



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA: INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**INGENIERÍA FINANCIERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR MEGASTONES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTOR:**

SANTIAGO JAVIER MANCERO URREA

Riobamba- Ecuador

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, ha sido desarrollado por el Sr. SANTIAGO JAVIER MANCERO URREA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza.  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, SANTIAGO JAVIER MANCERO URREA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, Abril del 2017

SANTIAGO JAVIER MANCERO URREA

060327775-7

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes me han apoyado siempre en cada instante de mi vida.

Para mis padres por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

***Santiago J. Mancero U.***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia; especialmente a mis padres, por estar siempre pendientes de mí y por brindarme su apoyo incondicional para llegar a ser profesional.

Agradezco a mis maestros politécnicos quienes a lo largo de la carrera se han convertido en grandes amigos.

A mis amigos con quienes he compartido mi carrera universitaria y con quienes he vivido momentos buenos y malos y aún siguen formando parte de mi vida.

*Santiago J. Mancero U.*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstrac .....	xii
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema .....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1. Administración .....	7
2.2.2. Proceso administrativo y financiero .....	7
2.2.3. Planeación financiera .....	10
2.2.4. Importancia de la planeación financiera.....	12
2.2.5. Etapas de la planeación financiera .....	12
2.2.6. Plan financiero.....	15
2.2.7. Análisis financiero.....	17
2.2.8. Estrategia y planeación financiera.....	18
2.2.9. Pronósticos de estados financieros .....	19
2.2.10. Riesgo, rendimiento y liquidez en equilibrio: .....	20

2.3.	IDEA A DEFENDER.....	23
2.4.	VARIABLES .....	23
2.4.1.	Variable Independiente .....	23
2.4.2.	Variable Dependiente .....	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		24
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
3.1.1.	Investigación documental: .....	24
3.1.2.	Investigación de campo: .....	24
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	24
3.2.1.	Investigación exploratoria: .....	24
3.2.2.	Investigación descriptiva: .....	25
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.4.1.	Métodos .....	26
3.4.1.2.	Método analítico- Sistemático: .....	26
3.4.2.	Técnicas .....	26
3.4.2.1.	Encuestas .....	26
3.4.2.2.	Entrevista .....	27
3.4.2.3.	Observación .....	27
3.4.3.	Instrumentos.....	27
3.5.	RESULTADOS .....	27
3.5.1.	INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA.....	27
3.7.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	41
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		42
4.1.	TÍTULO .....	42
4.1.1.	Introducción .....	42
4.1.2.	Objetivo General de la propuesta.....	42
4.1.3.	Objetivos específicos de la propuesta .....	42
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	43
4.2.1.	La metodología de gestión financiera estará tendrá los siguientes elementos:.....	43
4.2.2.	El plan financiero que integra elementos significativos como: .....	43
4.2.1.	La metodología de gestión financiera tendrá los siguientes elementos:.....	44
4.2.2.	El plan financiero que integra elementos significativos como: .....	56
4.2.2.1.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA .....	56

4.2.2.2 PLAN FINANCIERO .....	72
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA .....	84
ANEXOS .....	85



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población y Muestra. ....	25
Tabla 2:	Cuenta la empresa con misión, visión y objetivos a corto y largo plazo.....	28
Tabla 3:	Cuenta la empresa con un organigrama estructural y un organigrama funcional. ....	29
Tabla 4:	Las actividades que realiza cada empleado están bien definidas. ....	30
Tabla 5:	Se realizan capacitaciones frecuentemente. ....	31
Tabla 6:	Existe un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima .....	33
Tabla 7:	El sueldo que percibe es proporcional al trabajo que usted realiza .....	34
Tabla 8:	Dentro de la compañía la reacción de la administración es inmediata ante una eventualidad .....	35
Tabla 9:	Existen los recursos financieros necesarios para brindar un producto que ..... cumpla con estándares de calidad.....	37
Tabla 10:	Las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información contable real. ....	38
Tabla 11:	Diseño de un plan financiero .....	39
Tabla 12:	Tasas de interés pasivas y activas referenciales .....	46
Tabla 13:	Evolución del Salario Básico Unificado.....	47
Tabla 14:	Proveedores Importadora y.....	49
Tabla 15:	Clientes de la empresa Importadora .....	50
Tabla 16:	Competencia Importadora y .....	51
Tabla 17:	ANÁLISIS FODA .....	54
Tabla 18:	Factores Estratégicos FODA ponderado .....	55
Tabla 19:	Balance general.....	56
Tabla 20:	Estado de Resultados .....	57
Tabla 21:	Análisis Horizontal y Vertical .....	58
Tabla 22:	Análisis Horizontal y Vertical Estado de Resultados.....	62
Tabla 23:	Matriz de Situación Financiera.....	71
Tabla 24:	Control de ingresos y gastos .....	79
Tabla 25:	Procesos primarios.....	80
Tabla 26:	Procesos de Apoyo .....	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Flujo de Recursos.....	22
Gráfico 2:	Cuenta la empresa con misión, visión y objetivos a corto y largo plazo...28	
Gráfico 3:	Cuenta la empresa con un organigrama estructural y un organigrama.....29	
Gráfico 4:	Las actividades que realiza cada empleado están bien definidas.....31	
Gráfico 5:	Se realizan capacitaciones frecuentemente.....32	
Gráfico 6:	Existe un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima e insumos .....33	
Gráfico 7:	El sueldo que percibe es proporcional al trabajo que usted realiza .....34	
Gráfico 8:	Dentro de la compañía la reacción de la administración es inmediata ante una eventualidad .....36	
Gráfico 9:	Existen los recursos financieros necesarios para brindar un producto que ... cumpla con estándares de calidad. ....37	
Gráfico 10:	Las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información contable real.....38	
Gráfico 11:	Diseño de un plan financiero .....39	
Gráfico 12:	Inflación Anual del Ecuador años 2007 al 2016 .....45	
Gráfico 13:	Inflación Mensual del Ecuador año 2016.....45	
Gráfico 14:	Organigrama estructural .....52	
Gráfico 15:	Perspectivas y concatenación .....74	

## RESUMEN

El diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de Importadora y procesadora de mármol HR MegaStones. Se desarrolla en base al análisis financiero vertical y horizontal del balance general y estado de resultados de los años 2015-2016 así como se determinan los indicadores financieros más relevantes que permiten conocer la situación financiera actual de la empresa, el presente trabajo investigativo consta del Análisis del macro ambiente que incluye: factor económico, factor político, factor social, factor tecnológico; el análisis del microambiente que consta de: proveedores, clientes, competencia, el análisis interno compone el área administrativa, área de comercialización, área financiera y área de producción, también se realiza un análisis FODA. El diseño del plan financiero integrará los siguientes elementos: formulación estratégica financiera, objetivos financieros, estrategias financieras, misión financiera, visión financiera. Los datos proporcionados por la empresa, permiten afirmar la idea a defender, así como también indican la factibilidad de realizar el presente plan financiero en el que se concluye que: la inexistencia de un plan financiero, no permite a la empresa tener un rumbo financiero que le lleve a mejorar la gestión de los directivos y personal administrativo-financiero de la misma, indagar sobre las bases conceptuales y teóricas de la planificación estratégica financiera otorgará una herramienta para la optimización de la gestión en la Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones, la aplicación de un plan financiero para la empresa permitirá tener un direccionamiento adecuado hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

**Palabras Clave:** PLAN FINANCIERO. IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR MEGASTONES. INDICADORES FINANCIEROS. ANÁLISIS FINANCIERO.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The research is a design of a financial plan to increase the profitability of HR Mega Stones marble importer and processor. It is developed with a base on the vertical and horizontal financial analysis of the balance sheet and income statement for the years 2015-2016. Besides, the most relevant economic indicators that determine the current financial situation of the company. The present research work consists of an analysis of the macro environment that includes: economic factor, political factor, social factor, technological factor. The study of the microenvironment consists of: suppliers, customers, competition, the internal report comprises the administrative area, marketing area, financial field and production area, a SWOT analysis is also performed. The design of the financial plan will include the following elements: strategic commercial formulation, financial objectives, financial strategies, financial mission, and economic vision. The data provided by the company allows me to affirm the idea of defending and indicating the feasibility of carrying out the present financial plan. It allows concluding that: the inexistence of a financial plan does not enable the company to have an economic direction that leads to improving the management of the directors and administrative-financial personnel. It allows me also to inquire about the conceptual and theoretical bases of strategic financial planning that will provide a tool for the optimization of management in HR Mega Stones marble importer and processor. The application of a financial plan for the company will allow an adequate direction towards the improvement in the financial decision making and the achievement of its corporate objectives.

**Keywords:** FINANCIAL PLAN. HR MEGASTONES IMPORTER AND MARBLE PROCESSOR. FINANCIAL INDICATORS. FINANCIAL ANALYSIS.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario que las organizaciones administren de forma adecuada sus recursos financieros. Esto involucra la toma de decisiones fundamentales, tales como las relacionadas con la expansión del negocio, los tipos de valores que se deben formular para financiar el crecimiento del mismo y objetivos propuestos por la organización, entre otras.

El presente trabajo de titulación, es un aporte a La importadora y procesadora de mármol HR MegaStones, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, el mismo que orienta a analizar los flujos financieros de una empresa, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y calcular los efectos de las varias alternativas. En el primer capítulo se analiza el Problema, su Planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema, elementos objeto de estudio, así como también los Objetivos que se planean para lograr la consolidación del plan financiero.

En el segundo capítulo se hace referencia al Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basada en la Administración, Planificación y Procesos.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada.

Finalmente en el cuarto capítulo tenemos la propuesta: Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, la misma que contiene: Título de la propuesta, objetivos, desarrollo, aspectos que servirán de guía para una mejor toma de decisiones financieras para así mejorar su administración y rentabilidad.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La importadora y procesadora de mármol HR MegaStones no cuenta con un plan financiero que le permita proyectarse en el tiempo de manera fiable con opciones reales o establecer las pautas para el cambio, 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 crecer.

La planeación financiera consiste en analizar los flujos financieros de una empresa, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y calcular los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va. Si las circunstancias resultan desfavorables, la empresa debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras

El plan financiero supone la traducción en números a medio plazo del proyecto de empresa y suele estar compuesto por un plan de inversiones, una cuenta de resultados previstos, un balance provisional, un presupuesto de tesorería, entre otros.

Su enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante. Cuantos más cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación.

La preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico que posea la empresa, permitiendo a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas.

La planeación financiera tiene gran importancia en el logro de los objetivos de una empresa. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una

coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervisión de la organización.

La administración de la importadora y procesadora de mármol HR MegaStones ha considerado de vital importancia el aspecto financiero dentro de sus operaciones y ha estimado necesaria una planeación financiera adecuada.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿El diseño de un plan financiero permitirá incrementar la rentabilidad de la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

La presente investigación se enmarca en la siguiente delimitación.

**Objetivo del estudio:** Proceso administrativo.

**Campo de acción:** Gestión financiera.

**Factor Espacial:** Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, toda empresa requiere adaptarse a los cambios que constantemente se originan en su entorno macro y micro económico, es necesario destacar, que si la organización no sustenta sus finanzas acorde a un proceso de planeación adecuado y efectúa un control exhaustivo a las desviaciones que con el paso del tiempo se pueden detectar; difícilmente podrá mantenerse o continuar con su proceso de maduración dentro de los mercados cambiantes en los que actúa.

Partiendo de este hecho, es importante que se tenga muy en cuenta que el diseño o reestructuración de una planificación financiera que efectúe una empresa servirá a la

administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas organizacionales que proyecte y posibilitará la generación y uso adecuado de los recursos con la finalidad de mejorar sus niveles de eficiencia y por ende de rentabilidad.

Para ello la presente investigación propone el diseño de un plan financiero para la importadora y procesadora de mármol HR MegaStones, el mismo que le permita establecer pronósticos y metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras que le permitan alcanzar esta meta.

La investigación que se realizará es un aporte positivo a la empresa para que, oportunamente, la planificación financiera de la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones permita mantener su posicionamiento mejorando los procesos y sistemas internos de la organización, de modo que esto se vea reflejado en una mayor rentabilidad a través del manejo óptimo de los recursos.

La implementación de una planificación financiera facilitará a la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones mejorar el proceso de toma de decisiones relativas a la situación de la empresa dentro del mercado, incluyendo el estudio de la composición de los activos, el nivel y estructura de la financiación (pasivo), el análisis de los indicadores financieros con respecto a los del mercado, las proyecciones a corto, mediano y largo plazo, entre otras, a fin de que se obtenga una clara y necesaria comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras asegurando la permanencia de la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones en el mercado.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Diseñar un plan financiero para incrementar la rentabilidad de Importadora y procesadora de mármol HR MegaStones.



### **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 y procesadora de mármol HR MegaStones.
- Determinar 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 y procesadora de mármol HR MegaStones hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

“Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” Según Fideas Arias (2004).

Para realizar esta investigación, se ha tomado como referencia la información proporcionada por la Gerencia, personal administrativo y financiero de la empresa HR “MEGASTONES”.

Se ha revisado y analizado el material bibliográfico que existe en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que tiene que ver con este tema de estudio, y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico, que determina los objetivos en el contenido del texto, que guardan relación con esta investigación, y que constituyen un aporte de los antecedentes investigativos detallados a continuación:

“Diseño de un modelo de planificación financiera utilizando el presupuesto como herramienta de gestión, para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”. (SÁNCHEZ, 2012)

“Formulación de un Plan Estratégico Financiero para la Empresa Viset (Vidrios de Seguridad Templados), ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2011 – 2015” (SANTILLÁN, 2012)

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

La importadora y procesadora de mármol HR “MEGASTONES” se califica en la Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo en el año 1985, conformada por la sociedad Romero Brito, con financiamiento del Banco de Fomento, con el propósito de procesar y comercializar los derivados del mármol como: láminas, plaquetas, granitos y marmolina o polvo de mármol, materiales que son utilizados en la decoración y acabados de interiores y exteriores de edificios, lugares públicos y residencias, así como

para la elaboración de artesanías. Al transcurrir el tiempo esta queda bajo la propiedad y administración del Ing. Hernán Romero.

La importadora y procesadora de mármol HR “MEGASTONES” utiliza tecnologías locales de producción, su proceso productivo es tecnificado, está constituido por maquinaria y accesorios (tecle, cortadoras, escuadradoras, publicadoras de brazo y de piso, spionjar, molinos, sistemas de zarandas y herramientas).

Esta es una sociedad anónima de propiedad familiar que ha venido trabajando durante más de 30 años desde su creación y sucesión, influyendo positivamente en la oferta de trabajo, en la de productos y de servicios.

El producto se lo vende en un mercado local, dentro de sus instalaciones, especialmente a los artesanos de diferentes partes del país que fabrican lápidas, contratistas, el material que más tiene salida es el que se lo consigue vender en los contratos de acabados y revestimientos que realiza la empresa dentro y fuera de la ciudad. Ocasionalmente se envía mármol laminado a la ciudad de Guayaquil a bodegas mayoristas.

## **2.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Administración**

“Gobernar es ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre personas que lo habitan, dirigir una institución ordenadamente desempeñando y distribuyendo funciones o tareas para cada área de la empresa”. (SETZER, 2010)

La administración es una ciencia social que basa sus estudios en el proceso administrativo con la finalidad de obtener la máxima eficiencia y el máximo beneficio el mismo que puede ser económico o social.

### **2.2.2. Proceso administrativo y financiero**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de

esta disciplina, correctamente. En su concepción se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelaciona y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social”. (Lara Alvarez, 2004)

### **Proceso administrativo**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

“Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sea cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”. (Mason, 2002)

Saben a dónde va la organización y en que debe contribuir para alcanzar ese objetivo, puede coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los demás departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para: que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos. Que los miembros realicen las actividades acorde a los objetivos y procedimientos escogidos.

Que el proceso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas etc.

