos previamente establecidos, es decir la estrategia resume hacia dónde ir, cuándo y cómo hacerlo a fin de mantenerse en el mercado de manera competitiva y creciendo empresarialmente.

La estrategia tiene relación con la planeación estratégica, según Contreras (2013) las estrategias afines son: estrategia, planeación financiera, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros. De los cuales es importante conocer e identificar sus definiciones.

Un aspecto importante que menciona Contreras (2013) es que es necesario plantear estrategias cuando se tenga conocimiento amplio sobre los riesgos a los que se puede ver abocada la entidad, en el nivel interno como en el externo. En el momento en que los directivos de la entidad establezcan las estrategias deben considerar los escenarios posibles en los que se desarrollaran las estrategias, ayuda de gran manera hacerse la pregunta ¿qué pasaría si?, ya que de esta manera se generaran múltiples opciones las cuales clasificaran las que más benefician a la organización.

Ortega y Castro (2008) proponen la siguiente clasificación de las estrategias:

- Estrategias maestras: su esquema es general, encaminada a establecer acciones trascendentales para la organización.
- Estrategias internas: se enfocan a asuntos específicos de la organización.
- Estrategias externas: su enfoque se determina por los factores del medio ambiente.
- Estrategias funcionales: son específicas de las áreas clave de la organización.

Presupuesto

La palabra presupuesto se compone de las palabras latinas: “*pre*” que significa antes de lo hecho o delante de, y “*supuesto*” que significa hecho, formado; presupuesto significa antes de lo hecho. Barajas Martínez (2012:88) destaca, con una perspectiva pública, que los presupuestos son “una herramienta analítica que nos permite revisar el gasto público y la recaudación fiscal (...)”.

Con un enfoque más centrado al tema de investigación, Muñiz (2009:41) define al presupuesto “es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”.

El presupuesto también es una herramienta de control ya que al establecer actividades que para cumplir con los objetivos establecidos, se asigna un monto de dinero determinado para llevar a cabo dichas actividades, periódicamente se revisa el presupuesto y se compara con los desembolsos efectuados, si el desembolso fue menor al asignado se habla de eficiencia, y si este lo ha superado se habla de incumplimiento con el presupuesto establecido o que el presupuesto no estuvo realizado de manera adecuada.

Sánchez, (2011). Es la herramienta más importante de control administrativo, permite evaluar el cumplimiento de la operación del día a día, por ende implica mayor análisis y detalle de cada una de las variables que inciden en los resultados y finanzas de la entidad.

Los presupuestos pueden realizarse de dos formas, en la primera se establecen inicialmente las necesidades o gastos que la entidad requiera y luego se determina la

manera en cómo obtener los ingresos necesarios para cubrir los gastos; en el segundo método se establece primeramente los ingresos que generará la entidad para luego distribuirlos en las conceptos que requieran desembolsos de dinero.

Existen varios tipos de presupuestos, a continuación se detallan y explican resumidamente cada uno de ellos:

- Presupuestos generales o parciales: los presupuestos generales se desarrollan detallando todas las operaciones que la entidad realiza, y los presupuestos parciales se los realiza considerando una parte de todas las operaciones.
- Presupuestos iniciales, de gestión o de liquidación: los iniciales se realizan para el cálculo de gastos e ingresos necesarios para la puesta en marcha de una entidad. Los presupuestos de gestión se realizan para prever las operaciones normales que debe llevar la empresa en un tiempo determinado. Y los presupuestos de liquidación se los realiza al momento en que una empresa entra en liquidación.
- Presupuestos ordinarios y extraordinarios: los primeros se desarrollas en base a hechos normales en la vida de la organización. Los extraordinarios referidos a aquellas operaciones que son poco frecuentes o de importancia especial para la organización.
- Presupuestos limitativos y orientativos: en los presupuestos limitativos se asignan cifras de carácter limitantes para la gestión empresarial, se aplica por lo general a los gastos, para no sobrepasarlos, o a los presupuesto de inversión. Los presupuestos orientativos las cifras asignadas no tienen el carácter de limitante.
- Presupuestos voluntarios, forzados, de secciones independientes o proporcionales: en el presupuesto voluntario la dirección de la empresa actúa de manera libre sobre los ingresos y gastos a efectuarse. Los presupuestos forzados se deben ajustar los gastos a los ingresos por causas impropias de la entidad. Los presupuestos de secciones independientes los gastos y los ingresos pueden desarrollarse independientemente entre estos dos. Los presupuestos proporcionales los gastos de publicidad y el coste de las materias invertida se trasforman en gasto variable.

2.3 LEGAL

Información Financiera

Según las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, la información es la declaración que expresa el desempeño y la posición de las organizaciones y que son de gran utilidad para el usuario general en la toma de decisiones económicas como también para el análisis de alternativas que conlleven a la optimización en el uso de los recursos que posee la entidad.

La información financiera es producto de la contabilidad ya que se encarga de registrar todos los eventos que afectan económicamente a la organización. La información financiera contiene información cuantitativa, se expresa en unidades monetarias según la región, e información cualitativa, muestra el desempeño y posición financiera Álvarez y Ochoa, (2009).

Los estados financieros básicos en un plan financiero según el artículo Planeación Estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo, realizado por Jaimes (2009) mencionan que el análisis financiero se realiza en base a los estados financieros principales que son el balance general, estado de resultados y el estado de flujo de caja; aspectos que también los considera Boronat y Ruiz (2011) en su artículo titulado El plan financiero: herramienta de previsión en un escenario de crisis, en el que mencionan que un plan financiero hace referencia a los tres estados financieros básicos que son el balance, cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo. Es importante considerar que para realizar el análisis financiero se requiere información de por lo menos tres años.

Estado de Flujos de Efectivo

Es necesario previamente conocer algunas definiciones relacionadas al estado de flujos de efectivo, que según la NIC-7 (2012) es:

- *El efectivo:* es la caja que comúnmente conocemos y los depósitos bancarios a la vista
- *Los equivalentes al efectivo:* son las inversiones a corto plazo y de gran liquidez, fácilmente se convierten en importes determinados de efectivo, se sujetan a un riesgo que es poco significativo de cambio a su valor.

- *Flujos de Efectivo*: son aquellas entradas y salidas de efectivo y los equivalentes al efectivo.

Para Pombo (2011) el estado de flujos de efectivo pone en manifiesto, ordenadamente y agrupados por categorías las actividades, los cobros y los pagos que ha realizado la entidad a fin de informar sobre los movimientos de efectivos realizados durante el ejercicio económico.

El estado de flujos de efectivo está integrado por las actividades de operación, actividades de inversión y las actividades de financiamiento.

- Las actividades de operación son aquellas actividades principales que son y generan fuente de ingresos ordinarios a la entidad y aquellas actividades que no pueden ser consideradas como de inversión o financiación.
- Las actividades de inversión son aquellas generadas por la adquisición y disposición de activos de largo plazo y otras actividades de inversión no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo.
- Las actividades de financiación son actividades que provocan cambios en el tamaño y composición de los capitales y préstamos tomados por la entidad.

El estado de flujos de efectivo suministra información sobre los movimientos históricos en el efectivo y los equivalentes al efectivo; esta información es utilizada para evaluar la capacidad de la entidad en generar efectivo y el equivalente al efectivo como también ayuda a los directivos en la toma de decisiones económicas.

Estados Proforma

Los estados proforma o también llamados la proyección de estados financieros, según la publicación realizada por editorial Vértice llamado Análisis Contable (2011:179) la proyección financiera es “una ampliación de pautas y relaciones históricas, basada en hipótesis acerca de las futuras condiciones económicas, comportamiento del mercado y actuaciones de la dirección”.

Para realizar esta proyección se requiere de información histórica sobre los estados financieros básicos e información adicional relacionada al entorno en que se mueve la organización. Las proyecciones de los estados financieros son realizadas anualmente.

Crear un plan de negocios, edición publicada por Harvard Business Publishing (2009:100) menciona que con el desarrollo de los pronósticos financieros se puede estimar los requerimientos financieros a futuro y realizar planes de acuerdo con ellos.

