

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**“ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA SOLUCIÓN INFORMÁTICA PARA  
LA GESTIÓN FINANCIERA DE MUEBLES EL BOSQUE S.A.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**Previa a la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN FINANZAS**

**Presentado por:**

**CASTRO BURGOS SORAIDA LEONOR  
CASTRO BURGOS SINDY PAOLA**

**Guayaquil – Ecuador**

**2016**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral, en especial a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, quienes nos brindaron la oportunidad de obtener un título profesional y a todos sus docentes quienes nos han dado su apoyo y compartieron sus conocimientos, haciendo posible la culminación de esta nueva etapa profesional.

Castro Burgos Soraida Leonor

A nuestros padres quienes con su ejemplo, paciencia y perseverancia, supieron formar valores éticos y morales en mí. Un agradecimiento especial a nuestra Directora de tesis, quién con su conocimiento ha sabido guiar con su asesoría permanente y sus acertadas sugerencias durante el desarrollo y conclusión del presente trabajo.

Castro Burgos Sindy Paola

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo, lo dedico a Dios, a mi familia quienes me han apoyado de manera incondicional, durante los años que emprendí el reto de alcanzar una nueva meta profesional.

A los Directivos y colaboradores de nuestra empresa Muebles El Bosque S.A. por el apoyo otorgado en la elaboración de este trabajo.

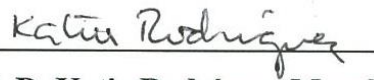
Castro Burgos Soraida Leonor

El presente trabajo, lo dedico a Dios, a mis padres y hermana quienes me han apoyado durante todos estos años que emprendí el reto de alcanzar una nueva meta profesional.

Gracias por la dedicación, paciencia y cariño que han tenido nuestros seres queridos en el transcurso de estos años académicos y que han llegado ser el motivo de inspiración y superación en nuestra vida.

Castro Burgos Sindy Paola

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**



**Ph.D. Katia Rodríguez Morales**

**Presidente del Tribunal de Trabajo de titulación**



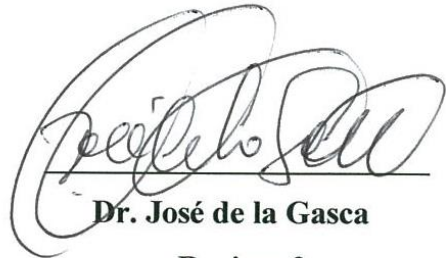
**M.Sc. María Elena Romero M.**

**Director de Proyecto**



**M.Sc. Mariela Pérez Moncayo**

**Revisor 1**



**Dr. José de la Gasca**

**Revisor 2**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y al patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

Soraida Castro Burgos  
**Castro Burgos Soraida Leonor**

Paola Castro B  
**Castro Burgos Sindy Paola**

## ÍNDICE GENERAL

### Tabla de contenido

AGRADECIMIENTO .....	i
DEDICATORIA .....	ii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	iii
DECLARACIÓN EXPRESA .....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
RESUMEN .....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ABREVIATURAS .....	xi
CAPÍTULO I .....	- 1 -
ANTECEDENTES DE MUEBLES EL BOSQUE S.A. ....	- 1 -
1.1. Definición del Tema o Problema y Objetivos Planteados .....	- 2 -
1.1.1 Objetivo General: .....	- 3 -
1.1.2 Objetivos específicos: .....	- 3 -
1.1.3 Metodología: .....	- 4 -
1.1.4 Métodos:.....	- 4 -
1.2. Reseña Histórica de la empresa .....	- 5 -
1.3. Organigrama Estructural .....	- 9 -
1.4. Planeación Estratégica .....	- 14 -
1.4.1. Principios MEB .....	- 17 -
1.4.2. Misión.....	- 17 -
1.4.3. Visión .....	- 17 -
1.4.4. Objetivo Estratégico.....	- 18 -
1.4.5. Mapa de Procesos.....	- 22 -
1.5. Entorno Próximo y Remoto .....	- 22 -
1.5.1. Entorno Próximo .....	- 25 -
1.5.2. Entorno Remoto .....	- 26 -
CAPÍTULO II.....	- 27 -
SITUACIÓN FINANCIERA DE MUEBLES EL BOSQUE S.A. ....	- 27 -
2.1 Estados Financieros .....	- 28 -
2.1.1 Estado de Resultados: Análisis Horizontal y Vertical .....	- 29 -
2.1.2 Estado de Situación Financiera: Análisis Horizontal y Vertical .....	- 31 -
2.2 Indicadores Financieros .....	- 35 -

2.2.1	Capital de Trabajo .....	- 38 -
2.2.2	Razón de Liquidez.....	- 38 -
2.2.3	Prueba Acida .....	- 38 -
2.2.4	Días de Cuentas por cobrar .....	- 39 -
2.2.5	Endeudamiento.....	- 39 -
2.2.6	Retorno sobre capital promedio ROE .....	- 39 -
2.2.7	Retorno sobre activo promedio ROA.....	- 39 -
2.2.8	Rentabilidad sobre ventas.....	- 39 -
2.3	Gestión Financiera .....	- 40 -
2.3.1	Estructura Organizacional Financiera .....	- 41 -
2.3.2	Manuales de Procesos Gestión Financiera .....	- 42 -
2.3.3	Control Interno .....	- 42 -
2.3.3.1	Control Interno en MEB .....	- 44 -
2.3.3.2	Tablero de Control: Concepto .....	- 45 -
2.3.3.3	Análisis Dupont: Concepto.....	- 47 -
2.4	Limitaciones Actuales.....	- 48 -
CAPITULO III .....		- 50 -
SOLUCION INFORMÁTICA Y SU ALCANCE DENTRO DEL NEGOCIO .....		- 50 -
3.1	Inteligencia de Negocios.....	- 51 -
3.2	Beneficios de los Softwares financieros .....	- 52 -
3.3	Propuesta de servicios de software financiero .....	- 54 -
3.4	Elección y adquisición del software financiero .....	- 57 -
3.5	Aplicación Qlikview y su funcionalidad dentro de la organización.....	- 60 -
CAPÍTULO IV .....		- 67 -
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA CON QLIKVIEW.....		- 67 -
4.1	Puesta en marcha e implementación del software QlikView.....	- 68 -
4.2	Identificación y Análisis de los Indicadores Financieros .....	- 69 -
4.3	Tablero de control.....	- 69 -
CONCLUSIONES.....		- 98 -
RECOMENDACIONES .....		- 101 -
REFERENCIAS .....		- 105 -