### **Proceso financiero**

“El Proceso Financiero es Gestionar, Administrar y Controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes unidades con el objetivo de lograr las metas institucionales. El proceso financiero a futuro estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros. También si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, el proceso financiero debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. El proceso financiero continúa hasta la fase de implementación, y trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requiera para asegurarse de la adherencia a los planes para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo. (Valencia, 2002)

La totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

De este modo el proceso financiero permite a la empresa determinar oportunamente sus requerimientos de financiamiento, dándole así amplias oportunidades para obtenerlos fondos en una forma óptima.

- a) Aumento de liquidez del sistema financiero, complementado con la existencia de una competencia bancaria, donde se empieza a valorar la calidad de los servicios que prestan las Entidades Financieras.
- b) Aparición de los índices de referencia del mercado interbancario, para establecer los costes de financiación.

- c) Proliferación de instrumentos financieros.
- d) Concepto de gestión financiera eficiente. Entre ellos destaca la gestión de la posición de tesorería en fecha- valor y el concepto de tesorería como centro de beneficio.
- e) Incorporación de la gestión de riesgos financieros (tipo de cambio y tipo de interés), como una función más de la gestión financiera.

El proceso financiero busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, por lo tanto se encarga de otorgar una estructuración acorde a la base del negocio con la finalidad para mejorar o resolver cualquier problemática.

### **2.2.3. Planeación financiera**

La planeación financiera establece el modo por el cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. Definiendo el plan financiero y presupuestos la empresa estará en la capacidad para alcanzar sus objetivos.

Según Ortega Alfonso, manifiesta que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. (Ortega, A. 2012)

Por lo tanto analizando la definición de Alfonso Ortega la planeación financiera es el primer paso para llegar al éxito en un negocio o empresa, pues a través de la misma contamos con los lineamientos necesarios para una correcta administración y toma de decisiones basadas en el cumplimiento de objetivos financieros.

Analizando el concepto de Lara Álvarez, el planeamiento consiste en el establecimiento de objetivos y en la determinación de lo que deberá ser hecho y de qué forma esos objetivos serán logrados. En ese proceso el administrador utiliza informaciones referentes al pasado y al presente, o sea, los actos o medios en los cuales son elaboradas las previsiones que pueden ser hechas.

El planeamiento consiste en establecer, con anticipación, acciones a ser ejecutadas dentro de los escenarios y condiciones antes establecidas, estimándose los recursos a ser utilizados, y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados. Esos objetivos solamente podrán ser logrados con un sistema de planeamiento adecuado y formalmente estructurado. (Lara, J. 2004)

La planificación en otras palabras es trabajar desde el comienzo en una misma línea es decir llevando a cabo una serie de actividades correlacionadas orientadas a cumplir un mismo objetivo.

Inicialmente se hace necesario definir lo que es un planeamiento financiero que según Gitman es el proceso por el cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales. (Gitman, L. 2006).

Es decir el planeamiento financiero establece el modo por lo cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es, por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. En una situación de incertidumbre, debe ser analizado con gran anticipación. El planeamiento financiero es una parte importante del trabajo del administrador definiendo los planes financieros y presupuestos para lograr objetivos de la empresa. Además de eso, estos instrumentos ofrecen una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa y actúan como mecanismos de control, estableciendo un padrón de desempeño contra el cual es posible evaluar los eventos reales.

En la elaboración de un plan, será necesaria una adecuación a la realidad económica en que la empresa vive. A corto plazo el plan financiero se preocupa principalmente con el análisis de decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes. La ausencia de planeamiento financiero eficaz a largo plazo es una razón a menudo citada en la ocurrencia de dificultades financieras y falencia de empresas. El plan financiero permite

determinar el tipo y la naturaleza de las necesidades de financiamiento. El suceso de la operación, del desempeño y de la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio depende de una secuencia continua de decisiones individuales y colectivas tomadas por el equipo gerencial. Cada una de esas decisiones, en última instancia, ocasiona un impacto económico, para mejorar o no; en el negocio.

El planeamiento financiero, a través de sus métodos, formaliza el procedimiento por lo cual las metas financieras deben ser logradas, integrando las decisiones de inversiones y financiamientos.

#### **2.2.4. Importancia de la planeación financiera**

El propósito de la planeación consiste en lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto.

El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas. (Ortega, A. 2012)

#### **2.2.5. Etapas de la planeación financiera**

- Diseño e implementación de sistemas de información gerencial
- Diagnóstico estratégico interno y externo
- Formulación del plan estratégico global
- Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización
- Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos
- Asignación de recursos
- Fijación de los indicadores del desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control



- Puesta en marcha del plan
- Evaluación o monitoreo del cumplimiento (Weston, F. 2010)

A continuación se detalla lo que dice Weston Fred en cada una de sus etapas:

### **Etapa No. 1 Diseño e implementación de sistemas de información gerencial**

Al considerar la trascendencia de la recolección, el procesamiento y el análisis de la información, como fundamentos del planeamiento, es irrefutable que la tenencia de información actualizada reviste singular importancia para toda empresa. Por ello, y como campo crucial de apoyo a los objetivos empresariales, cada vez los sistemas de información adquieren mayor trascendencia por la incidencia de los mismos sobre los propósitos gerenciales relacionados con la consolidación comercial, la solidez financiera, la modernización de los procesos fabriles y la reacción oportuna de la empresa ante el comportamiento del entorno.

### **Etapa No. 2 Diagnóstico estratégico interno y externo**

El diagnóstico estratégico de cualquier empresa pública o privada se realiza con base en sistemas de información endógena y exógena, tiene el propósito de evaluar las causas del incumplimiento detectado en los planes, representa el soporte para formular los planes estratégicos y tácticos y, en última instancia, constituye el punto de partida de las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el alcance de los objetivos previstos, con base en el análisis preliminar de información consultada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el medio, así como las fortalezas y debilidades internas.

### **Etapa No. 3 Formulación del plan estratégico global**

Si el plan es a corto plazo, adquiere especial trascendencia en el máximo aprovechamiento de los medios productivos y la eficaz administración del capital de trabajo se impone como asunto prioritario de la gestión. A largo plazo, la proyección empresarial y el pronóstico de las variables constitutivas del crecimiento explican el énfasis puesto en el planeamiento de las necesidades de capital permanente o capital fijo.

#### **Etapa No. 4 Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización**

Una vez determinada la estrategia competitiva, y definidos los objetivos del negocio, se aborda la formulación de los planes estratégico y táctico, especificando los programas coadyuvantes de los mismos para cada una de las áreas que integran la organización.

#### **Etapa No. 5 Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos**

El planeamiento demanda la participación activa de la gerencia financiera en la etapa relacionada con la prospección monetaria y la evaluación de los planes, programas y proyectos.

#### **Etapa No. 6 Asignación de recursos**

La gerencia financiera interviene activamente como filtro utilizado en el proceso de distribución de recursos, al conocerse que la existencia de múltiples oportunidades de inversión tiene el contrapeso del racionamiento de capitales.

#### **Etapa No. 7 Fijación de los indicadores del desempeño**

Antes de poner en marcha el plan estratégico es procedente fijar los indicadores del desempeño, que contribuirán a valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, precisar los motivos que explican el distanciamiento entre lo programado y lo ejecutado, y realizar las acciones que aseguren el alcance de los objetivos consignados en el plan.

#### **Etapa No. 8 Puesta en marcha del plan**

El funcionamiento del plan impone la adopción del sistema de administración por objetivos que genera una cultura de éxito en la organización, que se concibe como una actitud ante la vida y el trabajo, que incluye la revisión periódica del grado de progreso y que incorpora un programa mediante el cual se busca incentivar al recurso humano, instaurando los círculos de calidad, el plan de sugerencias y los planes de mejoramiento.

#### **Etapa No. 9 Evaluación o monitoreo del cumplimiento**

Una vez puesto en marcha el plan, conviene realizar su seguimiento por parte del comité gerencial previamente designado, aplicando los indicadores de gestión diseñados para tal fin.

#### **2.2.6. Plan financiero**

“El plan financiero o plan económico financiero es probablemente la parte más importante del plan de negocio. Pues en él se recoge toda la información desarrollada y cuantificada - en unidades monetarias - de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa”. (Córdoba, M. 2012).

Es una herramienta imprescindible de usar a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, a corto, medio y largo plazo, de un proyecto empresarial, tanto en una empresa de creación como en aquellas que están en funcionamiento y deben seguir con su trayectoria de expansión y consolidación.

Por lo tanto el plan financiero nos ayuda a estimar si dicho proyecto empresarial a emprender cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas, y de este modo, nos permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca de forma sostenible.

Los principales objetivos que deben perseguir cualquier proyecto, a la hora de confeccionar su Plan Financiero, son los siguientes:

- Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente prevea necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.
- Identificar las fuentes de financiación a las que se deba y pueda recurrir - tanto propias como ajenas - para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.

Estos dos grupos de elementos conformarán la situación patrimonial de partida del proyecto, y quedarán reflejados en un documento llamado balance de situación previsional a inicio de actividad.

A partir de aquí se simulará el funcionamiento de la empresa durante un determinado periodo de tiempo, que generalmente englobará los tres primeros años de actividad. Esta simulación tiene como finalidad demostrar la viabilidad económica del negocio, o rentabilidad del mismo, así como la viabilidad financiera, o solvencia.

Según Córdoba, M. 2012. El plan financiero debe:

- Reflejar las ventas estimadas, por líneas de negocio o artículos a vender; plan de ventas que se habrá determinado según los estudios previos desarrollados en del plan de marketing. Y, a estos ingresos previstos, habrá que deducirles todos los gastos proyectados (costes directos, gastos de explotación y financieros) para los primeros tres años de actividad - con un desglose temporal lo más pormenorizado posible para el primer año, siendo recomendable mes a mes -, para a obtener el resultado de la actividad.
- Calcular el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa, y demostrar si con las ventas previstas lo sobrepasa o no lo alcanza.

La diferencia entre estos elementos, ingresos y gastos, durante un periodo de tiempo, nos aportará información sobre la viabilidad económica del proyecto, es decir, sobre si la empresa va a tener ganancias o pérdidas en ese periodo de tiempo, sobre si el proyecto va a ser o no rentable. Y para poder hacer el análisis de una forma más estructurada, que nos permita conocer cual, o cuales, de los elementos repercute más en el resultado de forma positiva (ganancias o beneficios) o negativa (pérdidas), se reflejarán dichos elementos en el documento llamado cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias previsionales.

El siguiente paso a realizar en el plan financiero, es el de:

- Determinar cuándo se producen los movimientos de tesorería previstos.

Según las operaciones de ingresos y gastos estimados, se reflejarán las entradas (cobros) y salidas (pagos) de dinero de cada uno de los periodos de tiempo establecidos. (Córdoba, M. 2012).

El documento en el que quedarán reflejados estos movimientos de dinero es el llamado: plan o presupuesto de tesorería. Y mediante su análisis determinaremos la viabilidad financiera de la empresa, demostrando si dispone o no de liquidez suficiente para sobrevivir.

### **2.2.7. Análisis financiero**

Según Setzer, La planeación y el control efectivo son de vital importancia para incrementar el valor de la empresa. Los planes financieros pueden asumir varias formas, pero cualquier plan de buena calidad debe relacionarse con los actuales aspectos fuertes y débiles de la empresa. Los aspectos fuertes deben entenderse y utilizarse para obtener una estructura significativa, mientras que deben localizarse las debilidades para tomar una acción correctiva. (Setzer, G. A. 2010).

El administrador financiero puede planear los requerimientos financieros futuros de acuerdo con los procedimientos de pronóstico y de preparación de presupuestos y con el respectivo análisis financiero. No basta analizar el desempeño operativo, el análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo. Además, deben ampliarse las categorías de integrantes de la empresa.

Las razones financieras proporcionan información acerca de la fuerza financiera de la compañía. Permiten establecer la situación financiera de la empresa comparada con su evolución, metas, competencia y la industria.

- En el análisis de estados financieros, el termino razón indica una relación numérica entre partidas o grupo de partidas incluidas en los estados financieros.
- Las razones se determinan dividiendo una partida por otra u otras.
- Las razones que relacionan partidas del balance general se expresan en relación a 1 (tanto por uno). Las correspondientes al estado de ganancias y pérdidas se relacionan en forma de porcentajes.
- Las razones financieras solo pueden indicar posibilidades y sugerir situaciones fuertes o débiles como: solvencia, estabilidad o rentabilidad financiera.

- Las razones financieras debe ser comparadas con las de la misma empresa de años anteriores.
- En términos generales se pueden reconocer razones del balance general, razones del estado de ganancia y pérdidas y razones inter-estados financieros.

### **2.2.8. Estrategia y planeación financiera**

Dado que las funciones que desempeñan los administradores financieros implican mirar hacia el futuro, las finanzas deben estar estrechamente relacionadas con la planeación estratégica de largo plazo. Así, la planeación financiera y los procesos de control se hallan íntimamente unidos a la planeación estratégica, en este aspecto, la administración financiera tiene ciertas responsabilidades fundamentales que debe desempeñar, particularmente en las áreas de planeación y control financieros. Esto implica una planeación y control financieros que emplean proyecciones tomando como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño.

Debido al hecho de que las funciones que desempeñan los administradores financieros implican mirar hacia el futuro, las finanzas deben verse involucradas directamente con la planeación estratégica de largo plazo, así muchos especialistas relacionan la estrategia con la planeación de largo plazo. La Estrategia es una forma de pensar que requiere de diversos insumos. Además se ha incrementado el uso de listas de verificación y de diagramas similares a dichas listas. Así, la planeación financiera y los procesos de control se hallan íntimamente unidos a la planeación estratégica, en este aspecto, la administración financiera tiene ciertas responsabilidades fundamentales que debe desempeñar, particularmente en las áreas de planeación y control financieros.

La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de las actividades de una empresa. El logro de las ventas, requiere de presupuestos de compras y presupuestos de mercadotecnia, presupuestos de personal y de

publicidad y promoción. Los resultados que se obtienen de los presupuestos de ingresos y gastos se reflejan en el estado de resultados presupuestado. Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones más el balance general inicial, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general.

Los activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo, que indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre los flujos de efectivo de la empresa. Un flujo de efectivo neto y positivo indica que la empresa tiene un financiamiento suficiente. Sin embargo, un incremento del volumen de las operaciones produce un flujo de efectivo negativo, por lo que se requerirá de un financiamiento adicional. Mientras más prolongado sea el plazo que se requiera para acordar el financiamiento necesario, mayor será la oportunidad para elaborar la documentación requerida y concertar los arreglos y convenios en las fuentes de financiamiento. (Weston, F 2010)

La planeación y control financieros tienen como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar el desempeño de las divisiones individuales de la compañía.

#### **2.2.9. Pronósticos de estados financieros**

Según Writtington, los pronósticos son presupuestos que proporcionan un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija para cada año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa. (Writtington, R. 2004)

Los beneficios de pronosticar son:

- Define objetivos básicos de la empresa.

- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

#### **2.2.10. Riesgo, rendimiento y liquidez en equilibrio:**

Bajo condiciones de incertidumbre se torna difícil tomar decisiones sobre la cantidad de rendimiento adicional que debería requerirse para aceptar un riesgo medible en el negocio.

#### **Riesgo**

El Riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados o posibilidad de que algún evento desfavorable ocurra, se puede clasificar como:

- Riesgo Operativo
- Riesgo Financiero
- Riesgo Total
  
- **Riesgo operativo:** "Es el riesgo de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación".
  
- **Riesgo financiero:** "Es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros".
  
- **Riesgo total:** "posibilidad de que la empresa no pueda cubrir los costos, tanto de operación como financieros".

Hay otras formas de clasificar el riesgo:

- **Riesgo sistemático (no diversificable o inevitable):** Afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma. No existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de tal riesgo, y es muy útil conocer el grado en que los rendimientos de un activo se ven afectados por tales factores comunes. por ejemplo



una decisión política afecta a todos los títulos por igual el grado de riesgo sistemático se mide por beta  $\beta$ .