Existen varios modelos para proyectar estados financieros, el más utilizado es el método de porcentaje de ventas, este método consiste en proyecciones sobre cifras del estado de resultados y del balance sobre las ventas futuras. Se utiliza este método por el hecho de que varias cuentas de estado de situación tienen relación directa con el nivel de ventas que realice la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

El diseño de una Planeación Financiera permitirá a la empresa Importadora Castro incrementar la rentabilidad durante el período 2015.

3.1.1 Variable Independiente

La variable independiente es Plan Financiero de la Importadora Castro

3.1.2 Variable Dependiente

La variable independiente es la Rentabilidad en la empresa Importadora Castro

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevó a cabo es de tipo cualitativo, debido a que se tomó la información de la empresa, la misma que sirvió para el diseño de la planeación financiera de la empresa, tomado como referencia a Hernández (2007) definen al enfoque cualitativo como “un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”.

El diseño de la planeación financiera se realizó con un enfoque cualitativo porque permitió obtener profundidad en los datos e información que se recolectó, interpretación amplia de los mismos, la contextualización del ambiente en el que se maneja la Importadora Castro.

3.3 TIPOS DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Exploratoria

Según López (2004) la investigación exploratoria es “aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis”.

Mediante la investigación exploratoria se podrá obtener datos, elementos y mayor información sobre el objeto de estudio, lo cual permitirá un desarrollo óptimo de la presente investigación.

3.3.2 Descriptiva

Hernández et al. (2007) coinciden que una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando la situación del objeto de estudio en el momento de la investigación, analizando, interpretando, imprimiendo y evaluando lo que se desea. Este tipo de investigación permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la importadora en el cuál se limitó netamente a la recolección de datos, sino también a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las dos variables.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población de la importadora la conforman 23 personas distribuidas entre personal administrativo y personal de servicio.

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

De Campo

“La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos naturales en su ambiente natural” Palella y Martins (2010).

Mediante la observación y aplicación de entrevistas se obtendrá la información del hecho o caso que se está estudiando para tomar la información y registrarla para su posterior análisis.

Bibliográfica y Documental

Es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/ metodológica para una investigación determinada.

La investigación bibliográfica y documental es necesaria para realizar de manera satisfactoria la planeación estratégica financiera ya que previamente se requiere conocer definiciones por medio de documentaciones que permita darle mayor soporte y veracidad al estudio que se está realizando, como también obtener nuevos y mayores conocimientos para el análisis requerido.

Entrevista

Javier Murillo (2007) “La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando”.

Se llevó a cabo entrevistas con el personal administrativo, y de servicio de la Importadora Castro, a fin de obtener un conocimiento profundo sobre la institución e información financiera de la misma.

Cuaderno de Notas

Se lo utilizó para describir aspectos importantes que se observó, así como también datos importantes para el proceso de la investigación.

Guía de Entrevista

El instrumento que se utilizó es la guía de entrevista, a fin de obtener la información necesaria que permita el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Importadora Castro es el primer almacén completo con tres plantas de exhibición de electrodomésticos, uno de los más grandes de Santo Domingo, que brinda confort y buena atención, dando un servicio de calidad, todos sus artículos tienen garantía.

Es la primera tienda electrónica de ventas de electrodomésticos de Santo Domingo, con mil modelos de artefactos en las mejores marcas, brindando calidad y buena atención a sus clientes, se ubican como un almacén modelo de la ciudad. Todo esto es el resultado del esfuerzo de un equipo de trabajo calificado, diseño y tecnología de avanzada y un permanente compromiso con el país.

Mantiene el firme propósito de ser líderes en el mercado nacional y consolidar su participación en mercados internacionales, llegar a nuestros compatriotas en España, Italia y los Estados Unidos.

4.2 IDENTIFICACIÓN

Tabla 1 Datos de la Empresa

RAZÓN SOCIAL	Importadora Castro
REPRESENTANTE LEGAL	Castro Tello Juan Rosendo
RUC	1712000726001
UBICACIÓN	3 de julio 314 y entre Ambato y Latacunga
TELÉFONOS	022744172 /022743090

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

4.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La siguiente información fue proporcionada por la Importadora Castro, misma que consta documentada en sus respectivos archivos.

4.3.1 Misión

Cumplir con todas las exigencias de su amplio número de clientes brindando una excelente atención, innovación en el stock y calidad garantizada en todos sus productos, que tiene como finalidad brindar un mejor estilo de vida a toda la familia.

4.3.2 Visión

Lograr en el futuro colocarnos y pertenecer dentro del mercado como una organización empresarial líder dentro de las ventas y distribución de electrodomésticos y otros artículos para el hogar.

4.4 FILOSOFÍA DE TRABAJO

Importadora Castro se enfoca 100% en la satisfacción de sus clientes. Para llegar a este propósito la empresa establece un sistema que prioriza los puntos más importantes de los consumidores:

1. Contar con productos y marcas de alta calidad a nivel mundial
2. Brindar atención personalizada y oportuna mediante su personal capacitado y comprometido con la empresa.
3. Innovar en oferta de productos, explorando siempre nuevas formas de atender y beneficiar al cliente.

Ilustración 1 Planeación Financiera



Fuente: Importadora Castro
Elaborado por: Alba Domínguez

4.5 PLAN FINANCIERO

Para empezar con el desarrollo del plan financiero, previamente se analizó la información relativa a la Importadora Castro, detallado anteriormente y que es necesario conocer para el desarrollo de la propuesta.

Se desarrolló un análisis tanto del macro como del micro entorno:

Tabla 2 Análisis del Entorno

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
COMPONENTES AMBIENTE INTERNO				
NIVEL DE PROCESOS	COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	DESCRIPCIÓN RÁPIDA Y ÁMBITO DE ANÁLISIS	
1	ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Tipo de estructura, niveles jerárquicos, niveles de desagregación.
			Estructura Comunicacional	Comunicación interpersonal, organización de la comunicación, medios de comunicación.
			Cultura Organizacional	Incentivos a empleados y trabajadores
2	OPERACIONAL O MISIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	Análisis de la cadena de valor, mapas de procesos, nivel de estandarización,
			Mejoramiento continuo	Falta de Indicadores de gestión, planes de acciones correctivas o preventivas.
		Productos y servicios	Diseño y Desarrollo	Cumplimiento con las expectativas de los clientes.
		Infraestructura	Infraestructura	Amplias instalaciones
3	APOYO	Financiera	Indicadores financieros	GVP (generación de valor para el propietario), Rentabilidad Liquidez, Capital de trabajo, Solvencia, Activos fijos, Activos corrientes, Pasivos corrientes, nivel de autogestión.
			Inversión	Alto nivel de inversión para diversificación de la cartera de productos
			Presupuesto	No existe planificación presupuestaria, estados financieros, proyecciones.
		Talento humano	Reclutamiento y selección	Métodos para reclutar y seleccionar personal, nepotismo, nivel de influencia.
			Contratación e inducción	Formas de contratación, procesos de inducción.

			Ejecución de Tareas	Coordinación de las tareas para ofertar productos de calidad
			Gestión por competencias	Levantamiento de perfiles por competencias (formación, educación, experiencia y habilidades).
		Tecnología	Inventario tecnológico	Levantamiento del inventario tecnológico versus las necesidades.
			Diagnóstico tecnológico	Estratificación de la tecnología por quintiles en relación al estado del arte de la tecnología en el área de investigación.
		Marketing	Plaza	Canales de distribución directo
			Producto / Servicio	Posicionamiento local
				Stock de productos
			Precio	Costos, elasticidad de precios.
			Cliente	Servicio al cliente eficiente
		Promoción	Estrategias de venta, comunicación, publicidad	
4	MACRO ECONOMÍA	Ciclos económicos	Identificación del ciclo económico (crecimiento, recesión), afectación de fenómenos naturales.	
		Indicadores macro económicos	Inflación, Tasas de interés, precio barril de petróleo, empleo, ciclos económicos, Canasta Familiar, básica	
		Políticas económicas	Clases y niveles de proteccionismo.	
5	MICRO ECONOMÍA	Oferta	Porcentaje de participación en el mercado, análisis de la competencia cualitativa y cuantitativa.	
		Demanda	Porcentaje de demanda insatisfecha. Nivel de saturación del mercado.	
6	CLIENTES	Segmentación y Caracterización	Caracterización del grupo objetivo (target).	
		Satisfacción del cliente	Identificación de necesidades, niveles de satisfacción.	
7	LEGAL	Marco Legal	Análisis de la normativa legal en el campo de acción, políticas tributarias, restricciones de importación.	