## RESUMEN

El Ecuador y el mundo entero se encuentra en un ordenamiento y transformación económica, cuyo objetivo principal es la formación de los grupos económicos homogéneos, empresas con enfoque social, alta productividad y rentabilidad de las organizaciones que hacen necesario contar con informes de aseguramiento que permitan la adecuada toma de decisiones financieras y empresariales. La evolución económica mundial, las realidades financieras de las empresas en el país, y la necesidad de estar a la par de las empresas modernas, han obligado a que el área financiera de Muebles El Bosque S.A. (MEB) evalúe la necesidad de contar con una herramienta informática que optimice la información y datos financieros, perfeccione los resultados obtenidos, simplifique las actividades operativas y proporcione a la alta gerencia de Muebles El Bosque S.A. un sistema automatizado de análisis financiero rápido, confiable y de comprensión sencilla. Es en éste contexto que analizar y diseñar una solución informática (B.I.) para la gestión financiera de Muebles El Bosque S.A. garantizará un adecuado análisis y evaluación de la gestión financiera, enfocará las miradas en las acciones preventivas necesarias y oportunas, permitirá un mejor crecimiento de mercado y fomentará un adecuado desarrollo organizacional. En el primer capítulo se conocerá la información histórica de MEB esta información será trascendente para establecer la naturaleza del negocio, el conocimiento de la estructura de la organización, entorno, estrategia, misión y visión dentro del mercado del mueble, que permitirá profundizar más en cuanto a la esencia del negocio. En el segundo capítulo se realizará la evaluación de la Situación Financiera de la empresa, se lo hará a través del análisis vertical y horizontal de sus estados financieros y sus principales ratios como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y de gestión; la elaboración de indicadores y la interpretación de la correcta gestión financiera constituirán un elemento agregador de valor dentro del análisis Financiero de Muebles El Bosque S.A. que permitirá conocer sus limitantes y acciones a seguir para obtener una correcta y veraz información por medio de la recopilación de datos. Por consiguiente el análisis de los datos financieros, deberá obtenerse de forma rápida y precisa que permita la toma de decisiones de manera acertada por parte de la Dirección General, el contar con una herramienta tecnológica para procesar dicha información, constituirá uno de los objetivos empresariales para sus Directivos. En el capítulo tercero se planteará la elección de solución informática, la evaluación se realizará en base a características como aplicabilidad, precio, accesibilidad, confiabilidad,



derechos de licencias y seguridad brindada; se efectuará en base a la metodología SAFE (Simplying Analysis for Everyone) para una adecuada implementación del análisis e interpretación automatizada de la Información Financiera. En el cuarto capítulo se realizará el análisis de la gestión financiera, identificación de los principales indicadores requeridos por la Organización a nivel de Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento y de Gestión, y obtención de un adecuado análisis de indicadores financieros, tablero de control y análisis Dupont dentro de los rangos establecidos por la organización Muebles El Bosque S.A. Finalmente se procederá a realizar las conclusiones y recomendaciones.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logo de línea de negocio “El Bosque” .....	- 8 -
Ilustración 2 Logo de línea de negocio “Tempo Design” .....	- 8 -
Ilustración 3 Organigrama Estructural MEB.....	- 13 -
Ilustración 4 Plan Estratégico 2016, MEB .....	- 14 -
Ilustración 5 Plan Estratégico 2016, MEB .....	- 19 -
Ilustración 6 Proyecciones consideradas en Modelo Financiero.....	- 20 -
Ilustración 7 Distribución de la Venta por Origen Geográfico .....	- 21 -
Ilustración 8 Mapa de Procesos MEB .....	- 23 -
Ilustración 9 Visión Sistémica.....	- 23 -
Ilustración 10 Evolución Histórica del Resultado de Ventas, Costos de Ventas, Otros Gastos y Resultado del Ejercicio .....	- 32 -
Ilustración 11 Evolución Histórica de Activos, Pasivos y Patrimonio.....	- 36 -
Ilustración 12 Organigrama Estructural de la Gestión Administrativa Financiera .....	- 43 -
Ilustración 13 Evolución del Control Interno .....	- 44 -
Ilustración 14 Niveles del Sistema Qlikview .....	- 62 -
Ilustración 15 Visualización de la Data en diferentes dispositivos .....	- 63 -
Ilustración 16 Tablero de Control B.I. – Indicadores de Liquidez.....	- 90 -
Ilustración 17 Tablero de Control B.I. – Indicadores de Rentabilidad.....	- 90 -
Ilustración 18 Tablero de Control B.I. – Indicadores de Endeudamiento .....	- 91 -
Ilustración 19 Tablero de Control B.I. – Indicadores de Gestión.....	- 91 -
Ilustración 20 Tablero de Control B.I. – Periodicidad de la Información de MEB .....	- 92 -
Ilustración 21 Tablero de Control B.I. – Análisis vertical del Estado de Resultados del año 2013 y 2014. ....	- 92 -
Ilustración 22 Tablero de Control B.I. – Análisis Horizontal del Estado de Resultados del año 2013 y 2014. ....	- 93 -
Ilustración 23 Resultado esperado B.I. - Liquidez .....	- 94 -
Ilustración 24 Resultado esperado B.I. - Rentabilidad .....	- 94 -
Ilustración 25 Resultado esperado B.I. - Endeudamiento .....	- 95 -
Ilustración 26 Resultado esperado B.I. – Margen Neto.....	- 96 -