- **Riesgo no sistemático (diversificable o evitable):** Este riesgo se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos en el rendimiento del mercado como un conjunto. Es posible reducirlo mediante la diversificación.
- **Riesgo total:** Riesgo Sistemático + Riesgo no Sistemático.

### **Rentabilidad**

La rentabilidad es una relación porcentual que dice cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También se puede definir como "cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial.

Existen tres tipos de rentabilidad desde el enfoque gerencial, así:

- Rentabilidad económica
- Rentabilidad financiera
- Rentabilidad total
- **Rentabilidad económica:** "es el motor del negocio y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y el activo o la inversión operativa".
- **Rentabilidad financiera:** corresponde a la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, es decir "cuánto se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera".
- **Rentabilidad total:** "corresponde a la rentabilidad medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total".

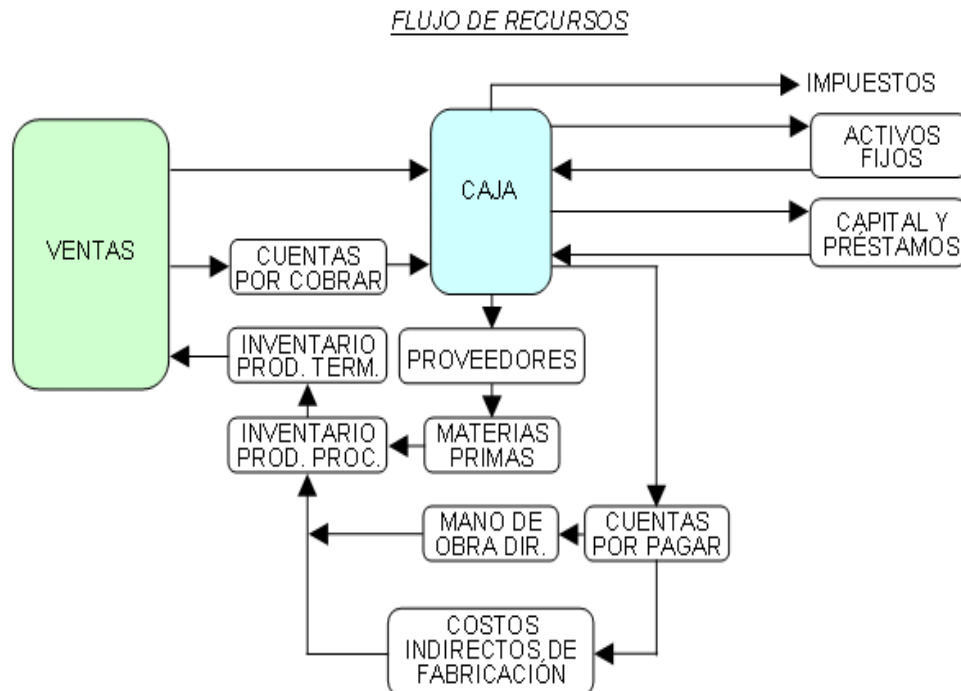
Existen otras medidas de rentabilidad, tales como:

- **Rendimiento sobre el patrimonio (return on equity / ROE):** El cual mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre su inversión en el capital de la empresa. Se determina mediante la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el patrimonio promedio. (Machado, 2011).
- **Rendimiento sobre la inversión (return on investment / ROI):** Mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre la inversión total. Se mide por la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el capital total empleado (patrimonio + préstamos). (Machado, 2011).

▪ **Liquidez:**

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien le adeuda. (Writtington, R. 2004).

**Gráfico 1: Flujo de Recursos.**



**Fuente:** Finanzas en Administración  
**Elaborado Por:** Fred Weston

### **2.3.IDEA A DEFENDER**

¿Con el diseño de un plan financiero se podrá incrementar la rentabilidad en la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

### **2.4.VARIABLES**

#### **2.4.1. Variable Independiente**

Plan financiero.

#### **2.4.2. Variable Dependiente**

Incrementar la rentabilidad.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

#### **3.1.1. Investigación documental:**

Esta investigación es documental, debido a que se realizará a través de consultas documentales (libros y biblioteca virtual). Para realizar la investigación se acudirá a una información para aplicar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros e internet.

#### **3.1.2. Investigación de campo:**

Es una investigación de campo, porque se realizará la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio, también porque se realizará una entrevista y una encuesta a todas las personas que forman parte de la empresa.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Investigación exploratoria:**

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria.

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como

para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados. (Dr. J.E La Calle, Estudios correlacionales. Módulo de Introducción a la Psicología)

### 3.2.2. Investigación descriptiva:

Es una investigación descriptiva porque se describe los hechos que se dan en los diferentes departamentos de la empresa, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, que inicia desde la base legal, principios y normas, organización del departamento.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se investigará para la realización de este trabajo de investigación será el gerente, administradora y personal del departamento de producción, comercialización y trabajadores habituales. Cada departamento se encuentra integrado de la siguiente forma:

**Tabla 1: Población y Muestra.**

<b>FUNCIONES</b>	<b>NOMBRES</b>
Gerente	Ing. Hernán Romero Urrea
<b>Área de Administración</b>	
Administradora	Ing. Paulina López
<b>Área de Producción</b>	
<b>Cortadora:</b> Obrero1	Sr. Rogelio Ganán
Obrero 2	Sr. Luis Ganán
<b>Pulidora :</b> Obrero 1	Sr. Luis López
Obrero 2	Sr. Fausto Quihui
<b>Área de Comercialización</b>	
<b>Equipo1:</b> Vendedor 1	Srta. Fernanda Muñoz
<b>Trabajadores habituales</b>	
Obrero 1	Sr. Manuel Tello
Obrero 2	Sr. Javier Caiza

Por lo cual no hay la necesidad de determinar una muestra porque se trabajara con la totalidad de la población de la empresa.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. Métodos**

##### **3.4.1.1. Método inductivo- deductivo:**

Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Este método va de lo particular a lo general. Es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización.

##### **3.4.1.2. Método analítico- Sistemático:**

Consiste en la separación de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

#### **3.4.2. Técnicas**

Para la recolección de la información se aplicará encuestas y entrevistas que contemplen estrategias metodológicas requeridas por los objetivos y la idea a defender que conduzca al diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo de acuerdo al enfoque positivista, para el proceso de recolección de la información, se aplicará las siguientes técnicas:

##### **3.4.2.1. Encuestas**

Con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de todos los funcionarios de toda la empresa.

### **3.4.2.2. Entrevista**

Se aplicará la técnica de la entrevista, principalmente a la gerencia, debido a que el gerente tienen el conocimiento global de la funcionalidad de la empresa que está bajo su responsabilidad con el único objetivo de obtener información útil, que permita posteriormente aplicar estrategias requeridas por los objetivos y la idea a defender que conduzca al diseño del plan financiero.

### **3.4.2.3. Observación**

Se aplicará esta técnica de observación puesto que, a través de esta, se logrará captar la realidad de la empresa, mediante la observación directa de los procedimientos que el personal lleva a cabo dentro de la empresa.

### **3.4.3. Instrumentos**

En esta investigación se aplicó los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de entrevista
- Cuestionario de encuesta
- Guía de observación
- Tecnología
- Internet

En las encuestas se realizará un banco de diez preguntas. Las preguntas serán: cerradas.

En la entrevista se realizará preguntas directas y concisas.

## **3.5. RESULTADOS**

### **3.5.1. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA.**

Encuesta dirigida al personal del departamento de producción, comercialización y trabajadores habituales de la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones, del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

## PREGUNTA N° 1

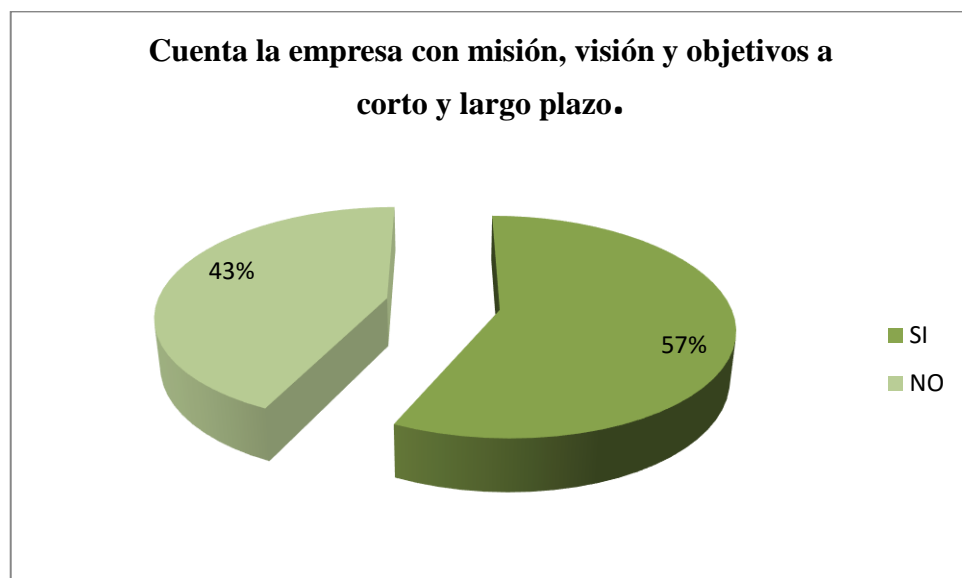
¿La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos a corto y largo plazo?

**Tabla 2:** Cuenta la empresa con misión, visión y objetivos a corto y largo plazo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 2:** Cuenta la empresa con misión, visión y objetivos a corto y largo plazo.



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se establece que el 57% del personal encuestado manifiesta que la empresa cuenta con misión, visión y objetivos a corto y largo plazo, mientras que el otro 43%, manifiesta no tienen conocimiento si la empresa cuenta con estos aspectos.



**Análisis:**

Es necesario que todas las personas que trabajen dentro de la empresa conozcan la misión, visión y objetivos a corto y largo plazo, de esta forma se podrá fortalecer las actividades necesarias para cumplir los objetivos y llegar a las metas establecidas por la administración.

**PREGUNTA N° 2**

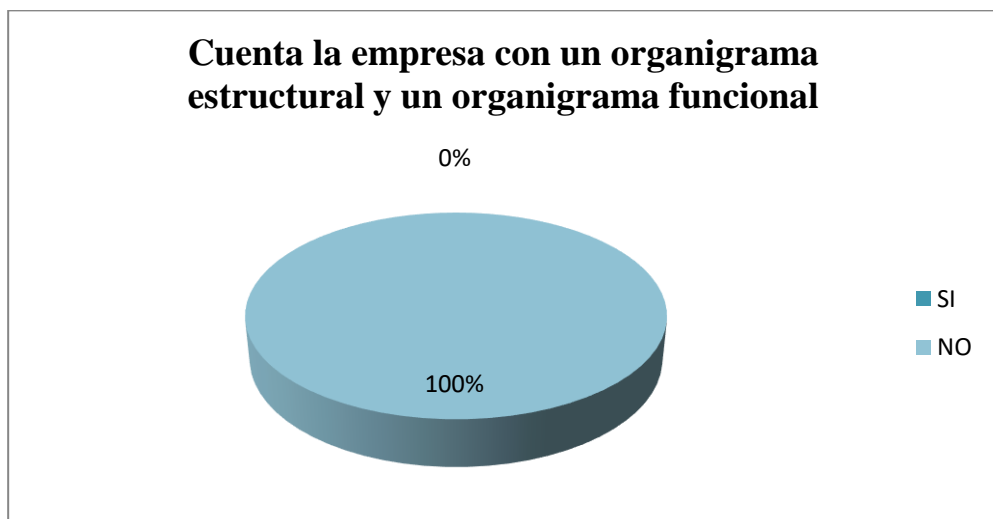
¿La empresa cuenta con un organigrama estructural y un organigrama funcional?

**Tabla 3: Cuenta la empresa con un organigrama estructural y un organigrama funcional**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 3: Cuenta la empresa con un organigrama estructural y un organigrama funcional**



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

### **Interpretación**

Según la encuesta aplicada se determina que el 100% de los trabajadores manifiestan que no existe un organigrama estructural ni funcional en la empresa.

### **Análisis**

El 100% contestaron que no existe un organigrama estructural ni funcional en la empresa lo que puede ocasionar diversas confusiones y problemas internos los cuales no aportan nada para mejorar la productividad de la empresa, generando pérdida de tiempo y dinero.

### **PREGUNTA N° 3**

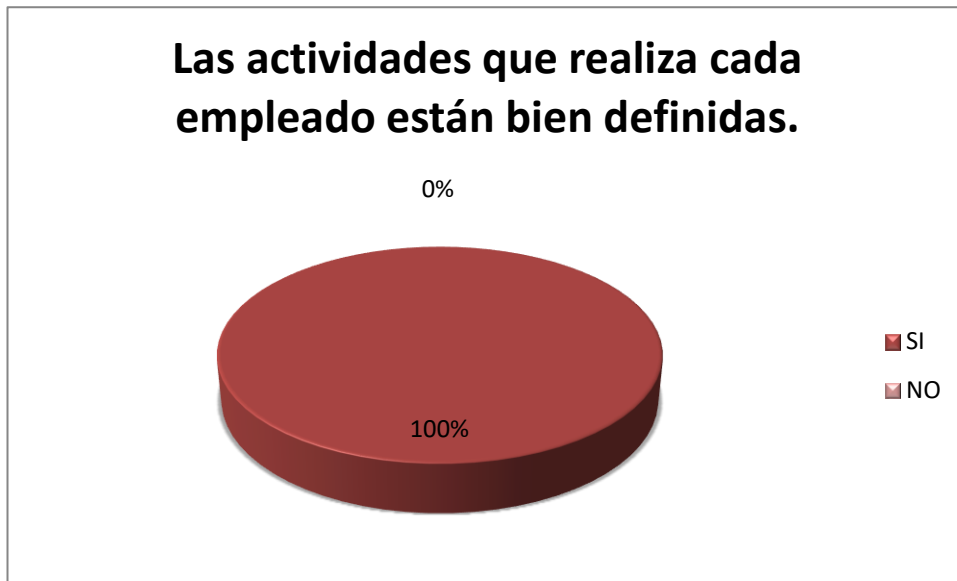
¿Las actividades que realiza cada empleado están bien definidas?

**Tabla 4: Las actividades que realiza cada empleado están bien definidas.**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 4: Las actividades que realiza cada empleado están bien definidas.**



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

### **Interpretación**

El total de los trabajadores encuestados respondieron que las actividades que realizan están bien definidas.

### **Análisis**

Analizando los resultados, 100% de los encuestados consideran que las actividades de cada uno de los trabajadores están bien definidas permitiendo así la optimización del tiempo y los recursos utilizados.

### **PREGUNTA N° 4**

¿Se realizan capacitaciones frecuentemente?

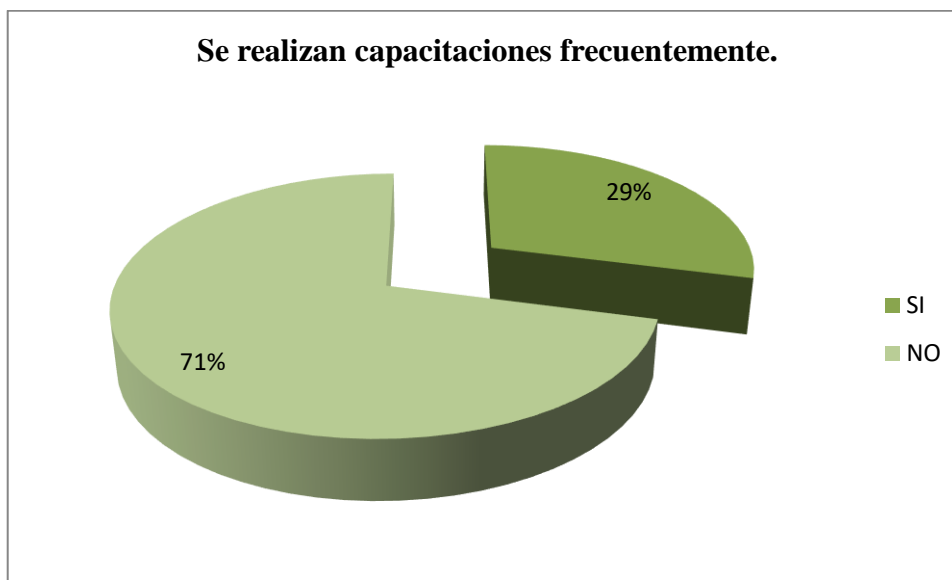
**Tabla 5: Se realizan capacitaciones frecuentemente.**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	29%
NO	5	71%

TOTAL	7	100%
-------	---	------

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 5: Se realizan capacitaciones frecuentemente.**



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

### **Interpretación**

Según la encuesta aplicada se establece que el 29% del personal encuestado manifiesta que se realizan capacitaciones frecuentemente en la empresa, mientras que el otro 71%, manifiesta no se las realiza.