8	SOCIO CULTURAL	Demografía	Densidad poblacional
		Gustos y preferencias	Incremento de clientes
		Calidad de vida	Patrón de vida, personalidad, sociabilidad, nivel de bienestar.
9	ÉTICO Y POLÍTICO	Sistema de gobierno	Tipo de gobierno, gobernabilidad, estabilidad, oposición, sectores estratégicos.
		Partidocracia y grupos de poder	Nivel de influencia, burocracia, actores políticos.
		Priorización del apoyo estatal para pequeñas empresas	Facilidades de créditos a través de entidades estatales.
		Ético	Niveles de corrupción, transparencia.
10	PROVEEDORES	Calificación y selección	Reputación, calidad de producto o servicio, calidad de atención, confiabilidad, apoyo técnico, Facilidades para la adquisición de materia prima
		Organización de los proveedores	Potencial para alianzas estratégicas, ranking de proveedores, modos de organización.

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

4.5.1 Diagnóstico Estratégico

Tabla 3 Diagnóstico Estratégico

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO y EXTERNO					
NIVEL DE PROCESOS	MACRO PROCESOS	PROCESOS	DIAGNÓSTICO IMPORTADORA CASTRO	F	D
ESTRATÉGICO	ORGANIZACIONAL	Estructura Organizacional	Existe un manual de funciones para cada empleado y trabajador de acuerdo a las necesidades de la empresa	x	
		Estructura Comunicacional	La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.	x	
		Cultura Organizacional	Existe una cultura organizacional de trabajo en equipo orientada a cumplir con el cliente a cualquier costo.	x	
		Planificación	No existe un plan estratégico formal		x
OPERACIONAL	SISTEMAS DE CALIDAD	Gestión por procesos	Gestión por proceso avanzada en un 50%	X	
		Mejoramiento continuo	El mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide		X
	PRODUCTOS Y SERVICIOS	Diseño y Desarrollo	El diseño de los productos en base a las necesidades de los clientes	X	

		Productividad	No existe planificación de la producción, sin embargo hasta el momento han logrado cumplir con todos los pedidos.		X
	INFRAESTRUCTURA	Infraestructura	Las instalaciones son propias y amplias	X	
APOYO	FINANCIERA	Indicadores financieros	Indicadores financieros que solo conoce el contador		X
		Presupuesto	No existe un plan financiero formal		X
		Potencial de inversión	Se requiere un alto nivel de inversión para mantener un stock de acuerdo a las necesidades de los clientes		X
	TALENTO HUMANO	Reclutamiento y selección	El personal se lo selecciona de acuerdo al perfil de cada puesto	X	
		Contratación e inducción	No existe un proceso explícito y documentado de inducción.		X
		Gestión por competencias	No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos		X
		Niveles de desempeño	En general, todos los empleados tienen un aceptable nivel de desempeño.	X	
		Formación y capacitación	La capacitación es improvisada y atiende las necesidades urgentes.		X
		Remuneraciones e incentivos	De acuerdo a las metas alcanzadas se otorga los incentivos a los vendedores principalmente	X	
		Clima Organizacional	Estabilidad laboral no hay rotación de personal	X	

		Liderazgo	Su líder es la gerente general que toma decisiones centralizadas	X	
	TECNOLOGÍA	Inventario tecnológico	Cuenta con una tienda virtual	X	
	MARKETING	Plaza	Tiene varios locales distribuidos en algunas ciudades del Ecuador además de contar con una tienda virtual	X	
		Producto / Servicio	Se ha realizado estudios de mercado para diversificar la oferta de productos	X	
		Precio	Los precios son competitivos	X	
		Promoción	Su principal promoción es los medios de comunicación local y su página web	X	

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Tabla 4 Matriz de Diagnóstico

DIAGNÓSTICO IMPORTADORA CASTRO			O	A
MACROECONOMÍA	Ciclos económicos	El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo,		X
	Indicadores macroeconómicos	inflación mensual 3,53% a mayo 2015		X
	Políticas económicas	Restricciones arancelarias para importaciones		x
MACROECONOMÍA	Oferta	Grandes Almacenes de Electrodomésticos posicionados en el mercado ecuatoriano		x
	Demanda	porcentaje de la demanda está insatisfecha	x	
	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos	x	
LEGAL	Marco Legal	políticas tributarias		x
	Calidad de vida	Ecuador es un país en desarrollo social con clases sociales polarizadas	x	
	Creencias	Adquirir electrodomésticos modernos	x	
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno	Gobierno estable con altos índices de popularidad	x	
	Partidocracia y grupos de poder	Cambio de grupos de poder	x	
	Ético	Gobierno que combate la corrupción y con varios mecanismos de transparentar su gestión		
PROVEEDORES	Calificación y selección	Proveedores con alta reputación en entrega de los productos	x	
	Organización de los proveedores	Proveedores con altos beneficios para empresarios	x	
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales	Economía mundial en recuperación		x

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Matriz de Priorización Fortalezas

Tabla 5 Matriz de Priorización

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	€	%
1	Existe un manual de funciones para cada empleado y trabajador de acuerdo a las necesidades de la empresa	0.5	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	5.5	8%
2	La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.	0	0.5	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	5.5	8%
3	Existe una cultura organizacional de trabajo en equipo orientada a cumplir con el cliente a cualquier costo.	0	1	0.5	1	0	0	0	0	1	1	0	1	5.5	8%
4	Gestión por proceso avanzada en un 50%	1	0	0	0.5	0	1	0	1	1	0	0	0	4.5	6%
5	La oferta de los productos está basada a las necesidades de los clientes	1	0	1	1	0.5	1	1	1	1	0	0	1	8.5	12%
6	En general, todos los empleados tienen un aceptable nivel de desempeño.	0	0	1	0	0	0.5	1	0	1	0	0	0	3.5	5%
7	De acuerdo a las metas alcanzadas se otorga los incentivos a los vendedores principalmente	0	1	1	1	0	0	0.5	1	1	0	0	0	5.5	8%
8	Estabilidad laboral no hay rotación de personal	0	1	1	0	0	1	0	0.5	1	0	0	0	4.5	6%
9	Su líder es la gerente general que toma decisiones centralizadas	1	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	1.5	2%
10	Tiene varios locales distribuidos en algunas ciudades del Ecuador además de contar con una tienda virtual	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5	0	0	8.5	12%
11	Se ha realizado estudios de mercado para	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	11.5	16%

	diversificar la oferta de productos														
12	Los precios son competitivos	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5	8.5	12%

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Matriz De Priorización Oportunidades

Tabla 6 Matriz Priorización Oportunidades

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	suma	%
1	Alta demanda está insatisfecha	0.5	1	1	1	1	1	0	5.5	22%
2	Clientes satisfechos	0	0.5	1	1	1	1	1	5.5	22%
3	Ecuador es un país en desarrollo social con clases sociales polarizadas	0	0	0.5	0	0	0	1	1.5	6%
4	Gobierno estable con altos índices de popularidad	0	0	1	0.5	0	0	0	1.5	6%
5	Cambio de grupos de poder	0	0	1	1	0.5	0	0	2.5	10%
6	Proveedores con alta reputación en entrega de los productos	0	0	1	1	1	0.5	1	4.5	18%
7	Proveedores con altos beneficios para empresarios	1	0	0	1	1	0	0.5	3.5	14%

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Tabla 7 Valoración Causa-Efecto

DEBILIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	CAUSAS	EFFECTOS
1	No existe un plan estratégico formal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
2	El mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7	2
3	No existe planificación de la producción, sin embargo hasta el momento han logrado cumplir con todos los pedidos.	1	0	0	1	1	1	1	1	1	7	2
4	Indicadores financieros que solo conoce el contador	1	0	0	0	1	1	1	1	0	5	4
5	No existe un plan financiero formal	1	0	0	0	0	1	1	1	1	5	4
6	Se requiere un alto nivel de inversión para mantener un stock de acuerdo a las necesidades de los clientes	1	0	0	0	0	0	1	1	0	3	6
7	No existe un proceso explícito y documentado de inducción.	1	0	0	0	0	0	0	1	1	3	6
8	No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3	6
9	La capacitación es improvisada y atiende las necesidades urgentes.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	1