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estado de Resultados .....	- 30 -
Tabla 2 Resultados del Ejercicio .....	- 31 -
Tabla 3 Estado de Situación Financiera - Activos.....	- 32 -
Tabla 4 Estado de Situación Financiera - Pasivos .....	- 33 -
Tabla 5 Estado de Situación Financiera - Patrimonio .....	- 34 -
Tabla 6 Participación Accionaria .....	- 35 -
Tabla 7 Áreas, Coordinadores y Actividades de los Responsables de la Selección del Software.....	- 54 -
Tabla 8 Análisis de Propuestas Software Informático B.I.....	- 60 -
Tabla 9 Indicadores Financieros MEB .....	- 70 -
Tabla 10 Tablero de Control para Índices Financieros de MEB .....	- 73 -
Tabla 11 Indicador Financiero / Índice de Liquidez .....	- 78 -
Tabla 12 Indicador Financiero / Prueba Ácida.....	- 78 -
Tabla 13 Indicador Financiero / Capital de Trabajo.....	- 79 -
Tabla 14 Indicador Financiero / Rentabilidad ROE .....	- 79 -
Tabla 15 Indicador Financiero / Retorno sobre activos promedio ROA.....	- 80 -
Tabla 16 Indicador Financiero / Margen Bruto .....	- 80 -
Tabla 17 Indicador Financiero / Rentabilidad sobre ventas o Margen Neto.....	- 81 -
Tabla 18 Indicador Financiero / EBITDA.....	- 81 -
Tabla 19 Indicador Financiero / Margen EBITDA .....	- 82 -
Tabla 20 Indicador Financiero / Endeudamiento Bancario .....	- 82 -
Tabla 21 Indicador Financiero / Razón de Deuda .....	- 83 -
Tabla 22 Indicador Financiero / Cobertura de Interés.....	- 83 -
Tabla 23 Indicador Financiero / Cobertura de Deuda .....	- 84 -
Tabla 24 Indicador Financiero / Días de Cuentas por Cobrar .....	- 84 -
Tabla 25 Indicador Financiero / Días de Cuentas por Pagar .....	- 85 -
Tabla 26 Indicador Financiero / Días de Inventario .....	- 85 -
Tabla 27 Indicador Financiero / Ciclo del negocio .....	- 86 -
Tabla 28 Sistema Dupont MEB año 2013.....	- 87 -
Tabla 29 Sistema Dupont MEB año 2014.....	- 88 -
Tabla 30 Comparativo de la Gestión Financiera de MEB actualmente vs uso de software B.I. ....	- 97 -

## ABREVIATURAS

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).  
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)  
Business Intelligence (BI)  
Capital Expenditure o Inversión en Bienes Captales (CAPEX)  
Comunidad Andina de Naciones (CAN)  
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)  
Corto Plazo (CP)  
Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations (EBITDA)  
Environmental Resources Management / Gestión de Riesgos de la Empresa (ERM)  
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)  
Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios de Argentina (IDITS)  
Key Performance Indicator / Indicador Clave de desempeño (KPI)  
Ley de Comercio Exterior e Inversión (LEXI)  
Largo Plazo (LP)  
Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP)  
Muebles El Bosque S.A. (MEB)  
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)  
Profesionales y Servicios (PROFISER)  
Return on Assets / Retorno sobre activos (ROA)  
Return on Equity / Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)  
Return on Investment / Retorno de la Inversión (ROI)  
Recursos Humanos (RRHH)  
Rentabilidad sobre el Capital Propio (RSC)  
Rentabilidad sobre los capitales invertidos (RSI)  
Sistema de Auditorías de Riesgo de Trabajo (SART)  
Servicio de rentas internas (SRI)  
Simplifying Analysis for Everyone (SAFE)  
Tecnología de la Información (TI)

**CAPÍTULO I**  
**ANTECEDENTES DE MUEBLES EL BOSQUE S.A.**

## **1.1. Definición del Tema o Problema y Objetivos Planteados**

(Registro Oficial, 2014) A nivel global, los países se encuentran en un ordenamiento y transformación económica, cuyo objetivo principal es la formación de los grupos económicos homogéneos, empresas con enfoque social, alta productividad y rentabilidad de las organizaciones que hacen necesario contar con informes de aseguramiento que permitan la adecuada toma decisiones financieras y empresariales.

La evolución económica mundial, las realidades financieras de las empresas en el país, y la necesidad de estar a la par de las empresas modernas, han obligado a que el área financiera de Muebles El Bosque S.A. en éste año 2015 evalué la necesidad de contar con una herramienta informática que optimice la información y datos financieros, permita un análisis financiero rápido que ayude a perfeccionar los resultados y simplificar las actividades operativas de la empresa y proporcione a la alta gerencia de Muebles El Bosque S.A. un sistema automatizado de análisis financiero rápido, confiable y de comprensión sencilla.

(EOS Solutions, 2015) Es en éste contexto que una solución informática financiera, Business Intelligence (B.I.) en Muebles El Bosque S.A. garantizará un adecuado análisis y evaluación de la gestión financiera, enfocará las miradas en las acciones correctivas necesarias y oportunas, permitirá un mejor crecimiento de mercado y fomentará un adecuado desarrollo organizacional.

Con los antecedentes expuestos, enfocar un Análisis y Diseño de una solución informática para la gestión financiera de Muebles El Bosque S.A. es la finalidad del presente proyecto. Es necesario recapitular los siguientes problemas a desarrollar:

¿Es factible la implementación de un sistema informático para la gestión financiera?

¿La automatización del sistema financiero proporcionará ventajas competitivas para la toma de decisiones globales de la organización?