### **Análisis**

Las capacitaciones son una herramienta fundamental que debe tener en cuenta la administración, sin embargo al hacer el análisis de los resultados se determina que el 29% de las personas encuestadas manifiestan que se realizan capacitaciones frecuentemente, mientras que el 71% indican que no se las realiza.

### **PREGUNTA N° 5**

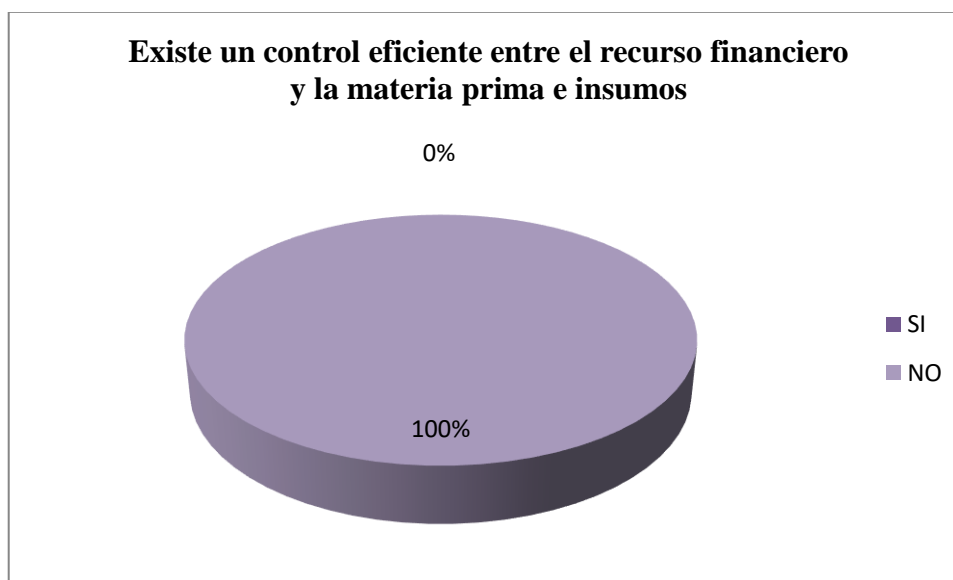
¿El departamento de producción tiene una comunicación directa con la contadora, para que exista un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima e insumos?

**Tabla 6: Existe un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima e insumos**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 6: Existe un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima e insumos**



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

### **Interpretación**

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 100% de los encuestados respondieron que no existe un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima e insumos.

## Análisis

Al hacer el análisis de los resultados se determina que en la empresa no existe un adecuado control entre el recurso financiero y la materia prima.

### PREGUNTA N° 6

¿El sueldo que percibe es proporcional al trabajo que usted realiza?

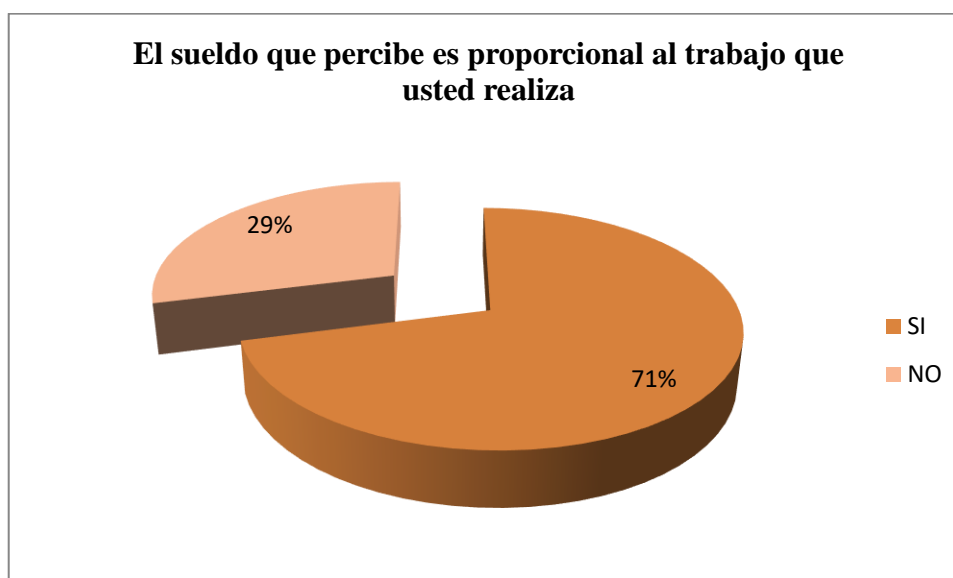
**Tabla 7: El sueldo que percibe es proporcional al trabajo que usted realiza**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.

**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 7: El sueldo que percibe es proporcional al trabajo que usted realiza**



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.

**Elaborado por:** Santiago Mancero.

## **Interpretación**

Según la encuesta aplicada se establece que el 71% del personal encuestado manifiesta que el sueldo que percibe es proporcional al trabajo que realiza, mientras que el otro 29%, manifiesta que las actividades que realiza no es proporcional al sueldo que percibe.

## **Análisis**

Es decir que el 71% contestaron que se encuentran conformes con el sueldo que reciben en relación con las actividades que realizan, mientras que el otro 29% coincide que no se encuentra de acuerdo en la proporcionalidad que existe entre las tareas que realizan y el sueldo que perciben.

## **PREGUNTA N° 7**

¿Cuándo existe alguna eventualidad dentro de la compañía la reacción de la administración es inmediata?

**Tabla 8: Dentro de la compañía la reacción de la administración es inmediata ante una eventualidad**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 8: Dentro de la compañía la reacción de la administración es inmediata ante una eventualidad**



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

### **Interpretación**

Según la encuesta aplicada se determina que el 57% manifiesta que la reacción de la administración es inmediata ante una eventualidad, mientras que el 43%, manifiesta que ante una eventualidad la reacción de la administración no es inmediata.

### **Análisis**

De acuerdo a la interpretación existe un 57% de trabajadores que afirman que la administración reacciona inmediatamente ante una eventualidad lo que proporciona seguridad a sus trabajadores mientras que un 43% manifiesta que la administración no reacciona con rapidez ante algún suceso.

### **PREGUNTA N° 8**

¿Considera que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para brindar un producto que cumpla con estándares de calidad?



**Tabla 9: Existen los recursos financieros necesarios para brindar un producto que cumpla con estándares de calidad.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 9: Existen los recursos financieros necesarios para brindar un producto que cumpla con estándares de calidad.**



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

### **Interpretación**

Según la encuesta aplicada se pudo determinar que el 100% de los encuestados manifiestan que existen los recursos financieros necesarios para que la empresa brinde un producto que cumpla con estándares de calidad.

### **Análisis**

De acuerdo a la interpretación la empresa cuenta con recursos financieros que le permiten ofrecer un producto con estándares de calidad a sus clientes, lo que se ha convertido en una fortaleza para la empresa ante el mercado actual.

## PREGUNTA N° 9

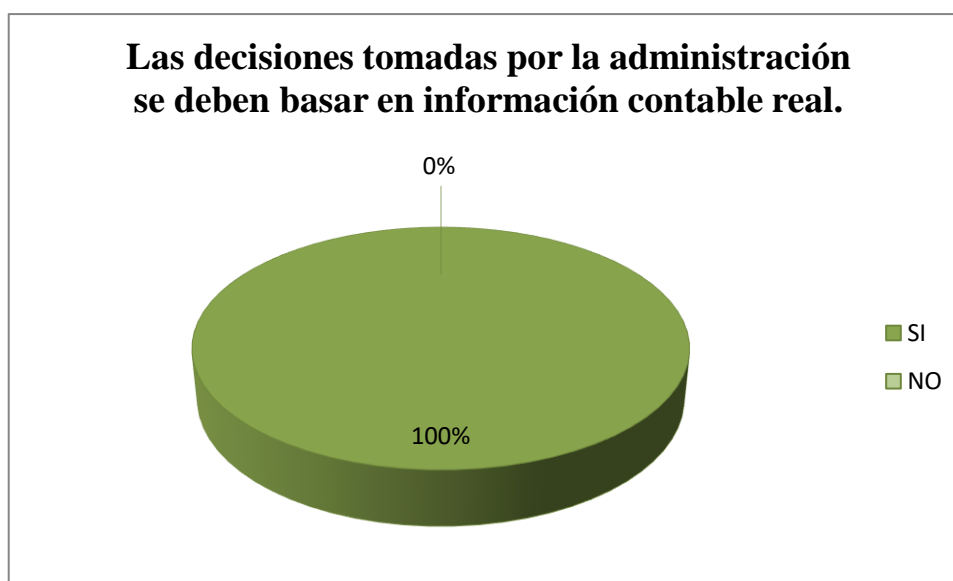
¿Cree que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información contable real?

**Tabla 10:** Las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información contable real.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 10:** Las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información contable real.



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 100% de los encuestados expresan que las decisiones tomadas por la administración deben ser basadas en información contable real.

## Análisis

Es decir la administración debe contar con información contable real a fin de tener estados financieros en los cuales se puedan sostener sus decisiones, minimizando los errores en los cuales se puedan incurrir al tomar decisiones con ambigüedad, sin una realidad financiera de la empresa.

### PREGUNTA N° 10

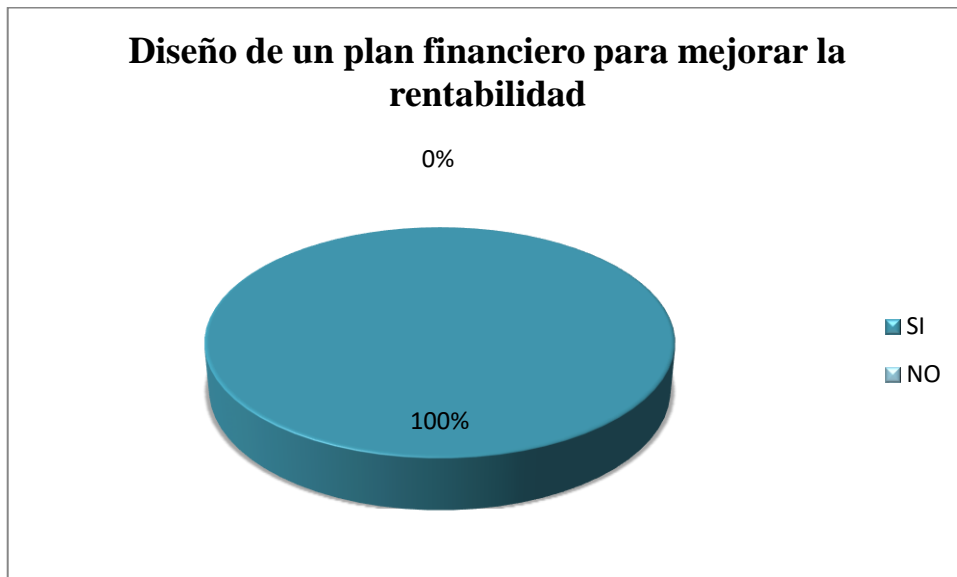
¿Cree Ud. que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa?

**Tabla 11: Diseño de un plan financiero**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

**Gráfico 11: Diseño de un plan financiero**



**Fuente:** Dep. Producción, comercialización y trabajadores habituales.  
**Elaborado por:** Santiago Mancero.

## **Interpretación**

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 100% de los encuestados dicen que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa.

### **Análisis**

De acuerdo a la interpretación, el 100% de los encuestados coinciden que la empresa necesita contar con un plan financiero pues es una herramienta que apoya en la toma de decisiones del negocio, identificando hacia dónde va caminando la empresa.

### **3.5.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENTREVISTA.**

Entrevista dirigida al Gerente y a la Administradora de la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones, del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

### **Análisis:**

Luego de haber realizado la entrevista se pudo deducir que las respuestas de las dos entrevistas han sido iguales.

De acuerdo a lo antes mencionado respecto a la entrevista realizada al Gerente y a la administradora, se logró determinar que dentro de la empresa no se ha elaborado un plan financiero que permita tomar decisiones acertadas en base a datos financieros, al ser un plan financiero el pilar fundamental para la toma de decisiones se considera necesario e indispensable la elaboración del mismo, así como también se mejoraría el desempeño de los trabajadores de la empresa pues al momento los empleados no tiene definida claramente la misión, visión y objetivos, también se pudo establecer que se necesita una inversión adecuada de los recursos financieros de manera que ayude a mejorar el desarrollo de la empresa así como a determinar el nivel actual gestión económica que realiza la administración.

### **3.7. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

En consideración a las preguntas 2,4 y 6 de la entrevista y las preguntas 5,9 y 10 de las encuesta realizada a los empleados y trabajadores de la empresa MegaStones se puede afirmar el diseño de un plan financiero para la Importadora y Procesadora de Mármol HR MegaStones de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo incrementará la rentabilidad de la misma, de este modo se puede decir que la idea inicial sobre el supuesto del trabajo de investigación se ha cumplido.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

Diseño de un Plan Financiero para incrementar la rentabilidad de la Importadora y Procesadora de mármol HR MEGASTONES de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### **4.1.1. Introducción**

La tendencia de globalización de la economía a nivel mundial exige que las empresas realicen continuamente una planeación financiera estratégica para mantenerse en la competencia cada vez más común entre las empresas, pues aquellas que no realizan esta planeación están incapacitadas para enfrentar cambios económicos-financieros.

La parte medular de la realización de un plan financiero radica en analizar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va. Determinando un plan de apoyo si los escenarios no son los más adecuados para el pleno desenvolvimiento de la empresa, estando así protegida por cualquier escenario que se presente, con estrategias que le permitan adaptarse a cualquier ambiente cambiante que se pueda presentar.

#### **4.1.2 Objetivo General de la propuesta**

- Diseñar un plan financiero para incrementar la rentabilidad de Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones.

#### **4.1.3 Objetivos específicos de la propuesta**

- Determinar una metodología de gestión financiera fundamentada 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 y procesadora de mármol HR MegaStones hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

## **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

Previo a la elaboración del plan financiero para incrementar la rentabilidad de Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones se determinará 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.

### **4.2.1. La metodología de gestión financiera estará tendrá los siguientes elementos:**

#### **➤ Análisis Macroambiente**

- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Social
- Factor Tecnológico

#### **➤ Análisis Microambiente**

- Proveedores
- Clientes
- Competencia

#### **➤ Análisis Interno**

- Área Administrativa
- Área de Comercialización
- Área Financiera
- Área de Producción

#### **➤ Análisis FODA**

### **4.2.2 El plan financiero que integra elementos significativos como:**

- Análisis y evaluación financiera
- Plan financiero

#### **4.2.1. La metodología de gestión financiera tendrá los siguientes elementos:**

##### **➤ Análisis Macroambiente**

##### **▪ Factor Económico**

##### **➤ Inflación y Desempleo**

“La inflación es el aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares”(MOCHÓN, F. 2005).