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Matriz De Priorización Amenazas

Tabla 8 Priorización de Amenazas

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 CAUSA / 0 EFECTO					SALIDAS	ENTRADAS
AMENAZAS		1	2	3	4	5	CAUSAS	EFFECTOS
1	EL MUNDO ATRAVIESA UNA CRISIS FINANCIERA MUNDIAL QUE HA INCREMENTADO EL DESEMPLEO,	0	0	0	0	0	0	4
2	INFLACIÓN MENSUAL 3,53% A MAYO 2015	1	0	1	1	1	4	0
3	POLÍTICAS TRIBUTARIAS	1	0	0	1	1	3	1
4	RESTRICCIONES ARANCELARIAS	1	0	0	0	1	2	2
5	ECONOMÍA MUNDIAL EN RECUPERACIÓN	1	0	0	0	0	1	3

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

En base a las matrices priorizadas se procedió a realizar el FODA de IMPORTADORA CASTRO

Tabla 9 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha realizado estudios de mercado para diversificar la oferta de productos • La oferta de los productos está basada a las necesidades de los clientes. • Tiene varios locales distribuidos en algunas ciudades del Ecuador además de contar con una tienda virtual. • De acuerdo a las metas alcanzadas se otorga los incentivos a los vendedores principalmente. • La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos. • Existe un manual de funciones para cada empleado y trabajador de acuerdo a las necesidades de la empresa. • Los precios son competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda está insatisfecha • Clientes satisfechos • Proveedores con alta reputación en entrega de los productos • Proveedores con altos beneficios para empresarios
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan estratégico formal • Se requiere un alto nivel de inversión para mantener un stock de acuerdo a las necesidades de los clientes • No existe un proceso explícito y documentado de inducción. • No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo. • Restricciones Arancelarias. • Políticas Tributarias

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

4.5.2 Reformulación de Misión y Visión

Luego de realizar el diagnóstico situacional se procedió a reestructura la misión y visión de la empresa basado en el perfil estratégico empresarial.

Tabla 10 MISIÓN

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
MISIÓN		
COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE MISIÓN
NEGOCIO	Venta al por menor de electrodomésticos	Importadora Castro es una empresa comercializadora al por menor de electrodomésticos, buscando la satisfacción de sus clientes con precios bajos y competitivos, brindando un servicio eficiente.
RAZÓN DE SER	Comercializar	
CLIENTE	Familias	
PRODUCTOS / SERVICIOS	Electrodomésticos y artefactos	
VENTAJA COMPETITIVA	Precios bajos y competitivos	
VALORES O FILOSOFÍA	honestidad e integridad	
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	Eficiencia	

Fuente: Matrices priorizadas
Elaborado por: Alba Domínguez

Tabla 11 VISIÓN

COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE VISIÓN
NEGOCIO ¿QUÉ ES LO QUE QUEREMOS CREAR? ¿HACIA DÓNDE VAMOS?	Comercializar electrodomésticos	En el 2020 Importadora Castro busca ser una empresa líder en el mercado regional en la comercialización de electrodomésticos y otros artículos del hogar de calidad y a precios cómodos.
HORIZONTE DE TIEMPO	2020	
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	Líder	
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	Calidad	
VALORES	Bajo costo	
ÁMBITO DE ACCIÓN	Región Norte del Ecuador	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Alba Domínguez

4.6 PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presentan matrices por cada objetivo estratégicos con sus respectivas estrategias y tareas a realizar a fin de cumplir con dichos objetivos. También se detallan los posibles costos en los que se incurrirán al momento de llevar a cabo las tareas especificadas y como también los responsables de realizarlo.

Para medir el cumplimiento de las actividades del plan de acción se ha ubicado una columna con el nombre Cumplimiento, deberá ser rellenado con los siguientes colores:

	Actividad no cumplida
	Actividad cumplida medianamente
	Actividad cumplida

Estrategia Publicidad

Tabla 12 Presupuesto Estrategia Publicidad

MEDIOS	# DE CUÑAS	COSTO	CALENDARIO
ELABORACIÓN DEL JINGLE PUBLICITARIO EN RADIOS DE LA ZONA	1 JINGLE 12 CUÑAS MENSUALES DE 31 SEGUNDOS CADA UNA	\$USD.500 \$USD 1.500	<ul style="list-style-type: none"> • II Trimestre /2015 • Mayo, Junio, Julio, Agosto y Septiembre /2015 (meses de temporada baja) • Navidad y fin de año /2015

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Resultado

Con la implementación de publicidad se pretende alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado local, además al resto de la zona y lugares a donde llega la cobertura de la Radio.

Estrategias de Promoción

Tabla 13 Presupuesto Estrategias Promoción

Medios	# Regalos	Costo	Ejecución
Promoción en Ventas	800	\$10.000	Abril - Diciembre /2015

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Resultado

Con la ejecución de esta estrategia se pretende motivar al cliente al recibir algo adicional por realizar sus compras en el almacén durante periodo establecido.

4.6.1 Presupuesto para la aplicación de las Estrategias

Tabla 14 Presupuesto de las Estrategias

ESTRATEGIA:	COSTO
Presupuesto Estrategia Publicidad	\$2.000
Presupuesto Estrategias Promoción	\$ 10.000
TOTAL GASTO DE ESTRATEGIAS:	\$12.000

Fuente: Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

4.7 ESTADOS FINANCIERO

Para realizar el análisis de la situación financiera de la Importadora Castro, se revisó los estados financieros históricos de los dos últimos períodos, correspondientes al Estado de Resultados y del Balance General.

4.7.1 Análisis Horizontal

Para realizar el análisis horizontal se determinó, las variaciones absoluta (diferencia numérica) y relativa (diferencia porcentual) que ha sufrido cada cuenta de un período a otro, de esta forma se conocerá si hubo crecimiento o disminución en cada una de las cuentas del estado, permitiendo determinar si el comportamiento de la empresa.

Tabla 15 Balance General Análisis Horizontal

BALANCE GENERAL	2013	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	5,201,048.01	5,926,187.12	725,139.11	13.94%
<i>Disponible</i>	264,700.64	294,111.82	29411.18	11.11%
<i>Exigible</i>	472,575.94	525,084.38	52508.44	11.11%
<i>Realizable</i>	4,350,112.00	4,980,702.66	630590.66	14.50%
<i>Anticipado</i>	113,659.43	126,288.26	12628.83	11.11%
ACTIVO NO CORRIENTE	5,090,640.66	5,626,267.40	535626.74	10.52%
TOTAL ACTIVO	10,291,688.67	11,552,454.52	1260765.85	12.25%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	2,010,225.07	2,049,681.09	39,456.02	19.63%
PASIVO CORRIENTE	1,371,977.77	1,441,826.52	69848.75	5.09%
PASIVO NO CORRIENTE	638,247.30	607,854.57	-30392.73	-4.76%
PATRIMONIO	8,281,463.61	9,502,773.43	1,221,309.82	14.75%
CAPITAL	6,760,902.31	8,120,755.23	1359852.92	20.11%
UTILIDADES	1,520,561.30	1,382,018.20	-138543.10	-9.11%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10,291,688.68	11,552,454.52	1260765.84	12.25%