Se ha determinado como denominador común que varios usuarios pueden trabajar simultáneamente sin interferir uno con otro en la versión licenciada, existe seguridad en el manejo de la información, es un sistema fácil de usar y flexible, y permite la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos. Tomando como referencias las ventajas presentadas del Software en algunos sectores productivos a nivel de Empresas Privadas como Industrias Toni, Ambauto S.A, Supertec S.A. y a nivel Público como la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, es de esta manera que se ha detectado la oportunidad de potencializar la gestión financiera a través de un software (B.I.) con alcances favorables de acuerdo a la dinámica presentada de cada negocio.

En conclusión, el Software recomendado es un sistema moderno, que proporciona una funcionalidad muy amplia con una facilidad de uso óptima, además cuenta con directrices adecuadamente documentadas con manuales y herramientas de ayuda.

Se añade la experiencia de manejo y uso en Muebles El Bosque S.A., en el área Comercial, donde se utiliza la versión de prueba gratis, obteniendo excelentes resultados consolidando información con respecto al cumplimiento del presupuesto de ventas, rentabilidad y crecimiento por líneas de negocio. Se espera que la aplicación del Software recomendado como una herramienta líder de Business Intelligence logre su máximo potencial para generar y obtener en tiempos óptimos los reportes financieros necesarios, que coadyuvará a tomar las acciones y decisiones a nivel Gerencial de una forma expedita, correcta y basadas en el análisis de la información, permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos:

#### **1.1.1 Objetivo General:**

- Analizar y diseñar una solución informática (B.I.) para la gestión financiera de Muebles El Bosque S.A.

#### **1.1.2 Objetivos específicos:**

- Conocer la realidad del negocio en base al análisis histórico de sus estados financieros.

- Evaluar diferentes soluciones informáticas y su alcance dentro del negocio
- Evaluar beneficios de los softwares financieros para su posterior elección y adquisición.
- Obtener beneficios financieros como agilidad, transparencia y optimización de la información financiera, proporcionada a la gerencia mediante un sistema informático, con el fin de tomar decisiones oportunas.

### **1.1.3 Metodología:**

El presente proyecto aplicará los siguientes tipos de estudios:

- Exploratoria.- De acuerdo al tema planteado, se aplicará este estudio ya que la falta de un diseño que mejore la gestión financiera de MEB, ocasiona debilidades frente a la competencia y su creación ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos.
- Descriptiva.- Permitirá describir situaciones y eventos dentro de la gestión financiera de MEB, para analizarlos y establecer como se manifiesta un determinado proceso.
- Explicativa.- Es de interés del departamento Financiero explicar por qué ocurre un proceso determinado y bajo qué condiciones y qué variables están relacionadas.

### **1.1.4 Métodos:**

En el proyecto de estudio se aplicarán los siguientes métodos:

- Deductivo.- Ya que se inicia en la observación de fenómenos de carácter general con el propósito de llegar a determinar lo particular. En este caso, la dirección general de la empresa MEB para determinar que es necesaria una herramienta financiera para una adecuada gestión.



- Analítico.- Este método se aplica en casi todos los procesos del área Financiera en MEB, ya que es necesario analizar a detalle cada variable para interpretar los resultados.
- Comparativo.- debido a que se está analizando la situación anterior al uso de la herramienta de B.I. y posterior al uso de la misma.

## **1.2. Reseña Histórica de la empresa**

En Ecuador en 1976, un grupo de emprendedores y profesionales certificados fundaron Muebles El Bosque S.A. con el objetivo de proveer muebles a empresas comercializadoras de televisores, máquinas de coser y equipos de sonido. Muebles El Bosque S.A. se convirtió en la primera compañía de esta naturaleza a nivel nacional y en la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

En el año 2000 Muebles el Bosque S.A. (MEB) da un giro a su actividad comercial, pasando de fabricante y vendedor a importador, ensamblador y comercializador de muebles para el hogar, actualmente importa desde Brasil, China y Malasia. Nace también la marca Tempo Design como una alternativa nueva en cuanto a diseño, materiales y estilo de muebles.

“A la presente fecha MUEBLES EL BOSQUE S.A. es una compañía que se dedica a la comercialización, fabricación e importación de los productos derivados de la industria maderera y que se proyecta como una empresa enfocada a la satisfacción de cada uno de sus clientes”. (Silvercross Casa de Valores, 2012)

La empresa cuenta con presencia Bursátil desde su primera emisión de obligaciones debidamente aprobada el 20 de diciembre del 2013 con resolución de la Superintendencia de Compañías SC-IMV-DJMV-DAYR-G-13-0007570, actualmente MEB mantiene calificación AA.

“El Bosque Muebles es el primer supermercado de muebles del Ecuador, que estableció en el país una nueva manera de exhibir, elegir y adquirir soluciones para el hogar.

Actualmente, contamos con 10 almacenes: cuatro en la ciudad de Guayaquil, tres en la ciudad de Quito, y uno en las ciudades de Machala, Manta y Portoviejo, donde podemos encontrar la más completa variedad de muebles para dar vida a cada rincón de su hogar, con la mejor calidad en diseño, estilo y materiales, a precios realmente sin competencia y para todo presupuesto, lo que los convierten en los más accesibles del mercado. Además, El Bosque Muebles cuenta con las últimas novedades en accesorios, como complementos ideales para la decoración de cada ambiente de su hogar.”. (Muebles El Bosque S.A. Departamento de Marketing, 2015)

Hay que mencionar, que el gobierno nacional ha decidido apoyar a la producción nacional, como parte de ello está realizando esfuerzos para sustituir la importación de consumo y fortalecer la industria nacional entre ellas la industria maderera a través de la aplicación de salvaguardias, lo cual permitirá el crecimiento del sector. Al 2015 esta práctica antes citada en los últimos meses ha provocado decrecimiento en el negocio, debido a que en la comercialización de sus líneas de negocios es necesario importar productos terminados, por ello se están analizando diversos proyectos de sustitución de importaciones, tomando en consideración los decretos establecidos en los últimos meses por el gobierno local.