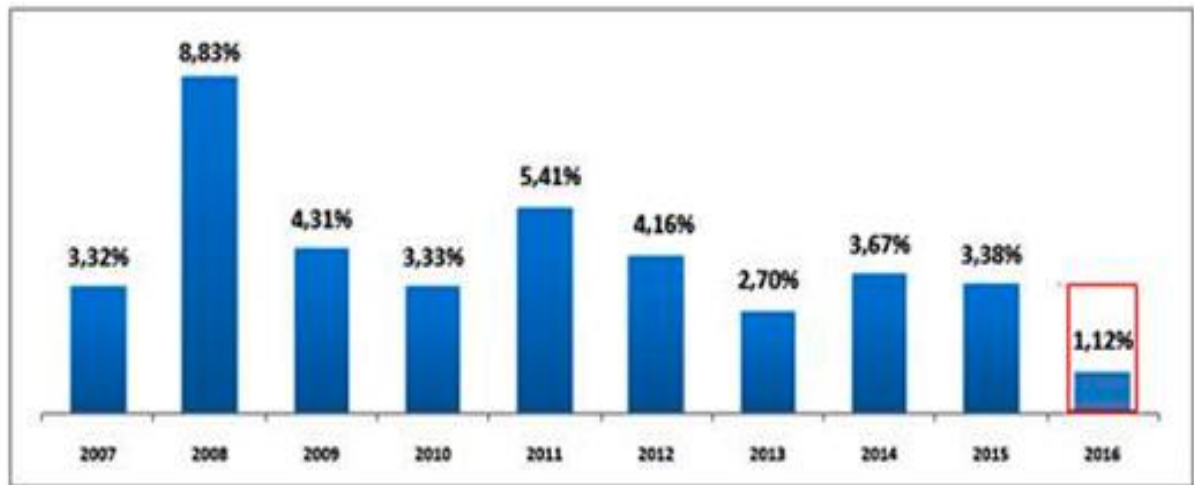
El esquema de dolarización adoptado en enero del año 2000 por el gobierno del Dr. Jamil Mahuad hizo pensar que la inflación se detendría convergiendo a una tasa similar a la del país emisor de la moneda que se tomó como propia.

La inflación definida como la subida generalizada y continua de los precios de los bienes y servicios que se presenta durante un período prolongado en el tiempo, afecta a todos los sectores de la economía.

La inflación afecta de manera negativa la marcha de la economía al perjudicar a aquellas personas cuyas rentas crecen menos que la inflación como es el caso de los jubilados, los cesantes, etc., beneficia a los deudores debido a que el importe de sus deudas pierde valor y por tanto perjudica a los acreedores. Además genera incertidumbre, afectando las inversiones al hacer difíciles las previsiones a largo plazo de ingresos y gastos, por la variación de los precios que puede echar abajo todas las expectativas de tales flujos. Por ello los agentes económicos, ya sean éstos privados o públicos, monitorean de cerca la evolución de precios para tomar decisiones que les permitan optimizar el uso de sus recursos

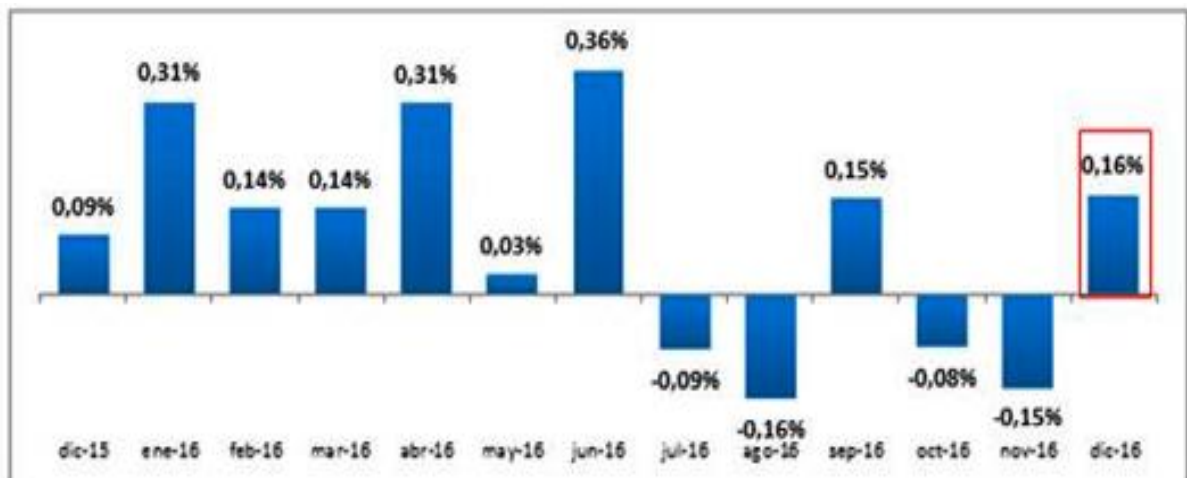


**Gráfico 12: Inflación Anual del Ecuador años 2007 al 2016**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado por: Santiago Mancero

**Gráfico 13 inflación Mensual del Ecuador año 2016**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado por: Santiago Mancero

Ecuador registró una inflación anual de 1,12% en el 2016 frente al 3,38% del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

➤ **Tasa de interés**

Las tasas de interés pasivas referenciales como se puede identificar en la siguiente tabla han tenido un decaimiento desde el año 2015 hasta la presente fecha, de forma contraria las tasas activas referencial han sufrido un incremento en comparación con el año 2015.

**Tabla 12: Tasas de interés pasivas y activas referenciales**

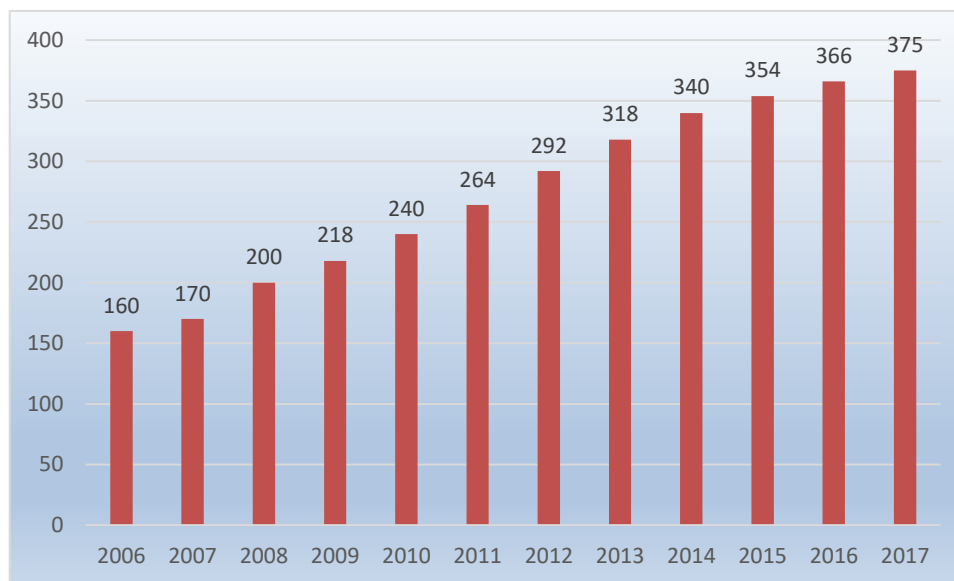
	Tasa de interés pasiva referencial	Tasa de interés activa referencial
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>
Febrero-28-2017	5.07 %	8.25 %
Enero-31-2017	5.08 %	8.02 %
Diciembre-31-2016	5.12 %	8.10 %
Noviembre-30-2016	5.51 %	8.38 %
Octubre-31-2016	5.75 %	8.71 %
Septiembre-30-2016	5.78 %	8.78 %
Agosto-31-2016	5.91 %	8.21 %
Julio-31-2016	6.01 %	8.67 %
Junio-30-2016	6.00 %	8.66 %
Mayo-31-2016	5.47 %	8.89 %
Abril-30-2016	5.85 %	9.03 %
Marzo-31-2016	5.95 %	8.86 %
Febrero-29-2016	5.83 %	8.88 %
Enero-31-2016	5.62 %	9.15 %
Diciembre-31-2015	5.14 %	9.12 %
Noviembre-30-2015	5.11 %	9.22 %
Octubre-31-2015	4.98 %	9.11 %
Septiembre-30-2015	5.55 %	8.06 %
Agosto-31-2015	5.55 %	8.06 %
Julio-31-2015	5.54 %	8.54 %
Junio-30-2015	5.48 %	8.70 %
Mayo-31-2015	5.51 %	8.45 %
Abril-30-2015	5.39 %	8.09 %
Marzo-31-2015	5.31 %	7.31

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Santiago Mancero

## ➤ Salario Básico Unificado

**Tabla 13: Evolución del Salario Básico Unificado**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Santiago Mancero

En los años 2007 y el 2008 se puede observar que existió un aumento muy considerable pasó de USD 170 a USD 200, lo que representó un 18% de alza. Fue el más importante de la última década. Al comparar los valores del 2006 y del 2016, el incremento fue de USD 206, que representó un crecimiento del 129%. Los aumentos tienen como principal indicador referente a la inflación prevista para el próximo año.

### ▪ Factor Político

Indudablemente que el referéndum llevado a cabo en el Ecuador, el 30 de abril del 2011, influyó de alguna manera en el entorno político del país, debido a una serie de propuestas presentadas por el gobierno y aprobadas por el pueblo en las urnas.

Actualmente la situación política interna del Ecuador, se encuentra en un ambiente, donde las decisiones finales son tomadas en la Asamblea Nacional, por la mayoría gobiernista. Sin embargo de ello ha existido resistencia por parte de los sectores sobre los cuales van a actuar las diferentes leyes y esto ha influido para que la aprobación de las mismas se dilate, a medida que se han ido presentando.

La Asamblea Nacional se encuentra tramitando tres leyes con el carácter económico urgente: ley de Impuestos verdes, ley Antimonopolio y ley de Valores, todas se las considera de carácter económico urgente.

De acuerdo a los datos arrojados se puede observar que el 2016 terminó con el mismo dinamismo que terminó el 2015, lo cual hace notar un segundo año de estancamiento económico en el país, que arrojó tasas de crecimiento cercanas a cero, en el mejor de los casos.

El Banco Central es el más optimista sobre el crecimiento económico. Pese a la desaceleración registrada a lo largo de todo el 2015 y en el 2016, el Banco Central prevé que el año cerrará con un crecimiento del 0,4% y que el nuevo año terminaría con 1%. Organismos internacionales, como la Cepal o el FMI, apuntan a tasas cercanas a cero, mientras que la banca internacional cree que habrá un decrecimiento entre 1,2 y 3,6%. El diagnóstico para el 2017 es bastante parecido al del año pasado, con precios bajos del petróleo, apreciación del dólar y mayores tasas de interés internacionales.

#### ▪ **Factor Social**

El gobierno actual se ha encaminado en implementar programas que buscan eliminar las diferencias sociales, estos programas han dado importantes resultados, pero esto no es suficiente debido a que buena parte del presupuesto del país está asignado a cumplir compromisos de deuda externa, por lo que resulta complicado que el Ecuador pueda invertir suficientes fondos en los gastos sociales, de tal forma que permita mejorar la calidad de vida, especialmente de los sectores más vulnerables.

Dentro de las diferentes empresas se considera el cumplimiento de la denominada Responsabilidad Social, que corresponde al destino de una parte del presupuesto para actividades de ayuda social en beneficio de la comunidad, como un acto de correspondencia por permitir el desarrollo de la empresa.

- **Factor Tecnológico**

En el Ecuador así como en el mundo entero se vive en un escenario cambiante a nivel general, los empresarios y los consumidores se han convertido en partícipes del desarrollo de la tecnología, su comportamiento va orientado a la experiencia del ahorro de tiempo, recursos y el mejorara la productividad.

Planificar y gestionar la infraestructura de TIC de una organización es un trabajo difícil y complejo que requiere una base muy sólida de la aplicación de los conceptos fundamentales de áreas como las ciencias de la computación y los sistemas de información, así como de gestión y habilidades del personal.

- **Análisis Microambiente**

- **Proveedores.-** La empresa Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones cuenta con varios proveedores nacionales que han venido colaborando con la empresa desde varios años atrás entre los principales proveedores tenemos los siguientes:

**Tabla 14: Proveedores Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones**

<b>PROVEEDORES</b>
Indumarmol (Guayaquil) MARCO ROMERO TLF:042281308
CECAL( Quito) Mármol Gris ROCIO FLORES 022480486
Ing. Pesantes Mármol Abano 0988910317
Víctor Oñate Mármol Rosado , mármol negro
CHENG PHU CHENG Broker importador

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones  
**Elaborado por:** Santiago Mancero

- **Clientes.**- Para que el cliente esté satisfecho con los productos que la empresa oferta y con lo que en el futuro podamos ofrecerlo, es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre nuestra empresa y el cliente.

Por estas razones el cliente es, debido a muchas razones, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

La empresa Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones mantiene un alto número de clientes asiduos, pero por el volumen y la frecuencia de compras entre los principales clientes se encuentran los siguientes:

**Tabla 15: Clientes de la empresa Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones**

<b>CLIENTES</b>
Marco Jaya
Washinton Mendoza
Gladys Torres (Guaranda)
Rodrigo Cujigualpa
José Aucapiña( Cuenca)
Mario Mullo (Azogues)
Nicolás Pérez
Marco Acosta ( Ambato)
Abel Defaz (Latacunga)
Raúl Sanpedro (Latacunga)
Cristian Sanpedro (Latacunga)
Ángel Sani
Javier Asqui
Julio Unda (Quito)

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

- **Competencia.**- Los competidores del sector del mármol manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en diversas estrategias o tácticas entre las principales se puede mencionar a la competencia de precios, introducción de nuevos productos.

Entre los principales competidores de la empresa Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones están los siguientes:

**Tabla 16: Competencia Importadora y  
Procesadora de Mármol HR Megastones**

COMPETENCIA
Sultana de los Andes ( Juan Yupanqui
Bolívar Romero
Laura Uvidia

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones  
**Elaborado por:** Santiago Mancero

#### ➤ **Análisis Interno**

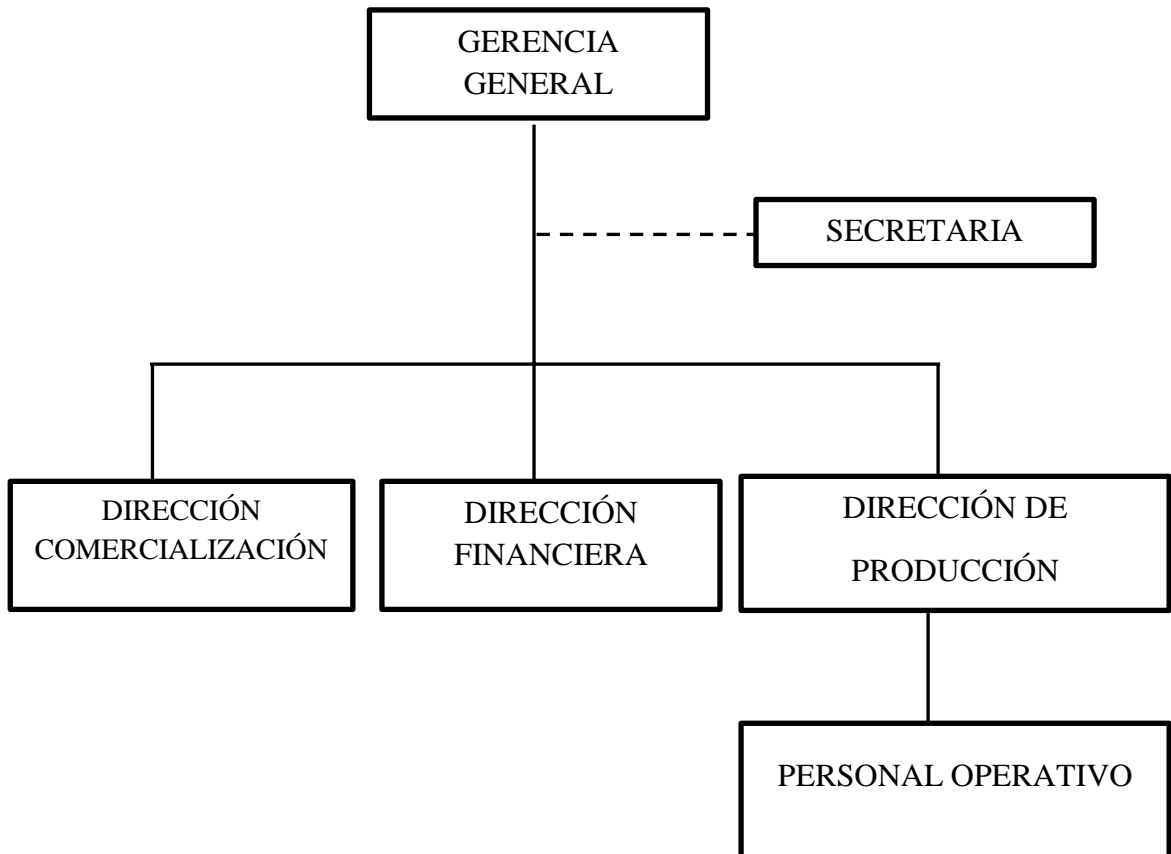
Para la realización del presente trabajo de titulación es necesario o fundamental el análisis de factores o elementos internos de la empresa, con el objetivo claro de enfocarse en la realización de una evaluación interna, para luego realizar un estudio y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

- **Área Administrativa.** En lo referente a la parte administrativa se debe de considerar que como la mayoría de las Pymes de la ciudad de Riobamba están administradas por los dueños de las mismas, quienes en su mayoría han generado estas empresas por la experiencia que han tenido, mas no porque fueron formados en universidades para generar empleo o para dirigir empresas, siendo la empresa Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones una de ellas, que se ha sostenido en el mercado gracias a la experiencia de los propietarios de la misma quienes han venido manejando la empresa de forma empírica y gracias a la enseñanza más difícil y dura que es la escuela de la vida han teniendo buenos resultados.