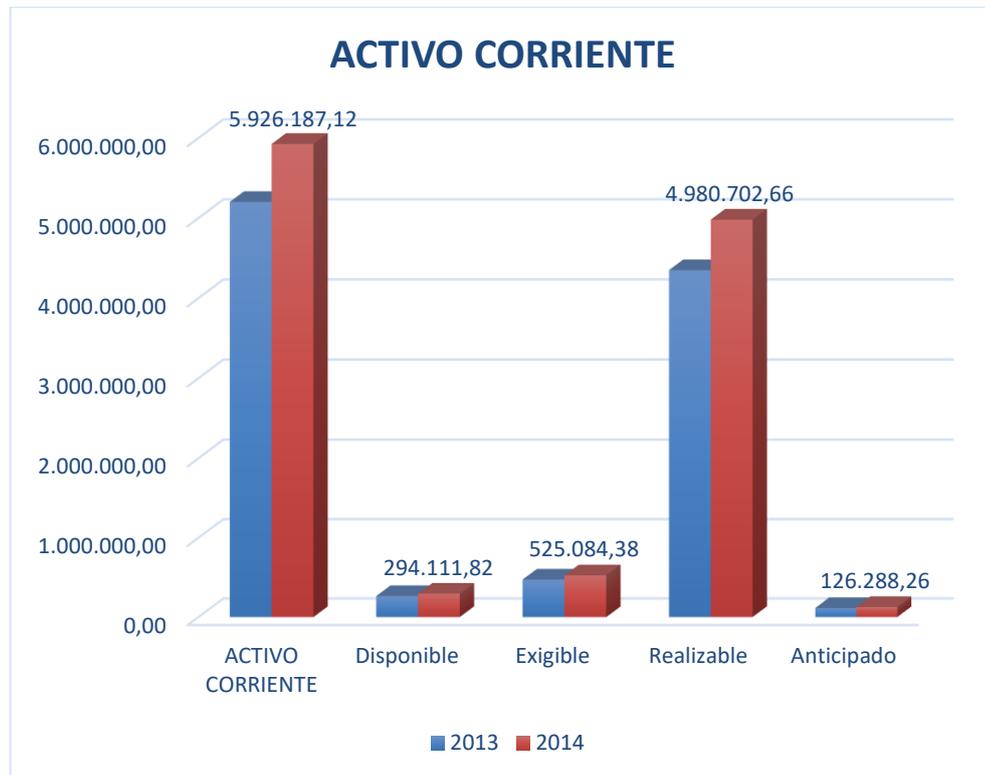
Fuente: Estados Financieros 2013 y 2014 Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Para realizar el análisis horizontal de los años 2013 y 2014 se procedió a tomar en cuenta únicamente las cuenta principales como se muestra en la tabla No. 15.

Activo Corriente

Gráfico 1 Análisis Horizontal Activo Corriente



Fuente: Análisis Horizontal 2013 – 2014

Elaborado por: Alba Domínguez

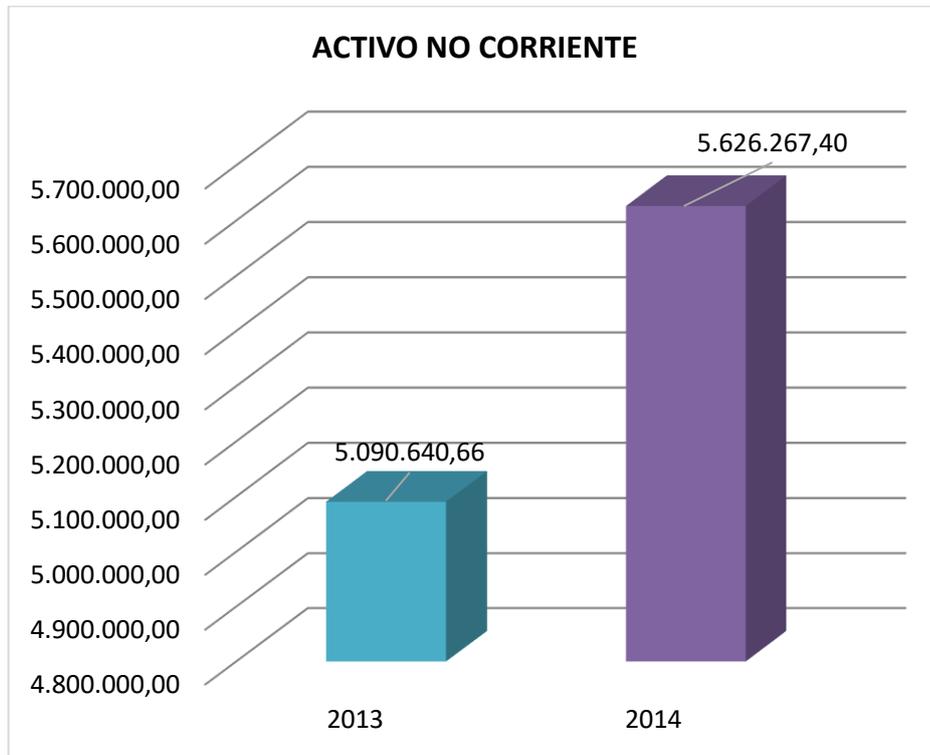
Análisis:

En el año 2013 el activo corriente ha tenido monetariamente USD\$ 5,201,048.01, en relación al año 2014 existe un aumento de USD\$ 725,139.11, equivalente al 13.94%, debido a que en el año 2014 el activo realizable (inventario) se incrementó considerablemente respecto al año 2013.

De cierta manera es favorable pues la importadora, a través de este rubro puede realizar alguna cancelación de los pasivos corrientes de ser necesario.

Activo no Corriente

Gráfico 2 Análisis Horizontal Activo no Corriente



Fuente: Análisis Horizontal 2013 – 2014

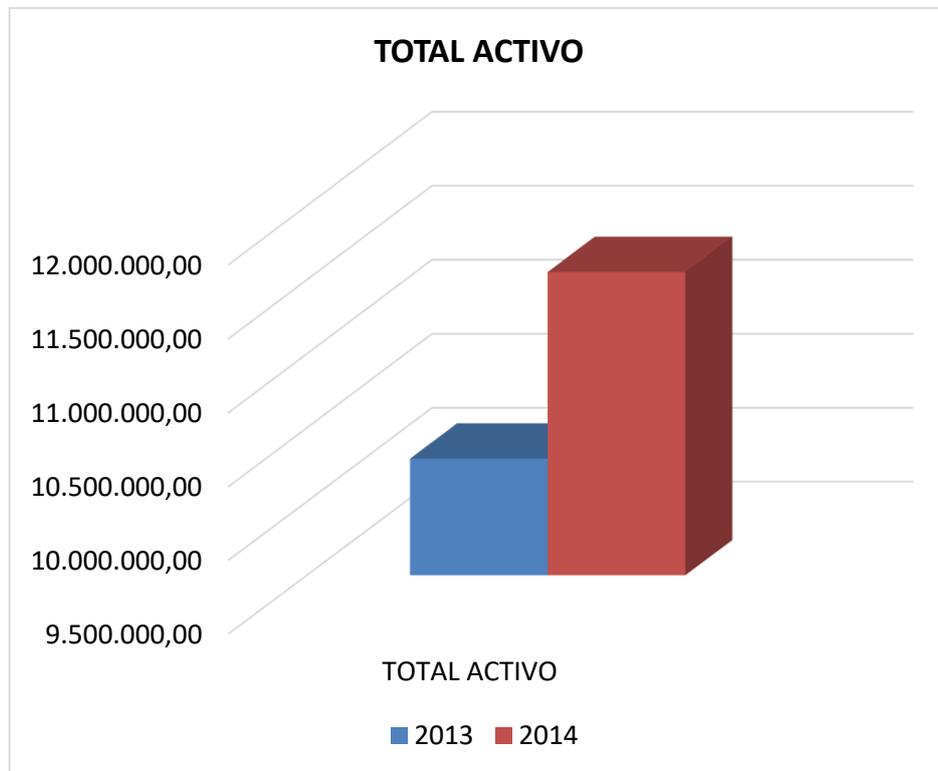
Elaborado por: Alba Domínguez

Análisis

El activo no corriente de importadora Castro ha incrementado en el 10.52%, este movimiento se da al avance de las construcciones en proceso, que ha pasado a ser un activo fijo depreciable y que han incrementado su valor por el avalúo comercial.