“El pasado 6 de marzo de 2015, el gobierno ecuatoriano anunció la aplicación de sobretasas arancelarias que, de acuerdo con la Resolución No. 011-2015 del Ministerio de Comercio Exterior, son de carácter temporal, no discriminatorias y tienen como fin regular el nivel general de importaciones. Esta resolución entró en vigencia el 11 de marzo de 2015, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial. En la resolución, se menciona que las sobretasas arancelarias serán adicionales a los aranceles aplicables que se encuentren en vigencia. Además, se señala que quedan excluidas de la aplicación de esta medida las mercancías provenientes de países de menor desarrollo relativo que son miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración. (ALADI): Bolivia y Paraguay.” (Instituto de la Ciudad com, 2015)

El aporte de la industria maderera para el desarrollo del País, es de indiscutible importancia en la creación de fuentes de empleo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza, los cuales son aspectos muy relevantes dentro de la realidad y convivir nacional. Por lo anteriormente expresado se debe prestar especial atención a los problemas que están

afectando su desarrollo y que además impiden potenciar la competitividad de las empresas de este importante sector productivo del País, para de esta manera abordar adecuadamente las exigencias del mercado nacional e internacional.

“Las plazas de trabajo que genera el subsector de la transformación de la madera beneficia principalmente, a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca (80%) y artesanalmente a nivel del todo el País, puesto que los artesanos, que de alguna o de otra forma estuvieron vinculados a una empresa en particular, están en capacidad de establecer un taller o trabajar independientemente”. (ecuadorforestal.org, 2015)

Hay que destacar que el Marco Legal donde se desarrolla su actividad, se encuentra vinculada al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), que es un organismo gubernamental facultado para planificar, dirigir, controlar y ser el ejecutor de las políticas comerciales y de desarrollo del sector productivo de Ecuador, a través de objetivos estratégicos entre los que se pueden mencionar:

- Facilitar el acceso del sector industrial a nuevas tecnologías que garanticen su participación competitiva en el mercado.
- Establecer políticas de Comercio Exterior e Inversiones, negociaciones económicas internacionales y operaciones comerciales.
- Impulsar la competitividad del sector productivo a través de la ejecución de la Agenda Nacional de Competitividad.
- Orientar la producción de las Pequeñas y Medianas Empresas, Microempresas y Artesanías hacia una estructura diversificada de exportaciones coherentes con el desarrollo socio-económico nacional.

(ecuadorforestal.org, 2015) El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) cuenta con una Subsecretaría específica para cada una de las cuatro áreas mencionadas, cuya regulación cuenta con una base legal que es parte de la legislación ecuatoriana y que de acuerdo al campo de acción de la industria las normativas más relevantes son: Ley de Fomento Industrial, Ley de Fomento a la Pequeña Industria, Ley de Fomento Artesanal, Ley de Comercio Exterior e Inversión LEXI.

Tomando en consideración las regulaciones vigentes dentro del mercado maderero, como MEB se entiende que la materia prima local necesaria para la elaboración y producción de muebles tiene un costo inferior, lo cual contribuye a la fabricación de muebles de alta calidad y de precios accesibles a los consumidores, logrando cubrir sus demandas, proyectando de esta manera un alto nivel de impacto dentro de la economía nacional, buscando así estimular a los distintos negocios dedicados a esta actividad, tanto en los pequeños negocios artesanales, Pymes y empresas grandes que se dediquen a esta actividad en su producción y distribución.

El objeto social de la Compañía es la fabricación, producción y comercialización directa de todos los productos derivados de la industria maderera, metálica y plástica, pudiendo exportar sus productos al exterior y ejecutar todos los actos y contratos permitidos por las Leyes ecuatorianas, siempre que se relacionen con su finalidad.

Muebles El Bosque maneja dos líneas de negocio:

- a) El Bosque: con 15 años en el mercado y 8 tiendas en las ciudades de Guayaquil (2) , Quito (3), Manta (1) y Machala (1), Portoviejo (1) , éstas tiendas se dirigen al nivel socio económico medio y medio bajo;

Ilustración 1 Logo de línea de negocio “El Bosque”



(Muebles El Bosque S.A. Departamento de Marketing, 2015)

- b) Tempo Design: Con 14 años en el mercado y 4 tiendas en las siguientes ciudades: Guayaquil (2), Quito (1) y Daule (1). éstas tiendas se dirigen al nivel socio económico medio y medio Alto.

Ilustración 2 Logo de línea de negocio “Tempo Design”



(Muebles El Bosque S.A. Departamento de Marketing, 2015)

MEB compra localmente e importa muebles listos para ensamblar que requieren de mano de obra especializada y una flota de logística propia que crece proporcionalmente con el negocio. El ensamble de sus productos es parte integral de su negocio por ser la interacción final con el cliente y garantía de su satisfacción total. MEB crece a partir del año 2013, donde se generan muchas plazas de trabajo por la producción de muebles ensamblados, es así que realizan 55.000 ensambles anuales; también el número de trabajadores llegan a los 411, de los cuales el 20% trabajan en el área de logística. Para el año 2014 el número de ensambles anuales llegó a los 65.000, y se cuenta con 432 trabajadores.

Es por esto que MEB busca ajustarse a las tendencias tradicionales y modernas que exige el mercado, ya que las principales ciudades a nivel nacional como son Guayaquil, Quito, Cuenca, presentan nuevas exigencias de vanguardia, que obligan al sector ser altamente competitivo y visionario. Muestra de innovación desde el año 2013 cuenta con presencia en el mercado bursátil con calificación AA.

### **1.3. Organigrama Estructural**

Para el desarrollo del presente trabajo, será necesario establecer los distintos niveles gerenciales, administrativos, financieros, comerciales y otros dentro de MEB, y así realizar de manera necesaria un breve análisis de su estructura organizacional, éste análisis será dirigido a su Diseño Organizacional, la Dirección y a las distintas divisiones que se encuentran dentro de la organización. Por ello la estructura organizacional se puede definir como las distintas maneras en que puede ser estructurado el trabajo dentro de MEB para así alcanzar la coordinación del mismo, fomentando el logro de sus objetivos, sin embargo, los distintos niveles de dirección, establecen diversos mecanismos coordinadores entre el

trabajo desarrollado por cada persona y el superior inmediato, donde el nivel de la comunicación entre sus pares será necesario para mantener los controles y coordinación de las actividades diarias.