La empresa cuenta con un organigrama generado por la parte administrativa que no es difundida o no es conocida por el personal de la empresa, esto es un resultado de la forma empírica en la que se ha venido llevando o administrando la empresa, el

que no se dé a conocer el organigrama no ha sido motivo para que los empleados y trabajadores de la empresa no distingan cada una de las dependencias que existen dentro de la empresa ni las labores y funciones que deben llevar cada una de ellas.

**Gráfico 14: Organigrama estructural**



**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

- **Área de Comercialización** .- Entre las principales funciones que lleva a cabo el área de comercialización tenemos las siguientes:
  - ✓ Comprar, buscar y evaluar bienes ( materia prima y suministros) y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para la empresa.
  - ✓ Vender y promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.



- ✓ Transportar o trasladar los bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los productos.
  - ✓ Financiar el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- **Área Financiera.-** Entre las principales funciones que lleva a cabo el área financiera tenemos las siguientes:
- ✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los objetivos del departamento financiero de la empresa.
  - ✓ Determinar y analizar los costos de producción para asignar los precios a los productos que aseguren competitividad y rentabilidad para la empresa
  - ✓ Llevar el manejo de la contabilidad, presupuestos y estados financieros mensuales y anuales.
  - ✓ Brindar información efectiva a la dirección de la empresa para que tome decisiones oportunas.
- **Área de Producción.-** Entre las principales funciones que lleva a cabo el área de producción tenemos las siguientes:
- ✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los objetivos del departamento de producción de la empresa.
  - ✓ Verificar que los productos elaborados cumplan con los estándares de calidad requeridos.
  - ✓ Programar la producción de la empresa tanto diaria, semanal, mensual y anual de la empresa.
  - ✓ Enviar información oportuna al gerente de la empresa cuando se tenga cantidades mínimas o máximas de materia prima.
  - ✓ Llevar un control del mantenimiento realizado a la maquinaria.

➤ **Análisis FODA**

La matriz FODA se realiza para hacer un análisis sobre un sin número de aspectos que pueden afectar a la empresa, estos aspectos pueden afectarlo en forma positiva y negativa, si es a nivel interno de la empresa pueden tener fortalezas y debilidades, y a nivel externo son oportunidades y amenazas.

La realización de esta matriz permitirá hacer un diagnóstico para hacer frente a las condiciones del mercado, y así tomar decisiones oportunas y acertadas.

La matriz FODA se realizará como resultado del estudio realizado en el análisis interno y en el análisis externo que ya se lo realizó.

**Tabla 17: ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1: Planta Instalada	O1: Explorar nuevas tecnologías
F2: Clientes estables	O2: Diversificar la producción
F3: Calidad del producto	O3: Expansión de la marca
F4: Buen servicio al Cliente	O4: Nicho de mercado existente
F5: Conocimiento Técnico	O5: Amplia demanda
F6: Facilidad en el transporte	O6: Posibilidad de ofertar todo el año
F7: Mano de obra estable	O7: Nuevos proveedores
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1: Maquinaria y equipo	A1: Reducción de ventas por productos sustitutos
D2: Inadecuada distribución de espacios físicos	A2: Políticas Fiscales o tributarias
D3: Posicionamiento de la marca	A3: Competencia
D4: Falta de marketing	A4: Incremento de precio de la materia prima
D5: Falta de capital de trabajo	A5: Desastres Naturales

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones y estudio de Campo  
**Elaborado por:** Santiago Mancero

**Tabla 18: Factores Estratégicos FODA ponderado**

EXTERNO	INTERNO	FORTALEZAS							DEBILIDADES					SUMA	PROM.
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5		
OPORTUNIDADES	O1	5	5	3	3	3	1	5	5	4	4	0	5	43	3,58
	O2	5	5	3	3	3	1	5	5	4	4	1	5	44	3,67
	O3	3	4	3	3	3	5	4	5	3	4	5	4	46	3,83
	O4	3	5	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	40	3,33
	O5	3	5	5	5	5	2	2	4	3	4	4	4	46	3,83
	O6	4	5	5	5	5	2	1	3	3	4	3	3	43	3,58
	O7	3	1	2	2	2	1	1	4	2	3	1	3	25	2,08
AMENAZAS	A1	3	4	3	3	3	1	1	4	3	1	1	0	27	2,25
	A2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	1	1	0	18	1,50
	A3	5	2	2	2	1	3	1	4	3	5	5	2	35	2,92
	A4	0	1	2	2	2	1	1	0	2	1	1	0	13	1,08
	A5	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	13	1,08
SUMA		37	40	35	34	33	21	26	42	33	36	27	29		
PROMEDIO		3,08	3,33	2,92	2,83	2,75	1,75	2,17	3,50	2,75	3,00	2,25	2,42		

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones y estudio de Campo

**Elaborado por:** Santiago Mancero

Los valores con los que se realizó la ponderación de los factores estratégicos para la realización del FODA fueron de acuerdo a la siguiente escala: 0 si no tiene impacto, 1 si existe un remoto impacto, 2 si existe un escaso impacto, 3 si hay un mediano impacto, 4 si existe un alto impacto y 5 si existe un máximo impacto.

#### 4.2.2 El plan financiero que integra elementos significativos como:

Análisis y evaluación financiera

Plan financiero

#### 4.2.2.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

##### a) Estados Financieros

##### Balance general

Tabla 19: Balance general

<b>IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR MEGASTONES</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>(Expresado en Dólares)</b>		
<b>PERIODOS:</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	11.354,00	14.534,00
Cuentas por cobrar	8.120,00	12.140,00
Productos terminados	16.701,00	18.000,00
Productos en Proceso	8.093,07	15.356,43
Materias Primas y auxiliares	16.700,00	17.550,00
Suministros diversos	698,00	1.230,00
Gastos pagados por anticipado	3.817,50	1.621,45
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>65.483,57</b>	<b>80.431,88</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Activo fijo	46.963,00	51.791,40
	-	-
Depreciación acumulada	38.292,92	43.675,96
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.670,08</b>	<b>8.115,44</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>74.153,65</b>	<b>88.547,32</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>		
Cuentas por pagar	8.472,00	6.500,00
Tributos por pagar	12.430,00	15.787,46
<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>20.902,00</b>	<b>12.000,00</b>
Provisión beneficios sociales	14.500,00	18.556,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>14.500,00</b>	<b>18.556,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35.402,00</b>	<b>30.556,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	27.377,65	41.911,32

Reservas	11.374,00	16.080,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>38.751,65</b>	<b>57.991,32</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>74.153,65</b>	<b>88.547,32</b>

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones  
**Elaborado por:** Santiago Mancero

▪ **Estado de Resultados**

**Tabla 20: Estado de Resultados**

<b>IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR</b>		
<b>MEGASTONES</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>INDICADO POR AÑO (EXPRESADO EN DÓLARES)</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$115.300</b>	<b>\$164.400</b>
(-)Costo de ventas	\$45.200	\$64.448
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$70.100</b>	<b>\$99.952</b>
(-)Gastos Administrativo	\$22.080	\$41.620
(-)Gastos de Ventas	\$9.252	\$13.192
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$38.768</b>	<b>\$45.140</b>
15 % Participación trabajadores	\$5.815	\$6.771
<b>UTILIDAD ANTES DE PAGO DE</b>		
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$32.953</b>	<b>\$38.369</b>
Impuesto a la renta	\$7.250	\$8.441
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$25.703</b>	<b>\$29.928</b>

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones  
**Elaborado por:** Santiago Mancero

**b) Análisis de Tendencias**

Para analizar las tendencias, se ha desarrollado el análisis vertical y horizontal de los estados financieros históricos.

**Tabla 21: Análisis Horizontal y Vertical**

<b>IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR MEGASTONES</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>(Expresado en Dólares)</b>						
<b>PERIODOS:</b>	<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>ANÁLISIS DE TENDENCIA HORIZONTAL</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	11.354,00	15,3%	14.534,00	16,41%	3.180,00	28%
Cuentas por cobrar	8.120,00	11,0%	12.140,00	13,71%	4.020,00	50%
Productos terminados	16.701,00	22,5%	18.000,00	20,33%	1.299,00	8%
Productos en Proceso	8.093,07	10,9%	15.356,43	17,34%	7.263,36	90%
Materias Primas y auxiliares	16.700,00	22,5%	17.550,00	19,82%	850,00	5%
Suministros diversos	698,00	0,9%	1.230,00	1,39%	532,00	76%
Gastos pagados por anticipado	3.817,50	5,1%	1.621,45	1,83%	-2.196,05	-58%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>65.483,57</b>	<b>88,3%</b>	<b>80.431,88</b>	<b>90,83%</b>	14.948,31	23%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activo fijo	46.963,00	63,3%	51.791,40	58,49%	4.828,40	10%
Depreciación acumulada	-38.292,92	-51,6%	-43.675,96	-49,32%	-5.383,04	14%

<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.670,08</b>	11,7%	<b>8.115,44</b>	9,17%	<b>-554,64</b>	-6%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>74.153,65</b>	<b>100,0%</b>	<b>88.547,32</b>	<b>100,00%</b>	14.393,67	19%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>						
Cuentas por pagar	8.472,00	11,4%	6.500,00	7,34%	<b>-1.972,00</b>	-23%
Tributos por pagar	12.430,00	16,8%	15.787,46	17,83%	3.357,46	27%
<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>20.902,00</b>	<b>28,2%</b>	<b>12.000,00</b>	13,55%	<b>-8.902,00</b>	-43%
Provisión beneficios sociales	14.500,00	19,6%	18.556,00	20,96%	4.056,00	28%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>14.500,00</b>	19,6%	<b>18.556,00</b>	20,96%	4.056,00	28%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35.402,00</b>	<b>47,7%</b>	<b>30.556,00</b>	<b>34,51%</b>	<b>-4.846,00</b>	-14%
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	27.377,65	<b>36,9%</b>	41.911,32	<b>47,33%</b>	14.533,67	53%
Reservas	11.374,00	15,3%	16.080,00	18,16%	4.706,00	41%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>38.751,65</b>	<b>52,3%</b>	<b>57.991,32</b>	<b>65,49%</b>	19.239,67	50%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>74.153,65</b>	<b>100,0%</b>	<b>88.547,32</b>	<b>100,00%</b>	14.393,67	19%

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

**Análisis horizontal:** Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

### **Análisis**

Este tipo de análisis se centra en los cambios que pueden presentar cada una de las cuentas de un periodo a otro, por lo que es de mucha importancia realizar previamente el cálculo de la variación absoluta y relativa.

Si se realiza un análisis comparativo de la Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones, los Activos Corrientes del año 2016 en comparación con el 2015 se puede evidenciar que ha habido un aumento específicamente en la cuenta de Productos en proceso en un 90%, la cuenta gastos pagados por anticipado ha sufrido una notable disminución que se ve reflejada con un 58%, a continuación las Cuentas por Cobrar presentan un incremento de 50% lo que significa que la Importadora y Procesadora de Mármol HR ha manejado adecuadamente las Cuentas por cobrar, mientras la misma cuenta con técnicas de cobranza eficientes.

Por otro lado, las cuentas de Pasivo y Patrimonio también presentan variaciones como la disminución en Cuentas por pagar del 23% en comparación al 2015. Mientras tanto, la cuenta de tributos por pagar y provisión beneficios sociales también muestran un incremento del 27% y 28% respectivamente. En general el Pasivo presenta una disminución del 14%.

Finalmente, el Patrimonio se ha incrementado, la cuenta de capital ha sufrido un aumento significativo en un 53%, al igual que las Reservas en un 41%, en conclusión el Patrimonio se ha incrementado en el año 2016 con relación al 2015 en un 50% lo que significa que la Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones creciendo significativamente.



### **Análisis Vertical:**

El análisis vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero y consiste en tomar un solo Estado Financiero (puede ser un Balance General o un Estado de Pérdidas y Ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denominara cifra base. Se trata de un análisis estadístico, pues estudia la situación financiera en un momento determinado

### **Análisis del año 2016:**

En los activos corrientes se debe indicar que la mayor parte de concentración de recursos se encuentra en la cuenta Productos terminados con un 20.33% cumpliendo así la empresa con su rol en el mercado. En cuanto al Activo Disponible cabe resaltar que la cuenta Caja Bancos corresponde al 16.41% por lo que se puede deducir que el dinero se encuentra en rotación constantemente.

Por otro lado los Activos Fijos concentran un 58.49%, por lo que se puede decir que la empresa cuenta con la suficiente maquinaria para procesar el mármol.

El nivel de endeudamiento que mantiene la empresa representa el 7.39 % por lo que se puede analizar que el nivel no es alto.

El patrimonio de la empresa representa el 65.49% lo que significa que la empresa está reinvertiendo su dinero en donde la cuenta más representativa es la del Capital con un 47.33 %

**Tabla 22: Análisis Horizontal y Vertical Estado de Resultados**

<b>IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR MEGASTONES</b>						
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>						
<b>INDICADO POR AÑO (EXPRESADO EN DÓLARES)</b>						
	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		<b>ANÁLISIS DE TENDENCIA HORIZONTAL</b>	
	<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$115,300</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$164,400</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$49,100.00</b>	<b>42.58%</b>
(-)Costo de ventas	\$45,200	39.20%	\$64,448	39.20%	\$19,248.22	16.69%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$70,100</b>	<b>60.80%</b>	<b>\$99,952</b>	<b>60.80%</b>	<b>\$29,851.78</b>	<b>25.89%</b>
(-)Gastos Administrativo	\$22,080	19.15%	\$41,620	25.32%	\$19,540.00	16.95%
(-)Gastos de Ventas	\$9,252	8.02%	\$13,192	8.02%	\$3,939.95	3.42%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$38,768</b>	<b>33.62%</b>	<b>\$45,140</b>	<b>27.46%</b>	<b>\$6,371.83</b>	<b>5.53%</b>
15 % Participación trabajadores	\$5,815	5.04%	\$6,771	4.12%	\$955.77	0.83%
<b>UTILIDAD ANTES DE PAGO DE IMPUESTOS</b>	<b>\$32,953</b>	<b>28.58%</b>	<b>\$38,369</b>	<b>23.34%</b>	<b>\$5,416.06</b>	<b>4.70%</b>
22% Impuesto a la renta	\$7,250	6.29%	\$8,441	5.13%	\$1,191.53	1.03%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$25,703</b>	<b>22.29%</b>	<b>\$29,928</b>	<b>18.20%</b>	<b>\$4,224.52</b>	<b>3.66%</b>

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

### **Análisis horizontal del Estado de Resultados:**

En los datos que se evidencia en el análisis horizontal de los años 2015-2016 la cuenta de Ventas presentan un incremento de \$ \$49,100.00 con un porcentaje de 42.58% más que en el año 2015.