Total Activos

Gráfico 3 Análisis Horizontal Total Activos



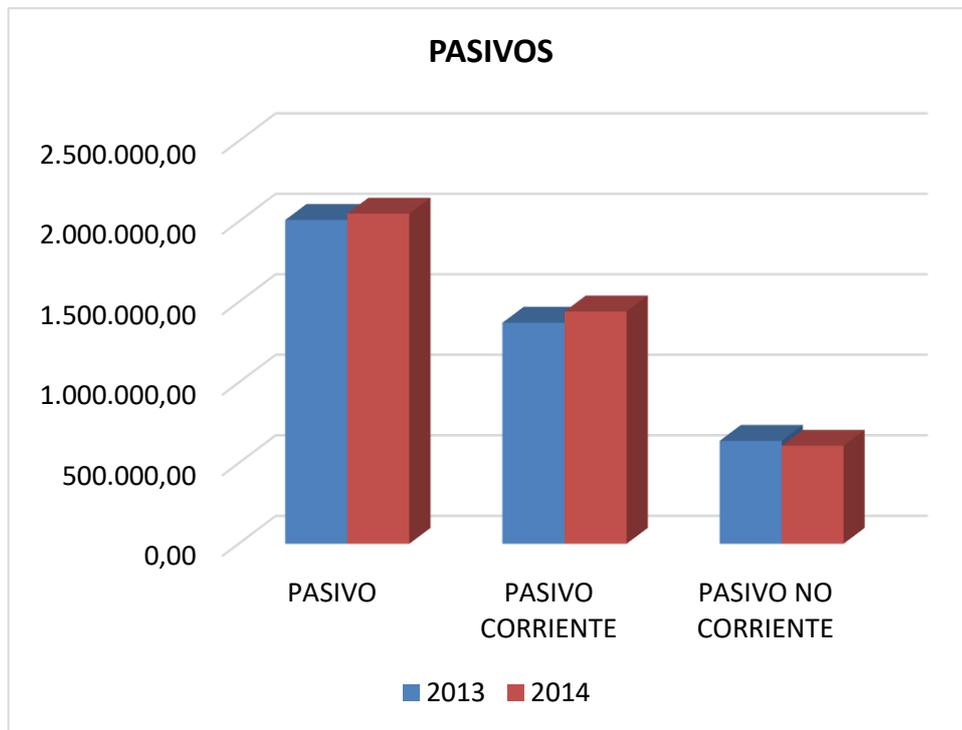
Fuente: Análisis Horizontal 2013 – 2014
Elaborado por: Alba Domínguez

Análisis

La variación que ha sufrido el total del activo en la empresa Importadora Castro en relación del año 2013 fue del 12.25%, lo cual representa un crecimiento debido al incremento en el activo fijo con un valor de 10.52% y un incremento de inventarios en un 14.5%

Pasivo

Gráfico 4. Análisis Horizontal Pasivo



Fuente: Análisis Horizontal 2013 – 2014
Elaborado por: Alba Domínguez

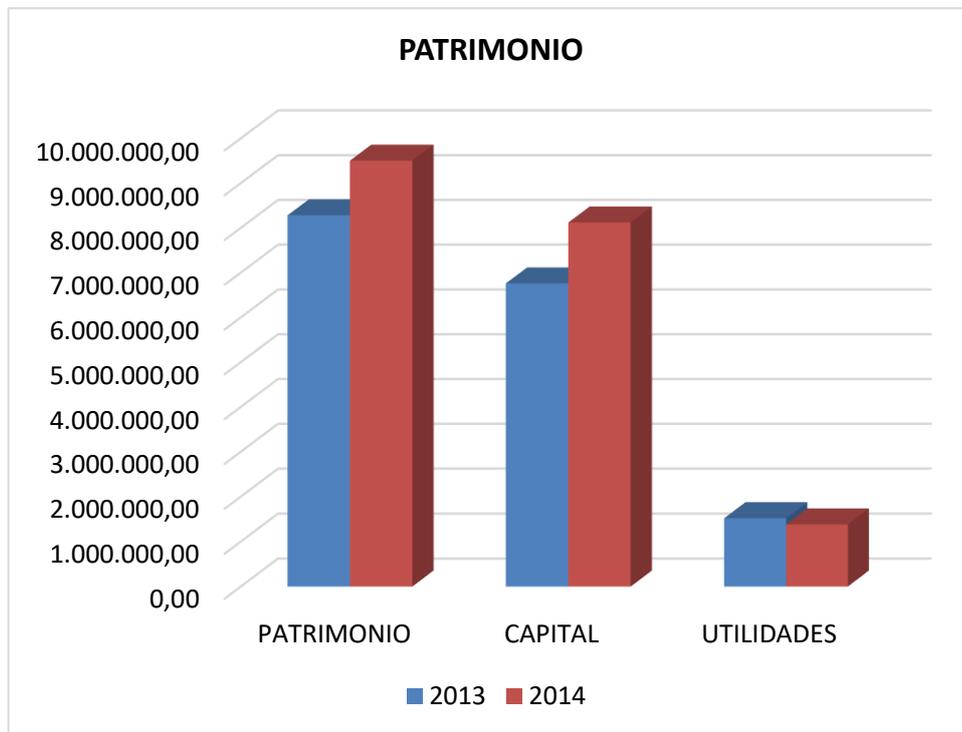
Análisis

El total de pasivo correspondiente al año 2013 equivale a USD\$ 2,010,225.07, mientras que en el año 2014 fue de USD\$ 2, 049,681.09, lo cual indica una variación en aumento 19.63%, como se puede observar el pasivo corriente ha sufrido un incremento del 2013 al 2014 por un valor porcentual de 5.09% que principalmente equivale a los proveedores, mientras que el pasivo no corriente ha sufrido una disminución debido al pago de la deuda a largo plazo de -4.76%, .

Es preciso recomendar a la importadora dinamizar su deuda a corto plazo para evitar altos niveles de endeudamiento.

Patrimonio

Gráfico 5 Patrimonio



Fuente: Análisis Horizontal 2013 – 2014
Elaborado por: Alba Domínguez

Análisis

El patrimonio de la Importadora Castro en el año 2013 fue de USD\$. 8.281,463.61 mientras que en el 2014 fue de USD\$. 9.502,773.43, representado un incremento de 14.75%, esto se debe a la recapitalización de utilidades.

4.8 RATIOS FINANCIEROS

Para realizar el análisis de la situación financiera de la Importadora Castro se procedió a aplicar índices financieros a los resultados obtenidos en los estados financieros históricos de los períodos 2013 y 2014, de los cuales se desprenden los siguientes resultados financieros.

4.8.1 Índices de Liquidez

El índice de liquidez permite evaluar la capacidad que tiene la Importadora Castro, para cubrir con sus compromisos a corto plazo. A continuación se describe los resultados obtenidos.

Tabla 16 Índices de Liquidez

ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
Fórmula		2013	2014
Razón Circulante	Activo Circulante	3,79	4,11
	Pasivo Corriente		
Capital Neto de Trabajo	Activo Circulante Pasivo Circulante	\$ 3.829.070,24	\$ 4.484.360,60

Fuente: Estados Financieros 2013 y 2014 Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Análisis

Se observa que los resultados obtenidos en la razón circulante tienen una variación para los dos períodos, en el año 2013, por cada dólar de deuda que debía la empresa contaba con \$3,79, para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Para el año 2014 por cada dólar que adeudaba la entidad, contaba con \$4,11 para poder solventar sus deudas a corto plazo.

El fondo de maniobra CNT de la Importadora Castro se proyecta incrementarse en 33.78% al implementar la planeación financiera en relación al año 2013

La Importadora Castro, se encuentra estable, ya que tiene la capacidad de solventar sus deudas a corto plazo, por la razón de que está dentro de los parámetros del 1 al 2 que fija la empresa.

4.8.2 Índices de Endeudamiento

Estos índices también conocidos como de solvencia o apalancamiento, miden el grado y en qué forma participan los acreedores dentro de la entidad.

Al aplicar este índice se podrá analizar la cantidad de recursos, que han sido financiados con fuentes propias o de terceros.

Tabla 17 Índices de Endeudamiento

ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO			
Fórmula		2013	2014
Endeudamiento	Pasivo Total	19,53%	17,74%
	Activo Total		

Fuente: Estados Financieros 2013 y 2014 Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Análisis

En el ratio de endeudamiento, la participación de acreedores en el año 2013 fue del 19,53%, mientras que para el año 2014 de 17,74%. Esto es bueno ya que estos porcentajes se encuentran dentro del margen establecido para las aportaciones de sus acreedores s decir no sobrepasa el límite.

Se debe tener claro que el endeudamiento es un problema del flujo de tesorería y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa, para generar los fondos y suficientes para cancelar sus deudas a medida que se van venciendo.