MEB tiene estructurado su organigrama de acuerdo a sus necesidades, en la ilustración 3 se visualizan los niveles jerárquicos de manera clara, con los cuales la empresa ha desarrollado sus actividades desde su constitución.

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran”. (Fleitman, 2009)

“Organigrama funcional se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas cada jerarquía, además de las unidades y sus interrelaciones” (Enriquez, 2004)

### **Junta General de Accionistas**

- Órgano superior de gobierno de la Sociedad. Los acuerdos que adopte con arreglo a la Ley y los estatutos obligan a todos los accionistas, incluso a los ausentes y disidentes. La Junta General de Accionistas está facultada para decidir sobre cualquier asunto relativo a la Sociedad.

### **Directorio**

- El Directorio conformado según el estatuto, tiene las facultades de dirección general de la empresa y sus facultades también están determinadas en el estatuto social.

### **Gerente General**

- Ejercer la Representación Legal, judicial, extrajudicial y administrativa de la Compañía para todos los efectos Legales; y en relación a todos los actos y contratos relativos a los negocios sociales, sin más limitaciones que las establecidas en el Estatuto Social de la Compañía; y ejercer las funciones administrativas referentes a tales negocios sujetándose a las instrucciones que impartan la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la Junta General de Accionistas y el Directorio.

### **Gerente Consultor**

- Ejecutar actividades de apoyo administrativo y operativo, que conlleven un grado de responsabilidad y confiabilidad de acuerdo al planeamiento estratégico elaborado por la Gerencia General.

### **Gerente Corporativo**

- Mantiene la responsabilidad en ausencia del Gerente General.
- Es el representante de la organización en eventos y representaciones a nivel nacional.

### **Gerencia Administrativa y Financiera**

- Lo comprenden las áreas Tesorería, Cobranzas, Contabilidad, Financiera; y Administración.
- Responsable de la gestión administrativa y financiera organizacional.

### **Gerencia de RRHH**

- Mantiene a cargo todos los aspectos relacionados con el personal de la organización, su contratación, capacitación, control, remuneraciones entre otros.

### **Gerencia Legal y SART**

- Proporcionar asistencia y asesoría en aspectos legales.
- Llevar a cabo el sistema de gestión de seguridad y salud

### **Jefe de Bodega y Logística**

- Desarrollar técnicas de logística y distribución.
- Responsable de los inventarios, stock y coordinación de la transportación.

### **Gerencia de Ventas**

- Cumplir con los presupuestos de ventas.
- Mantener, coordinar y satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Gerencia de Producto**

- Coordinar el proceso de producción.

- Mantener relaciones con el personal de ventas y bodegas.

### **Gerencia de Marketing**

- Diseñar estrategias de marketing, publicidad, campañas de publicidad, relaciones públicas, análisis de mercado.



Ilustración 3 Organigrama Estructural MEB



(Muebles El Bosque SA Departamento de Recursos Humanos, 2015)

#### 1.4. Planeación Estratégica

Ilustración 4 Plan Estratégico 2016, MEB



(Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

La Elaboración del Plan Estratégico de MEB de la ciudad de Guayaquil, constituye una decisión primordial que busca una adecuada dirección al desarrollo de la Empresa, sobre bases interactivas que buscan el fortalecimiento de los vínculos existentes entre sus divisiones organizacionales.

Con esta herramienta, se pretende a su vez ejercer un modelo de planificación y gestión, basada en la función propia de la industria y de la innovación de sus productos. Es por ello que, la participación de todo el recurso humano de la organización es un elemento primordial, aceptando que la elaboración de un Plan Estratégico no debe ser una tarea exclusiva de la Dirección de la empresa.

“La creación de una estratégica efectiva se inicia con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y proporciona una visión de hacia dónde necesita dirigirse la organización”. (Thompson & Strickland, 2001)

Se busca que este Plan Estratégico sea un patrimonio de la empresa desde el cual sea posible alinear el futuro de la misma, basada en los conceptos de igualdad, oportunidades de mejora, un alto nivel de competitividad, crecimiento económico y protección ambiental.

Para el desarrollo de esta programación se plasma un documento el cual está debidamente soportado y dirigido bajo el consenso de los colaboradores y representantes de la empresa, donde se puntualizan las grandes decisiones que orientarán el rumbo del negocio hacia las metas establecidas. Cabe indicar que se intenta proponer las nuevas tendencias de renovación más importantes en el entorno del mercado maderero, las cuales sean representativas para el desarrollo geográfico donde se colocan sus productos.

La planificación estratégica es un programa de trabajo mediante el cual se analizan los principales problemas y oportunidades del Sector y las relaciones de éste con su entorno.

Se pretende con ello:

- Analizar las tendencias de evolución posibles del Sector.
- Establecer objetivos estratégicos definiendo las metas a conseguir.
- Sistematizar el conjunto de evidencias y parámetros de medición que permitirán verificar los resultados de la evolución.
- Definir las reglas de adaptación que les permitirán cambiar de estrategia a lo largo de todo el proceso.

“Por lo tanto, el Plan Estratégico:

- Considera a la participación de la comunidad industrial como un elemento prioritario en la gestión del desarrollo y en la identificación de los ejes centrales de la planificación.
- Se legitima en el compromiso y la acción del propio Sector Maderero, co-responsable de las decisiones a tomar y de sus consecuencias.