Mientras que los Gastos Administrativos también muestran un incremento en porcentaje el 16.95% más que en el año del 2015 siendo los más representativos estos Gastos, la cuenta Gasto de Ventas presenta un incremento de \$ \$3,939.95 para el año 2016 que representa el 3.42%

### **Análisis Vertical del Estado de Resultados**

Cuando se efectúa este análisis y al ser comparativo, se lo realiza en comparación del total de los ingresos o en este caso de las ventas.

### **Análisis año 2016:**

Analizando este Estado Financiero se puede apreciar que la cuenta con mayor participación son los gastos administrativos con el 25.32%.

La Utilidad bruta representa el 60.80% y la utilidad operacional representa el 27.46%.

En resumen, los gastos en este año representan el 33.34% del total de los ingresos.

### c) Razones Financieras

El análisis financiero se hace en base a los indicadores, que son razones que permiten medir el estado y rendimiento de las diferentes cuentas y estructuras de una empresa, en conjunto van a permitir tener una idea clara de la situación financiera de la empresa.

Las razones financieras asociadas a los estados financieros son:

#### ▪ Razones de Liquidez

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Año 2015	Año 2016
3,133	6,703

Para el índice de liquidez lo óptimo es un valor entre  $1,5 < IL < 2,0$ ; si  $IL < 1,5$ , la mayor probabilidad de suspender los pagos a acreedores; y si  $IL > 2,0$ , se puede decir que la empresa posee activos circulantes ociosos, lo que indica pérdida de rentabilidad a corto plazo.

En el caso de la Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones la liquidez de la empresa es mayor a 2,0 lo que indica de acuerdo a la definición del indicador que la empresa posee un inadecuado manejo de los activos circulantes tanto en el año 2015 y 2016 por lo que el administrador de la empresa debe de tener o contar con nuevas estrategias para el manejo de estos rubros.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Año 2015	Año 2016
1,148	2,460

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago.

Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

La prueba ácida muestra que la empresa posee 1,148 dólares por cada dólar que debe atender en el corto plazo en el año 2015 y en el año 2016 2.46, lo que indica una liquidez adecuada.

$$\text{Índice de liquidez inmediata} = \frac{\text{Efectivo y equivalente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
0,543	1,211

Este ratio mide la capacidad que tiene la empresa para atender sus compromisos a corto plazo con los activos líquidos que posee, Puede considerarse como un ratio de solvencia muy a corto plazo al que también se denomina ratio de disponibilidad.

La liquidez inmediata de la Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones es 0.543, es decir dispone de 54 centavos de dólar en forma inmediata por cada dólar que debe pagar en el 2015 y en el 2016 por cada dólar que adeuda a corto plazo posee 1,21 dólares para cubrirlos.

▪ **Razones de Apalancamiento**

$$\text{Razón de deuda (Apalancamiento)} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
0,477	0,345

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentaje.

En el caso de la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones la razón de endeudamiento en el año 2015 es de 0,477 indica que el 48% del total de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento). La razón de endeudamiento para el año 2016 es de 0,345 es decir el 35% comparando con el año anterior se puede observar que este valor ha disminuido.

$$\text{Razón de deuda corriente} = \frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Activos Totales}}$$

<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
0,282	0,136

Mide la proporción de la inversión de la empresa a corto plazo que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentaje.

En el caso de la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones la razón de endeudamiento a corto plazo en el año 2015 es de 0,282 indica que el 28% del total de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento) a corto plazo. La razón de endeudamiento para el año 2016 es de 0,136 es decir el 14% comparando con el año anterior se puede observar que este valor ha disminuido.

$$\text{Razón de deuda a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo largo plazo}}{\text{Activos Totales}}$$

<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
0,196	0,210

Mide la proporción de la inversión de la empresa a largo plazo que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentaje.

En el caso de la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones la razón de endeudamiento a largo plazo en el año 2015 es de 0,196 indica que el 19.6% del total de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento) a largo plazo. La razón de endeudamiento para el año 2016 es de 0,21 es decir el 21% comparando con el año anterior se puede observar que este valor ha incrementado.

- **Razones de actividad**

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
44.581,57	68.431,88

Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de genera flujo de caja. El flujo de caja o efectivo, que la empresa genere será el que se encargue de mantener o de incrementar el capital de trabajo.

En el caso de la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones la razón de capital de trabajo en el año 2015 es de 44.581,57 indicando así que la empresa

puede desarrollar sus actividades normales sin ningún tipo de inconveniente, para el año 2016 es 68.431,88 es decir comparando con el año anterior se puede observar que este valor ha incrementado.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

Año 2015	Año 2016
2,706424765	3,580444444

La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

En el caso de la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones la rotación de inventarios durante el 2015, fue de 2,7 veces, o dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada cuatro meses, y durante el 2016, fue de 3,5 veces, o dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada tres meses.

$$\text{Periodo de rotación inventario (días)} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Año 2015	Año 2016
133,0168142	100.5461769

En el caso de la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones el periodo de rotación de inventarios durante el 2015, fue de 133 días y durante el 2016, fue de 100 días.



$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Año 2015	Año 2016
1,5548796	1,8566344

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.

No está demás conocer el nivel de rotación de los activos, puesto que de su nivel se pueden identificar falencias e implementar mejoras conducentes a maximizar la utilización de los recursos de la empresa.

En el caso de la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones en el año 2015 los activos de la empresa rotaron 1.55 veces y durante el año 2016 los activos rotaron 1.85 veces.

- **Razones de Rentabilidad**

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Año 2015	Año 2016
0,22	0,18

El margen de utilidad neta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2015 y 2016 generaron el 22% y el 18% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe una disminución del 4% en la utilidad.

$$\text{Rendimiento sobre activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

Año 2015	Año 2016
0,35	0,40

Su importancia radica en que permite medir el grado de eficiencia de los activos totales de una empresa, independientemente de las fuentes de financiación que haya utilizado, y de la carga fiscal del país en el que ésta desarrolla su actividad principal. Dicho con otras palabras, el ROA permite medir la capacidad de los activos que tiene una empresa para generar renta por ellos mismos.

Como se puede observar el ROA de la empresa para el año 2015 y 2016 es del 35% y el 40% respectivamente, también podemos ver que existe un aumento del 5%.

$$\text{Rendimiento sobre patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$














Año 2015	Año 2016
0,66	0,52

El retorno sobre el patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés) es uno de los dos factores básicos en determinar la tasa de crecimiento de las ganancias de una empresa.

La presente tabla nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para los años 2015 y 2016 fue del 66% y 52% respectivamente; es decir que hubo una disminución considerable en la rentabilidad de la inversión de los dueños.

## Matriz de Situación Financiera

**Tabla 23: Matriz de Situación Financiera**

<b>Indicador de rentabilidad</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Diagnóstico</b>
Margen de utilidad neta	22%	18%	
Rendimiento sobre activos (ROA)	35%	40%	
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	66%	52%	
<b>Indicador de rentabilidad</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Diagnóstico</b>
Capital de trabajo	\$44.581,57	\$68.431,88	
Rotación de inventarios	2.7 veces	3.5 veces	
Periodo de Rotación de inventarios	133 días	100 días	
Rotación de activos totales	1.5 veces	1.8 veces	
<b>Indicador de liquidez</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Diagnóstico</b>
Índice de liquidez	\$3.13	\$6.7	
Prueba Ácida	\$1.14	\$2.46	
Índice de liquidez inmediata	\$0.54	\$1.21	
<b>Indicador de apalancamiento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Diagnóstico</b>
Razón de deuda (apalancamiento)	48%	35%	
Razón de deuda corriente	19.6%	21%	
Razón de deuda largo plazo	28.2%	14%	

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

#### 4.2.2.2 PLAN FINANCIERO

Según el autor Weston Fred en su libro Finanzas en administración define al Plan Estratégico Financiero como un instrumento que consiste en proyecciones de ingresos y gastos de la organización; tiene como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar el desempeño de las divisiones individuales de la compañía.

El plan financiero es un documento dinámico que cambia frecuentemente; su principal objetivo es el de determinar si la organización tendrá a su disposición recursos financieros suficientes para cumplir con los objetivos organizacionales.

El plan financiero que se elaborará contendrá los siguientes aspectos:

Formulación Estratégica Financiera

Objetivos Financieros

Estrategias Financieras

##### a) **Formulación Estratégica Financiera**

###### ▪ Misión Financiera

La misión es un proceso permanente que debe estar presente en el alcance de las operaciones de la empresa, es la filosofía del negocio.

**SOMOS UNA EMPRESA ALTAMENTE EFICIENTE, QUE OPERA CON LOS RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS, PARA PROVEER A SUS CLIENTES, PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD QUE SATISFAGAN PLENAMENTE SUS EXPECTATIVAS, NUESTRA EMPRESA SE SUSTENTA EN UNA CONDUCTA ÉTICA, EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EL RESPETO POR LA LEGISLACIÓN NACIONAL Y EL APOYO AL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO DEL ECUADOR.**

- **Visión Financiera**

La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

**PARA EL 2022, LA IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR MEGASTONES SERÁ UNA EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO, QUE GESTIONARÁ SUS RECURSOS FINANCIEROS DE FORMA ÓPTIMA, PERMITIÉNDOLE BRINDAR PRODUCTOS QUE SATISFACERÁN LOS MAYORES ESTÁNDARES DE CALIDAD. TODAS LAS OPERACIONES EN LA EMPRESA SE DESARROLLARÁN CON: ÉTICA, ENTUSIASMO Y RESPONSABILIDAD; Y APORTARÁ SU ESFUERZO PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS.**

## **b) Objetivos Financieros**

Los objetivos financieros propuestos para la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MEGASTONES son:

- Mejorar la independencia operativa mediante la reestructuración del pasivo.
- Alcanzar una rentabilidad sobre el ROA no menor a la inflación del período más el costo de oportunidad de inversiones a largo plazo.

## **c) Estrategias Financieras**

Las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos definidos son:

### **Definición de Estrategias Financieras**

- Para mejorar la independencia operativa mediante la reestructuración del pasivo; se propone la titularización de valores.
- Para mejorar la rentabilidad, se propone el control integral de costos y gastos.

### **Priorización de Estrategias Financieras**

El enfoque actual respecto a la empresa determina que existen cuatro perspectivas que se concatenan bajo una secuencia de causa y efecto, lo que implica que si la empresa aprende y crece en conocimiento, sus procesos internos serán eficientes, y

estará en condiciones de satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente de una manera óptima; el cliente satisfecho guardará lealtad y la recomendará a otros potenciales clientes generando un efecto multiplicador que permitirá incrementar sus beneficios financieros y alcanzar el éxito.

**Gráfico 15: Perspectivas y concatenación**



**Fuente:** HORVATH & PARTHERS, p. 54

**Recopilado por:** Santiago Mancero

Bajo este enfoque es evidente que deben mejorarse los procesos de financiamiento, para mejorar la rentabilidad de la empresa, por lo que la estrategia prioritaria es la titularización de valores.

### **Diseño presupuestal de estrategias priorizadas**

El diseño presupuestal de las estrategias priorizadas comprende:

- Titularización de inmuebles

Antes de iniciar el proceso referente a la titularización de inmuebles se debe de mencionar la definición de titularización.

La titularización es un proceso de jurídico que convierte las expectativas de flujo de fondos futuros en títulos negociables hoy. Todo buen proyecto futuro puede obtener recursos al momento actual. Esta modalidad abre campo para que los más diversos tipos de activos ilíquidos puedan ser movilizados a través de la venta de los títulos que los representan. Emitidos con cargo a un patrimonio autónomo.

Los valores producto de este proceso son susceptibles de ser colocados y negociados libremente en el mercado bursátil.

La Titularización de inmuebles se perfecciona mediante un contrato de fiducia mercantil irrevocable de garantía o de administración, el originador transfiere a un patrimonio autónomo uno o varios bienes inmuebles de baja rotación, con cargo al cual la sociedad fiduciaria emite los títulos.

Es necesario mencionar que la fiducia es un contrato flexible, en el cual las cláusulas se pueden adaptar según tu conveniencia y necesidades. Dentro del contrato fiduciario intervienen el fideicomitente (como será conocido en esta clase de contrato), un beneficiario (que puede ser tú o un tercero que designes) y la sociedad fiduciaria o fiduciario.

- El fideicomitente: Es la persona natural o jurídica que le encomienda uno o todos sus bienes a la sociedad fiduciaria con una determinada finalidad.
- Beneficiario: El beneficiario es una persona que fue escogida por el fideicomitente para que goce de los beneficios y de la finalidad del contrato de fiducia. Este beneficiario puede ser una persona natural o jurídica, de naturaleza privada o pública, nacional o extranjero.
- Fiduciario: Es una persona que recibe tus bienes y se compromete a cuidarlos y administrarlos según lo hayan pactado en el contrato. Su principal función es cumplir con la finalidad del contrato. Debe ser una persona capacitada y conocer muy bien los temas para aconsejarte y prestarte la información correcta al momento de necesitarlo

Mediante la fiducia, se le confía-transfiere algunos o todos sus bienes a una

sociedad fiduciaria para que cumpla las instrucciones que se le da en el contrato de fiducia.

- La sociedad fiduciaria: Es una sociedad, constituida como sociedad anónima, con permiso de funcionamiento otorgado por el Estado, estas sociedades sólo están autorizadas para desarrollar las actividades por las cuales fueron expresamente definidas por la Ley. Las sociedades fiduciarias prestan servicios financieros por lo cual, están sujetas a la inspección y vigilancia.

Los recursos captados mediante la colocación de los títulos son trasladados por el agente de manejo al agente originador.

En ningún caso, el valor de la emisión excederá el noventa por ciento del valor presente de los flujos futuros proyectados que generará el inmueble, durante el plazo de la emisión de valores de titularización, descontados a una tasa que no podrá ser inferior a la tasa activa referencial señalada, por el Banco Central del Ecuador, para la semana inmediata anterior a aquella en la cual se efectúe el cálculo correspondiente.

La tasa resultante del cálculo tendrá vigencia de hasta treinta días.

Requisitos para la titularización de inmuebles

- Escritura Pública del Fideicomiso Mercantil de Titularización  
Todo contrato de fideicomiso mercantil debe otorgarse por escritura pública y deberá reunir los requisitos establecidos en la Ley.

El contrato de fideicomiso mercantil deberá contener por lo menos lo siguiente:

### **Requisitos Mínimos**

- La identificación del o los constituyentes y del o los beneficiarios.
- Una declaración juramentada del constituyente de que los dineros o bienes transferidos tienen procedencia legítima; que el contrato no adolece de causa u objeto ilícito y, que no irroga perjuicios a acreedores del constituyente o a terceros.



- La transferencia de los bienes en fideicomiso mercantil y la entrega o no cuando se trate de encargos fiduciarios.
  - Los derechos y obligaciones a cargo del constituyente, de los constituyentes adherentes, en caso de haberse previsto su adhesión, del fiduciario y del beneficiario.
  - Las remuneraciones a las que tenga derecho el fiduciario por la aceptación y desempeño de su gestión.
  - La denominación del patrimonio autónomo que surge como efecto propio del contrato.
  - Las causales y forma de terminación del fideicomiso mercantil.
  - Las causales de sustitución del fiduciario y el procedimiento que se adoptará para tal efecto.
  - Las condiciones generales o específicas para el manejo, entrega de los bienes, frutos, rendimientos y liquidación del fideicomiso mercantil.
- **Elementos adicionales (opcional)**
    - La facultad o no y la forma por la cual el fiduciario pueda emitir certificados de participación en los derechos personales derivados del contrato de fideicomiso mercantil, los mismos que constituyen títulos valores, de conformidad con las normas de titularización que dicte el Consejo Nacional de Valores C.N.V.; y,
    - La existencia o no de juntas de beneficiarios, de constituyentes o de otros cuerpos colegiados necesarios para lograr la finalidad pretendida por el constituyente.