El endeudamiento de la empresa ha ido bajando paulatinamente, y mediante la planeación financiera se busca lograr que dicho endeudamiento no supere el 15% del total de los activos

4.8.3 Índices de Rendimiento

Conocidos también como ratios de rentabilidad, evalúa la capacidad de la entidad para generar rentabilidad financiera y económica, es decir comprara el resultado obtenido con distintas partidas de balance o de estado de resultado, para medir como la Importadora Castro, utiliza sus recursos en relación a la gestión de sus operaciones.

Tabla 18 Índices de Rendimiento

ÍNDICES DE RENDIMIENTO			
Fórmula		2013	2014
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	23,95%	21,58%
	Ventas		
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	8,61%	7,05%
	Ventas		
ROA	Utilidad Neta	14,77%	11,96%
	Activos Totales		
ROE	Utilidad Neta	18,36%	14,54%
	Patrimonio		

Fuente: Estados Financieros 2013 y 2014 Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Análisis

El Margen de Utilidad Bruta del activo del periodo 2014 fue del 21,58%, en comparación del año anterior que fue mayor ya que obtuvo un 23,98%, indicando una disminución en utilización de activos para generar ganancias.

El Margen de Utilidad Bruta del periodo 2013 fue del 8,61%, en comparación del año próximo que fue menor ya que obtuvo un 7,05%, indicando una disminución en utilización de activos para generar ganancias.

El rendimiento sobre patrimonio ROA del año 2014 que fue del 11,96%, con relación al año anterior que fue de 14,77%, mientras que el ROE, también tuvo una disminución en el 2014 del 14,54% al 18,36 en el 2013, se puede decir que existió una disminución analizando cada los cuatro componentes de rentabilidad aplicados en la empresa, se ve que tanto la rotación del activo y el rendimiento sobre el patrimonio permanecieron casi estables en esos dos períodos. Por lo que la causa principal de la reducción de la rentabilidad del capital se debe a la caída del margen de ventas.

4.8.4 Índices de Solvencia

Estos índices también conocidos como activo disponible luego de cancelar sus obligaciones.

Tabla 19 Índices de Solvencia

ÍNDICES DE SOLVENCIA			
Fórmula		2013	2014
Razón capital de trabajo	Capital neto de trabajo	37,2%	38,82%
	Activo total		
Razón circulante	Activo corriente	3,79%	4,11%
	Pasivo corriente		
Prueba ácida	Activo corriente - inventarios	0,62%	0,66%
	Pasivo corriente		
Razón de efectivo	Efectivo	0,19%	0,20%
	Pasivo corriente		

Fuente: Estados Financieros 2013 y 2014 Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Análisis:

Podemos observar si la empresa tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2013 la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir; en cambio en el año 2014, está indicador aumento pero no lo suficiente para poder atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios.

La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

4.9 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados financieros proforma son llamados también proyección de estados financieros y son elaborados hacia el futuro conocido también como el horizonte del proyecto.

Estos estados financieros revelan comportamientos que tendrá una organización en los siguientes años.

Para elaborar los presentes estados financieros proforma se tomó en consideración el crecimiento mantenido por cada una de las cuentas que conforman los mismos dando como resultado dichos estados, considerando lo estipulado en leyes y reglamentos en cuanto al manejo de información contable.

Con esfuerzo y trabajo en equipo la Importadora Castro podrá lograr una situación económica y financiera positiva como se presenta a continuación en los estados financieros:

EMPRESA
“IMPORTADORA-CASTRO”
Tabla 20 Balance General Proyectado 2015
Expresado en USD (\$)

ACTIVO		
CORRIENTE		
DISPONIBLE		326,787.64
<i>Caja</i>	59,188.30	
<i>Bancos</i>	267,599.35	
EXIGIBLE		583,421.25
<i>Clientes</i>	558,350.82	
<i>Cheques Por Cobrar Clientes</i>	25,656.30	
<i>(-) Provisión Cuentas Incobrables</i>	-2,866.64	
<i>Depósitos a plazo</i>	2,280.78	
REALIZABLE		5,702,904.55
<i>Mercaderías</i>	5,702,904.55	
ANTICIPADO		140,318.89
<i>Retención Fuente IR 1%</i>	85,345.64	
<i>Anticipo de IR</i>	54,973.25	
ACTIVO NO CORRIENTE		6,221,348.71
<i>Terreno</i>	270,000.00	
<i>Construcciones en Curso</i>	58,062.20	
FIJO DEPRECIABLE	6,385,521.33	
<i>Depreciación Acumulada</i>	-492,234.82	
TOTAL ACTIVO		12,974,781.04

PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		1,337,115.73
<i>Proveedores</i>	637,802.05	
<i>Cheques Girados y no Efectivizados Proveedores</i>	206,108.68	
<i>Banco Internacional</i>	38,983.49	
<i>Banco del Pichincha</i>	69,972.05	
<i>Banco Bolivariano</i>	39,929.82	
<i>Retenciones en la fte de IVA</i>	6,351.79	
<i>Retenciones en la fte de Renta</i>	14,382.14	
<i>IVA por pagar</i>	194,605.45	
<i>IESS por pagar</i>	16,453.37	
<i>Provisión Décimo Tercero</i>	16,453.37	
<i>Provisión Décimo Cuarto</i>	25,946.96	
<i>Cuentas por pagar a Terceros</i>	70,126.57	
PASIVO NO CORRIENTE		556,747.27
<i>Banco Internacional</i>	194,657.06	
<i>Banco del Pichincha</i>	175,966.46	
<i>Banco Bolivariano</i>	186,123.75	
PATRIMONIO		
CAPITAL	9,502,773.43	9,502,773.43
<i>Capital de Trabajo</i>		
UTILIDADES	1,578,144.61	1,578,144.61
<i>Utilidad del Periodo</i>		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		12,974,781.04

Fuente: Estados Financieros 2013 y 2014 Importadora Castro
Elaborado por: Alba Domínguez

EMPRESA
“IMPORTADORA-CASTRO”
Tabla 21 BALANCE DE RESULTADOS
Expresado en USD (\$)

IMPORTADORA CASTRO			
BALANCE DE RESULTADOS			
Del 01 Enero al 31 de Diciembre del 2015			
+	INGRESOS		21,792,943.21
	Ventas 12%	22,336,207.08	
	(-) Devolución Ventas 12%	-543,263.87	
-	COSTO DE VENTAS		17,042,066.09
	Inventario Inicial	4,980,702.66	
	Compras Netas 12%	17,007,323.14	
	Importaciones 12%	756,743.80	
	(-) Inventario Final	-5702703.514	
=	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		4,750,877.13
-	EGRESOS		2,370,568.52
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,608,148.84	
	Sueldos y Salarios	656,801.81	
	Aporte Patronal	79,825.02	
	Décimo Tercer Sueldo	53,829.79	
	Décimo Cuarto Sueldo	32,780.29	
	Fondos de Reserva	27,536.58	
	Seguro Salud Tiempo Parcial	100.00	
	Vacaciones	1,496.82	
	Bonificación por Desahucio	569.13	
	Bonos en Ventas	4,253.92	
	Comisiones en Ventas	8,003.82	
	Arriendos Bienes Inmuebles	32,317.19	
	Hospedaje	115.08	
	Honorarios Profesionales	29,815.01	
	Notarios y Registradores	239.22	
	Agua Botellón	2,009.20	
	Agua Potable	769.04	
	Capacitaciones Personal	2,091.17	
	Alimentación y Refrigerios	1,465.71	
	Servicio de Luz Eléctrica	43,612.93	
	Medicina	411.12	