- Opera sobre un análisis de la realidad basado en datos cualitativos y cuantitativos, que permitan la definición y priorización de las líneas estratégicas.
- Permite concentrar recursos y esfuerzos de los distintos niveles del gobierno y de la comunidad, en aquellas cuestiones que son estructurales y transformadoras.
- Asume que el alto grado de dinamismo de los actuales escenarios exige propuestas flexibles a los cambios y movimientos en el tiempo, de acuerdo con las condiciones políticas y sociales de desarrollo.
- Reconoce y evalúa las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse para el sector, como así también el análisis de sus debilidades y amenazas”. (IDITS, 2015)

“En la elaboración del Plan Estratégico, MEB estableció los siguientes objetivos para el 2016, con sus responsables en la consecución de los mismos:

- Lograr un índice de satisfacción total de cliente superior al 98%. (Gerente de Ventas)
- Lograr un índice de lealtad del cliente superior al 35%. (Gerente de Ventas)
- Desarrollar, y operar rentablemente, al menos dos canales comerciales alternativos a los canales actuales. (Gerente de Ventas)
- Lograr un entendimiento del perfil del cliente en los segmentos meta y sus hábitos de consumo en cada una de las zonas geográficas y/o países donde participen. (Gerente de Mercadeo)
- Planificar, coordinar y optimizar el capital neto de trabajo, la estructura de capital y las inversiones en CAPEX. (Gerente Administrativo Financiero)
- Planificar y optimizar el uso y aprovechamiento del inventario. (Gerente de Producto)
- Asegurar el desarrollo de al menos dos proveedores locales / regionales por año. (Gerente de Producto)
- Lograr procesos operativos y de soporte ágil, productivo, medible y totalmente enfocado al cliente. (Gerente de Recursos Humanos)
- Lograr impactos sociales en las comunidades donde participamos. (Gerente de Recursos Humanos)
- Potenciar el sentido de pertenencia en el personal de MEB. (Gerente de Recursos Humanos)”

(Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

Con los objetivos establecidos MEB busca dar cumplimiento y seguimiento a los Principios Organizacionales y cumplir con Misión y Visión de la empresa, los cuales se encuentran bien enmarcados dentro de sus colaboradores:

#### **1.4.1. Principios MEB**

- “Todos actuamos por y para satisfacer al cliente y ganar su admiración.
- Todos somos innovadores para permanecer relevantes y bacanes.
- Todos trabajamos con diseño y funcionalidad.
- Todos actuamos con conocimiento, honestidad y eficiencia.
- Todos aborrecemos la mediocridad, el sin-sentidismo y el desperdicio.
- Todos somos igual de importantes y nos respetamos siempre.
- Todos disfrutamos construyendo nuestra empresa.
- Todos contribuimos a la comunidad.
- Todos por uno y uno por todos”.

(Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

#### **1.4.2. Misión**

“Logramos la admiración y satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores, brindando con eficiencia e innovación, productos y experiencias de calidad al mejor precio, generando valor para nuestros accionistas y la sociedad”. (Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

#### **1.4.3. Visión**

“Ser la compañía más admirada, innovadora y rentable en todos los negocios y mercados en que participemos”. (Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

“Cada elemento del marco conceptual de la planificación estratégica es un ingrediente esencial para el proceso global de la misma. La creación y desarrollo de cada elemento es el resultado de una serie de procesos que dependen del desarrollo de ciertas capacidades.

Por ejemplo, la creación de una visión sectorial compartida es un elemento principal del proceso de planificación estratégica; también es el resultado de una serie de procesos que tienen que ver con actividades tales como la consulta, la aclaración de valores, principios e ideales, la toma colectiva de decisiones sobre el futuro deseado y la definición de la visión”. (IDITS, 2015)

Una vez establecidas su misión y visión, se transforman en una fuerza dinámica que interactúan con los otros dos elementos claves que persigue la organización: la comprensión plena tanto de los ambientes externos como de los internos, basados en el análisis y en un marco conceptual, los cuales consisten en un proceso que permitirán el desarrollo y cumplimiento de los planes que persigue MEB

En la medida que estos elementos interactúan en forma paralela, se vinculan y se articulan de manera constante, ésta interacción entre los elementos pone en ejecución una dinámica estructural y organizacional que genera estrategias apropiadas y efectivas para guiar el proceso creativo del diseño de proyectos de la organización.

#### **1.4.4. Objetivo Estratégico**

“Lograr ventas de US\$100 millones mediante una presencia multinacional consolidada en 3 países, con una rentabilidad mínima del 20% sobre el patrimonio con un EBITDA mayor al 15% y una utilidad Neta mayor al 7,5%”. (Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

## Ilustración 5 Plan Estratégico 2016, MEB



(Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

### 1.4.4.1. Proyecciones esperadas en Modelo Financiero

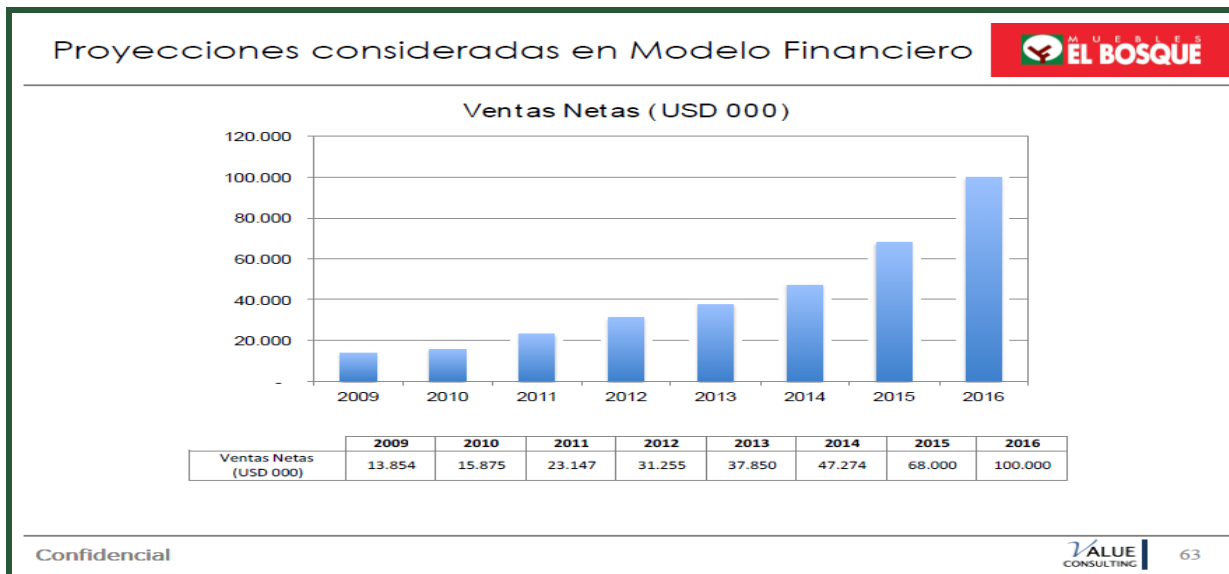
- Objetivo Estratégico: Lograr ventas anuales por 100 MM USD.
- El KPI asociado (Key Performance Indicator) se refiere a las ventas netas en millones de USD con una frecuencia anual donde se espera obtener una venta neta anual en el 2014: de \$47,27, en el 2015 de \$68,00 y en el 2016 de \$100,00.