- **Limitaciones al contrato**

En los contratos no se podrán estipular cláusulas que signifiquen la imposición de

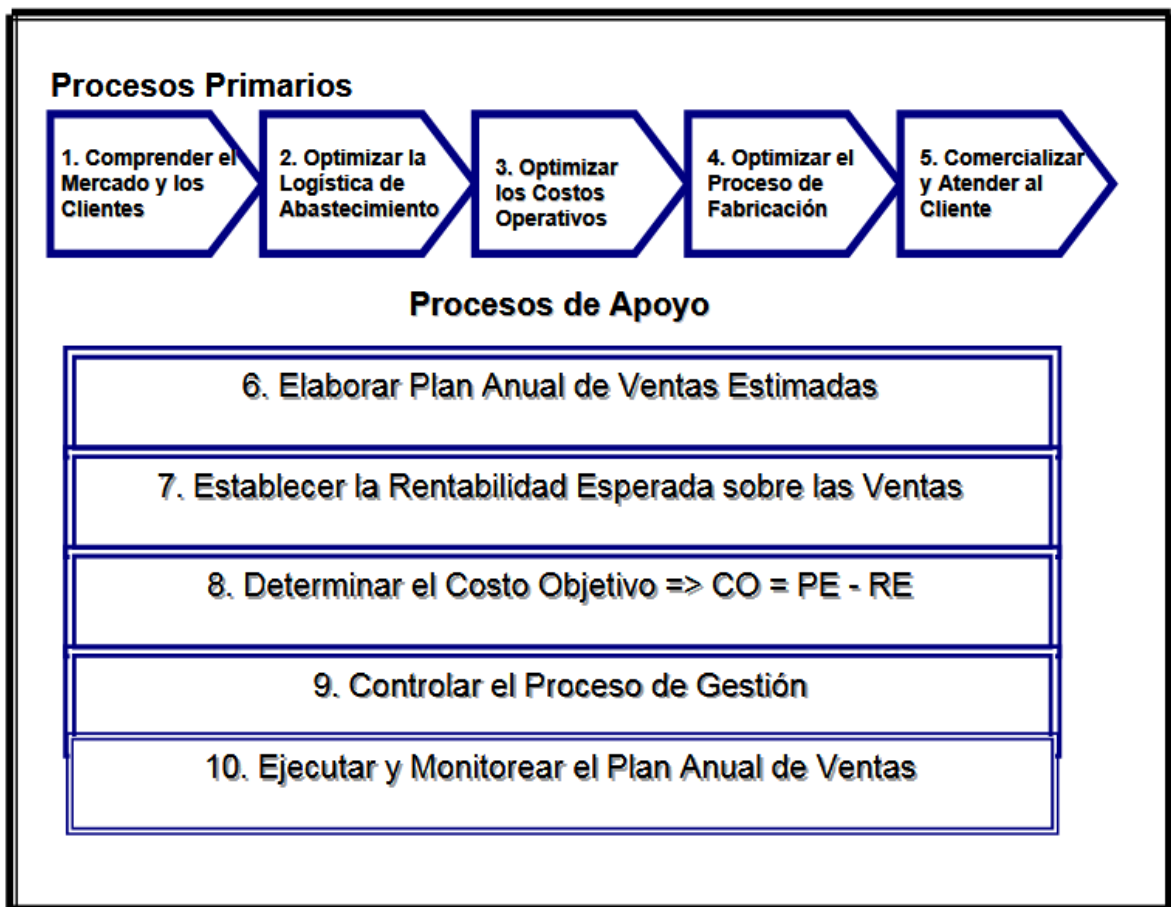
condiciones inequitativas e ilegales, tales como:

- Previsiones que disminuyan las obligaciones legales impuestas al fiduciario o acrecienten sus facultades legales en aspectos importantes para el constituyente y/o beneficiario, como aquellas que exoneren la responsabilidad de aquél o se reserve la facultad de dar por terminado el contrato anticipadamente o de apartarse de la gestión encomendada, sin que en el contrato se hayan indicado expresamente los motivos para hacerlo y se cumplan los trámites administrativos a que haya lugar.
- Limitación de los derechos legales del constituyente o beneficiario, como el de resarcirse de los daños y perjuicios causados, ya sea por incumplimiento o por efectivo cumplimiento de las obligaciones del fiduciario.
- La determinación de circunstancias que no se hayan destacado con caracteres visibles en la primera página del contrato al momento de su celebración, a partir de las cuales se derive, sin ser ilegal, una consecuencia en contra del constituyente o beneficiario, o que conlleve la concesión de prerrogativas a favor del fiduciario.
- Previsiones con efectos desfavorables para el constituyente o beneficiario que aparezcan en forma ambigua, confusa o no evidente, y, como consecuencia, se le presenten a éste discrepancias entre los efectos esperados o previsibles del negocio y los que verdaderamente resulten del contenido del contrato.
- La posibilidad de que quien debe cumplir la gestión encomendada sea otra persona diferente al fiduciario, sustituyéndose así como obligado, salvo que por la naturaleza del contrato se imponga la necesidad de hacerlo en personas especializadas en determinadas materias; y,
- Las que conceden facultades al fiduciario para alterar unilateralmente el contenido de una o algunas cláusulas, como aquellas que permitan reajustar unilateralmente las prestaciones que correspondan a las partes contratantes.

### Control integral de costos y gastos.

La estrategia propuesta se basa en procesos primarios soportados por otros denominado procesos de apoyo, cada uno conformado por diversas actividades generadoras de valor dentro de la empresa.

Tabla 24: Control de ingresos y gastos



**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

**Tabla 25: Procesos primarios**

<b>PROCESOS PRIMARIOS</b>	<b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO</b>
1. Comprender el mercado y los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar Plan Anual de Ventas.</li> <li>▪ Realizar Investigaciones de Mercado y Producto.</li> </ul>
2. Optimizar la logística de abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la Planificación Anual de Compras.</li> <li>▪ Realizar la logística de los Proveedores.</li> <li>▪ Definir los días de Inventarios.</li> </ul>
3. Optimizar los costos de los procesos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar un Presupuesto Anual de Egresos.</li> <li>▪ Establecer los costos promedios de la Producción Anual.</li> <li>▪ Establecer una Base Predeterminada.</li> </ul>
4. Optimizar los procesos de fabricación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar y ejecutar el Plan Anual de Fabricación.</li> <li>▪ Elaborar y ejecutar un Plan de Mantenimiento Preventivo.</li> <li>▪ Capacitar al personal específico en Control de Calidad.</li> </ul>
5. Comercializar y atender al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar a la Fuerza de Ventas para información relevante acerca del Mercado y Producto.</li> <li>▪ Estimar las ventas según comportamiento del mercado y producto – Planes de Comercialización.</li> </ul>

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

**Tabla 26: Procesos de Apoyo**

<b>PROCESOS DE APOYO</b>	<b>PROPOSICIONES DE ORIENTACIÓN</b>
6. Elaborar Plan Anual de Ventas Estimadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamiento de las Ventas.</li> <li>▪ Comportamiento del Mercado y Producto.</li> <li>▪ Capacidad Financiera de la Empresa.</li> </ul>
7. Establecer Rentabilidad Esperadas sobre las Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas de Fijación de Precios.</li> <li>▪ Implantación de una Planificación Estratégica.</li> </ul>
8. Determinar el Costo Objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ecuación <math>Co=PE-RE</math></li> <li>▪ Implantación de la Absorción de Variación.</li> </ul>
9. Controlar el Proceso de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas de Ventas y Cobranzas.</li> <li>▪ Políticas de Compras.</li> <li>▪ Políticas de Recursos Humanos.</li> </ul>
10. Ejecutar y Monitorear el Plan Anual de Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de la Planificación Estratégica:</li> <li>▪ Cumplimiento de la planificación Estimada de Ventas.</li> <li>▪ Cultura de Equipo.</li> <li>▪ Desvío en la Planificación.</li> <li>▪ Mejoras del Sistema (Procesos de Producción).</li> </ul>

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

## CONCLUSIONES

Para culminar el trabajo de titulación, se procede a redactar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto:

- La inexistencia de un plan financiero, no permite a la empresa tener un rumbo financiero que le permita mejorar la gestión de los directivos y personal administrativo-financiero de la misma.
- Indagar sobre las bases conceptuales y teóricas de la planificación estratégica financiera permitió tener una herramienta para la optimización de la gestión en la Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones.
- Mediante la aplicación de un plan financiero para la empresa Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones permitirá tener un direccionamiento adecuado hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.
- La Importadora y Procesadora de mármol HR MEGASTONES de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo requiere incrementar su rentabilidad, para alcanzar esta meta debe mejorar la independencia operativa mediante la reestructuración del pasivo y un mecanismo adecuado para lograr este propósito es titularización de valores.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Importadora y Procesadora de mármol HR MEGASTONES implemente el plan financiero propuesto a fin que la empresa tome un rumbo financiero fijo que le permita crecer y mantener un nivel adecuado nivel de rentabilidad.
- Se recomienda implementar el control integral de costos y gastos propuesto debido a que fue realizado en base a indagaciones de bases conceptuales y teóricas sobre planificaciones estratégicas financieras que permitirán tener una herramienta eficiente para la optimización de la gestión en la Importadora y Procesadora de mármol HR MegaStones.
- De acuerdo al estudio realizado, la empresa requiere incrementar su rentabilidad y para alcanzar esta meta debe mejorar la independencia operativa mediante la reestructuración del pasivo y un mecanismo adecuado para lograr este propósito es la titularización de valores, aplicando las estrategias propuestas direccionando así un camino adecuado hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.
- Como se puede observar, los resultados del trabajo fueron los esperados ya que se lograron proponer mejoramientos enfocados a problemas críticos; sin embargo existirán problemas pendientes por identificar y mejorar lo cual exige que se realice un seguimiento constante a este plan financiero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Gitman, L. (2006). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Lara Álvarez, J. (2004). Administración Financiera. Quito: Grafitex.
- Martínez, P. (2005). Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros. 3ª ed. Quito: Grafitex.
- Córdoba, M. (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Córdoba, M. (2007). Gerencia Financiera Empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Weston, F (2 de enero de 1977). fundamentos de la administración financiera books.google.es. (recuperado el 01 de Mayo de 2016), de books.google.es: <https://www.google.com.ec>
- Palacios, L. (2010). Dirección Estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones. RAE. (2011). Definición. Madrid: S.L.U. Espasa Libros.
- Ron, F. (2012). Metodología de la Investigación. Quito.
- Sabino, C. (1991). Diccionarios de economía y finanzas. Caracas: Ed. Panapo.
- Rodriguez Valencia, J. (2002 Tercera Edición ). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. México: Alfa Omega.
- Setzer, G. A. (2010). Administración financiera Correlacionada con las NIF. México: Mc Graw.
- Writtington, R. (2004 Décimo Cuarta Edición). Principios de Auditoria. Colombia: Mc Graw Hill.
- Gestión y Administración. (s.f.). Recuperado el 02 de 06 de 2015, de Gestión y Administración:<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>.



# **ANEXOS**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**



**ANEXO 1: Encuesta aplicada al personal del departamento de producción, comercialización y personal habitual.**

### **ENCUESTA**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las necesidades existentes para las cuales se requiere diseñar un plan financiero en la Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones.

1. ¿La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos a corto y largo plazo?

SI ( ) NO ( )

2. La empresa cuenta con un organigrama estructural y un organigrama funcional

SI ( ) NO ( )

3. ¿Las actividades que realiza cada empleado están bien definidas?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Se realizan capacitaciones frecuentemente?

SI ( ) NO ( )

5. ¿El departamento de producción tiene una comunicación directa con el contadora, para que exista un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima e insumos?

SI ( ) NO ( )

6. ¿El sueldo que percibe es proporcional al trabajo que usted realiza?

SI ( ) NO ( )

**7.** ¿Cuándo existe alguna eventualidad dentro de la compañía la reacción de la administración es inmediata?

SI ( )      NO ( )

**8.** ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para brindar un producto que cumpla con estándares de calidad?

SI ( )      NO ( )

**9.** ¿Cree que las decisiones tomadas por la administración se deben basar en información contable real?

SI ( )      NO ( )

**10.** ¿Cree Ud. que es necesario el diseño de un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa?

SI ( )      NO ( )



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESCUELA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**  
**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

**ANEXO 2: Entrevista aplicada al gerente y a la administradora de la empresa.**

**ENTREVISTA**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las necesidades existentes para las cuales se requiere diseñar un plan financiero en la Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones.

1. ¿La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos a largo y corto plazo?  
SI ( )      NO ( )
  
2. ¿La empresa cuenta con un plan financiero?  
SI ( )      NO ( )
  
3. ¿Durante un ejercicio económico con qué frecuencia se examina el presupuesto de la empresa?  
Trimestral ( )      Semestral ( )
  
4. ¿Cree usted que se realiza una inversión adecuada de los recursos financieros de manera que ayude a mejorar el desarrollo de la empresa?  
SI ( )      NO ( )
  
5. ¿Considera usted que la inversión es un factor importante para la variación de la actual gestión económica?  
SI ( )      NO ( )
  
6. ¿Cree usted que un plan financiero es un pilar fundamental para la empresa, en la toma de decisiones?  
SI ( )      NO ( )

7. ¿La administración para tomar una decisión se basa en la información contable de la empresa?

SI ( )

NO ( )

**ANEXO 3: Balance general**

<b>IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR MEGASTONES</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>(Expresado en Dólares)</b>		
<b>PERIODOS:</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	11.354,00	14.534,00
Cuentas por cobrar	8.120,00	12.140,00
Productos terminados	16.701,00	18.000,00
Productos en Proceso	8.093,07	15.356,43
Materias Primas y auxiliares	16.700,00	17.550,00
Suministros diversos	698,00	1.230,00
Gastos pagados por anticipado	3.817,50	1.621,45
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>65.483,57</b>	<b>80.431,88</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Activo fijo	46.963,00	51.791,40
Depreciación acumulada	-	-
	38.292,92	43.675,96
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.670,08</b>	<b>8.115,44</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>74.153,65</b>	<b>88.547,32</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>		
Cuentas por pagar	8.472,00	6.500,00
Tributos por pagar	12.430,00	15.787,46
<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>20.902,00</b>	<b>12.000,00</b>
Provisión beneficios sociales	14.500,00	18.556,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>14.500,00</b>	<b>18.556,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35.402,00</b>	<b>30.556,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	27.377,65	41.911,32
Reservas	11.374,00	16.080,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>38.751,65</b>	<b>57.991,32</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>74.153,65</b>	<b>88.547,32</b>

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones

**Elaborado por:** Santiago Mancero

**ANEXO4: Estado de Resultados**

<b>IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR</b>		
<b>MEGASTONES</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>INDICADO POR AÑO (EXPRESADO EN DÓLARES)</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$115.300</b>	<b>\$164.400</b>
(-)Costo de ventas	\$45.200	\$64.448
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$70.100</b>	<b>\$99.952</b>
(-)Gastos Administrativo	\$22.080	\$41.620
(-)Gastos de Ventas	\$9.252	\$13.192
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$38.768</b>	<b>\$45.140</b>
15 % Participación trabajadores	\$5.815	\$6.771
<b>UTILIDAD ANTES DE PAGO DE</b>		
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$32.953</b>	<b>\$38.369</b>
Impuesto a la renta	\$7.250	\$8.441
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$25.703</b>	<b>\$29.928</b>

**Fuente:** Importadora y Procesadora de Mármol HR Megastones  
**Elaborado por:** Santiago Mancero