	Pasajes Aéreos	1,173.90		
	Teléfono Convencional	7,784.06		
	Agasajos a Empleados	11,416.83		
	Servicio de Internet	16,648.33		
	Servicio de TV cable	803.63		
	Donaciones y Regalos	11,008.76		
	Gastos de Representación	352.56		
	Impuestos y Patentes	10,271.96		
	Publicidad	88,879.10		
	Suministros de Oficina	21,921.28		
	Buró de Crédito	2,192.37		
	Seguridad y Vigilancia	11,026.37		
	Mantenimiento Edificio e Instalaciones	56,788.37		
	Mantenimiento Equipo de Computo	2,788.97		
	Servicio de Conexión Datafas	355.83		
	Mantenimiento Muebles de Oficina	291.89		
	Suministros de Aseo y Limpieza	5,326.66		
	Mano de Obra Construcción	369,780.84		
	Uniformes Personal	10,373.59		
	Envíos y Encomiendas	54.62		
	Aniversario	854.27		
	I.C.E.	11.82		
	GASTOS OPERACIONALES		334,395.04	
	Transporte de Mercadería	157,972.59		
	Transporte Fluvial	34,809.24		
	Transporte de Valores	2,765.89		
	Gastos de Importaciones	5,303.10		
	Alquiler de transporte	136.05		
	Combustible y Lubricantes	17,924.55		
	Seguro de Transporte	460.63		
	Repuestos y Accesorios	3,778.75		
	Mantenimiento Vehículos	18,104.91		
	Mantenimiento de Mercaderías	13,872.49		
	Suministros y Materiales	78,234.51		
	Viáticos	333.33		
	Parqueadero	493.44		
	Otros gastos	205.55		
	GASTO DEPRECIACIONES		331,305.32	
	Depreciación Activo Fijo	331,305.32		
	GASTOS FINANCIEROS		96,719.32	

	Interés Préstamo Bancos	75,508.77		
	Comisión Bancos	4,078.43		
	Comisión Tarjetas	12,508.18		
	Gastos Bancarios	4,623.94		
=	UTILIDAD OPERACIONAL			2,380,308.61
-	Impuestos 33,7%			802,164.00
=	UTILIDAD NETA			1,578,144.61

Fuente: Estados Financieros 2013 y 2014 Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

4.10 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Para verificar que mediante el plan financiero se pudo mejorar la rentabilidad empresarial, se realizó un análisis comparativo de los ratios históricos con los ratios proyectados dando los siguientes resultados:

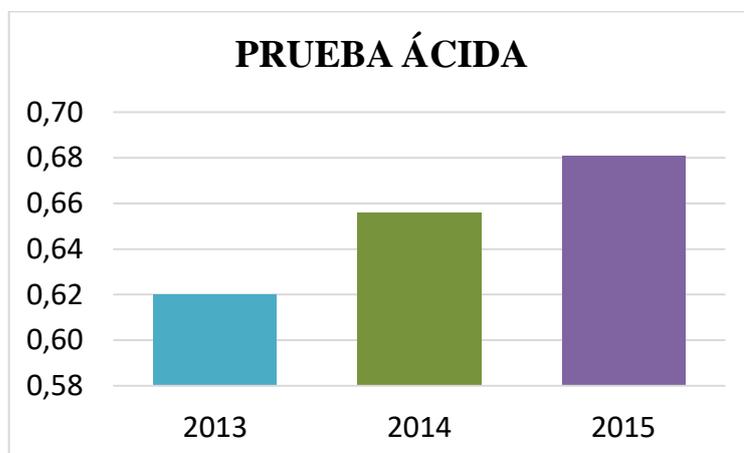
Tabla 22 Prueba Ácida Proyectada

AÑOS	PRUEBA ÁCIDA
2013	0.62
2014	0.66
2015	0.68

Fuente: Estados Financieros 2013,2014, 2015 Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

Gráfico 6 Prueba Ácida



Fuente: Estados Financieros 2013,2014, 2015 Importadora Castro

Elaborado por: Alba Domínguez

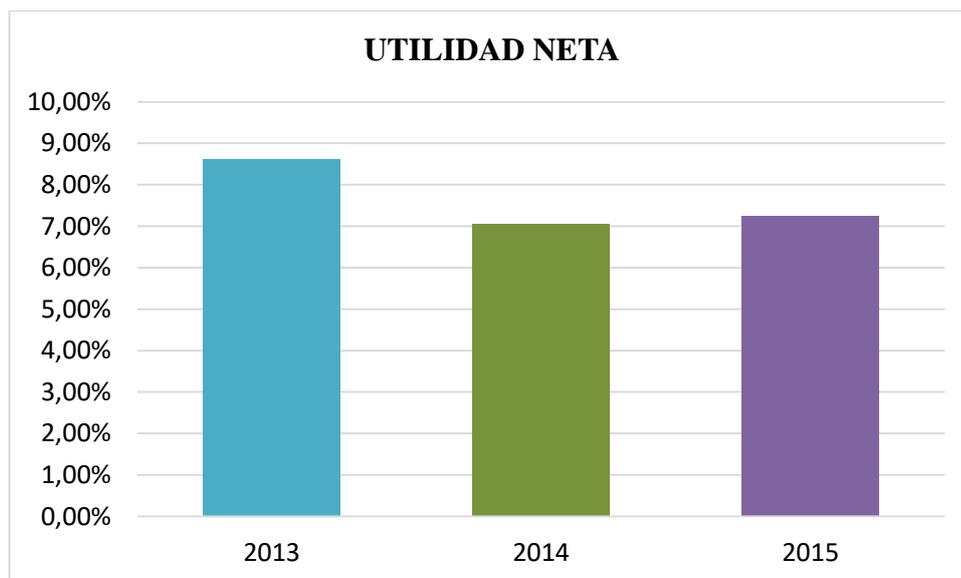
Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior, la razón ácida ha sufrido una variación del 4% en relación al año 2014 y del 9.75% respecto al año 2013, confirmando que se ha mejorado significativamente la capacidad de pago de la Importadora Castro frente a sus acreedores

Tabla 23 Utilidad Neta Proyectada

Año	Utilidad Neta
2013	8.61%
2014	7.05%
2015	7.24%

Fuente: Estados Financieros 2013,2014, 2015 Importadora Castro
Elaborado por: Alba Domínguez



Fuente: Estados Financieros 2013,2014, 2015 Importadora Castro
Elaborado por: Alba Domínguez

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior, la utilidad neta disminuyó en el año 2014, pero mediante la planeación financiera se observa una mejoría en este indicador, lo que demuestra que una planeación financiera puede ayudar a incrementar la rentabilidad de la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de haber concluido el trabajo de investigación en base a las herramientas de planeación financiera en la Importadora Castro, período 2013-2014, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La Importadora Castro., tiene aspectos positivos, y aspectos de riesgo, pues mediante el diagnóstico realizado, se muestra que tiene un índice regular en cuanto a los índices de rendimiento, de solvencia y endeudamiento. Sin embargo existen puntos que son necesarios tratar para poder contrarrestar ciertas dificultades que podrían presentarse en un futuro.
- La Importadora Castro. mantiene en proceso algunas de las herramientas de la planeación financiera las mismas que están dentro de las bases conceptuales y teóricas, lo cual la ha mantenido estable dentro del ámbito administrativo y financiero.
- La planeación financiera para Importadora Castro, no solo permitirá optimizar los recursos, sino además alcanzar un desarrollo organizacional óptimo frente a la competencia.

RECOMENDACIONES

En relación directa a cada una de las conclusiones, para la Importadora Castro, se plantea las siguientes recomendaciones:

- Una de las principales recomendaciones es que la Importadora Castro realice constantemente un estudio que le permita conocer la situación en la que se encuentra, por lo cual es recomendable realizar el análisis vertical periódicamente y la aplicación de los ratios financieros. De esta manera podrá tener mayor facilidad al momento de tomar las decisiones que requiera.
- Es necesario que la empresa mantenga un proceso el cual sea trabajar en equipo de esta manera logrará cumplir los objetivos corporativos, además un plan de acción y el direccionamiento permitirá mejorar la toma de decisiones.
- La implementación de la planeación financiera a la Importadora Castro, permitirá optimizar sus recursos, obtener mejores resultados en sus procesos y hacer frente a la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Fierro Celis, F. (2014). Errores Comunes en la Toma de Decisiones Estratégicas, un Enfoque desde la Racionalidad. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 78-100, issn: 2166-2320
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 1(35), 152-181, issn: 1657-6276
- Chiavenato, I., y Arão, S. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- González Sandoval, L. (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(1), 74-80, issn: 1870-557X
- Escalera Chávez, M. (2007). *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México D.F.
- Gómez, P. N. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas* (Vol. 6). Narcea Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S., Cortina Ricardo, Aura Karina., Pacheco Ruiz, Carlos Miguel., y Quiñones Alean, María Gabriela. (2009). Planeación estratégica de largo plazo:, 25(26), 191-213, issn: 1657-6276
- Ortega Castro, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Pearson Educación.

ANEXOS