Donde las líneas de acción para lograr las proyecciones esperadas, son las que siguen a continuación:

1. Identificar mercados de interés y competencia local.
2. Identificar, para cada mercado, táctica de abordaje (compra /asociación /incursión base 0).
3. Desarrollar planes de acercamiento.
4. Desarrollar plan de capital de inversión.
5. Crear el plan de desarrollo humano para nuevas estructuras.

En la ilustración 6 se detallan las proyecciones considerada en el modelo financiero en cuánto a las ventas netas anuales considerando las ventas desde el 2009 al 2013 y las proyecciones desde el 2014 al 2016.

## Ilustración 6 Proyecciones consideradas en Modelo Financiero



(Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

### 1.4.4.2. Distribución de la Venta neta por origen geográfico

- **Objetivo Estratégico:** Lograr un entendimiento del perfil del cliente en los segmentos meta y sus hábitos de consumo en cada una de las zonas geográficas y/o países donde se participa.
- **Objetivo Operativo:** Entender el perfil del cliente actual por marca y sus hábitos de consumo por región. Definir el perfil de cliente deseado por marca – región.

Línea de acción de Ventas:

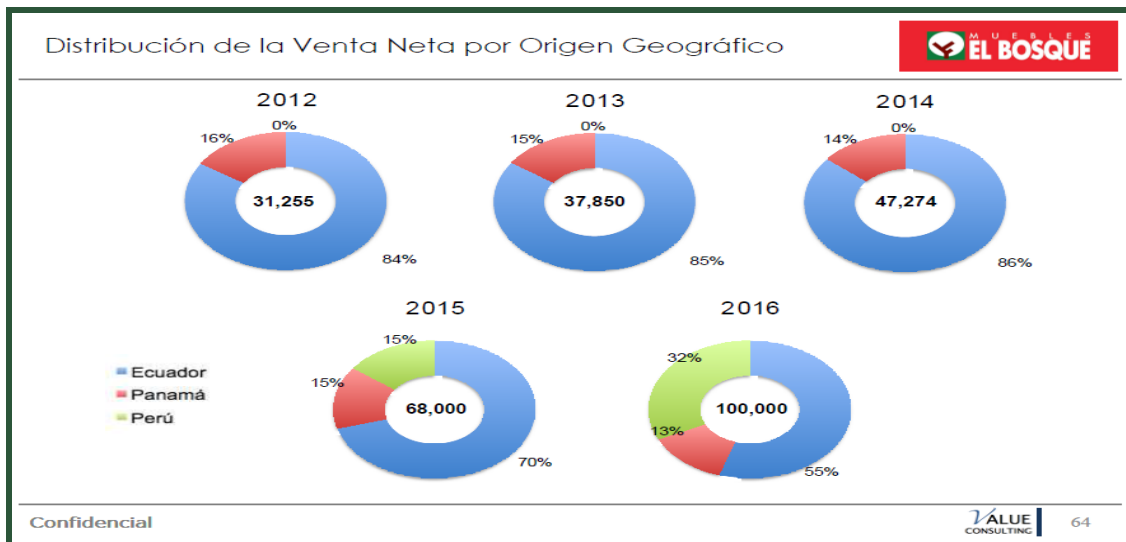
1. Hacer segmentación primaria con la información de base de datos y cruzarlo con rentabilidad histórica.
2. Identificar los segmentos de mayor rentabilidad.
3. Conocer el perfil del cliente actual y potencial por marca y región por medio de herramientas cuantitativa / cualitativa :
  - Hábitos de consumo
  - Proceso de compra
  - Toma de decisiones



- Valor asignado para la compra de muebles.
  - Frecuencia de renovación.
  - Medios publicitarios a los que está expuesto.
  - Medios de consumo al momento de comprar muebles.
  - Estilos de muebles que buscan.
  - Recordación de marca (natural e inducida)
  - Otros.
4. En base a la anterior definir el perfil del cliente deseado por marca y región.
5. Testing con clientes sobre:
- Productos (nuevos – portafolio – etc.)
  - Campañas publicitarias

A continuación, en la Ilustración 7 se muestra la distribución de la venta por origen geográfico considerando los países de Ecuador, Panamá y Perú, siendo este último un proyecto de crecimiento, al 2013 cuenta con operaciones en Ecuador y Panamá, se muestran las ventas reales del 2012 y 2013 y las proyectadas del 2014 al 2016.

Ilustración 7 Distribución de la Venta por Origen Geográfico



(Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting, 2013)

#### **1.4.5. Mapa de Procesos**

MEB ha definido el siguiente mapa de procesos detallado en la ilustración 8, clasificándolos en procesos gobernantes, productivos, apoyo y control. Esta estructura de cadena de valor garantizará una adecuada estandarización de actividades, correcta definición de procesos y su alineación con la visión sistemática de la empresa.

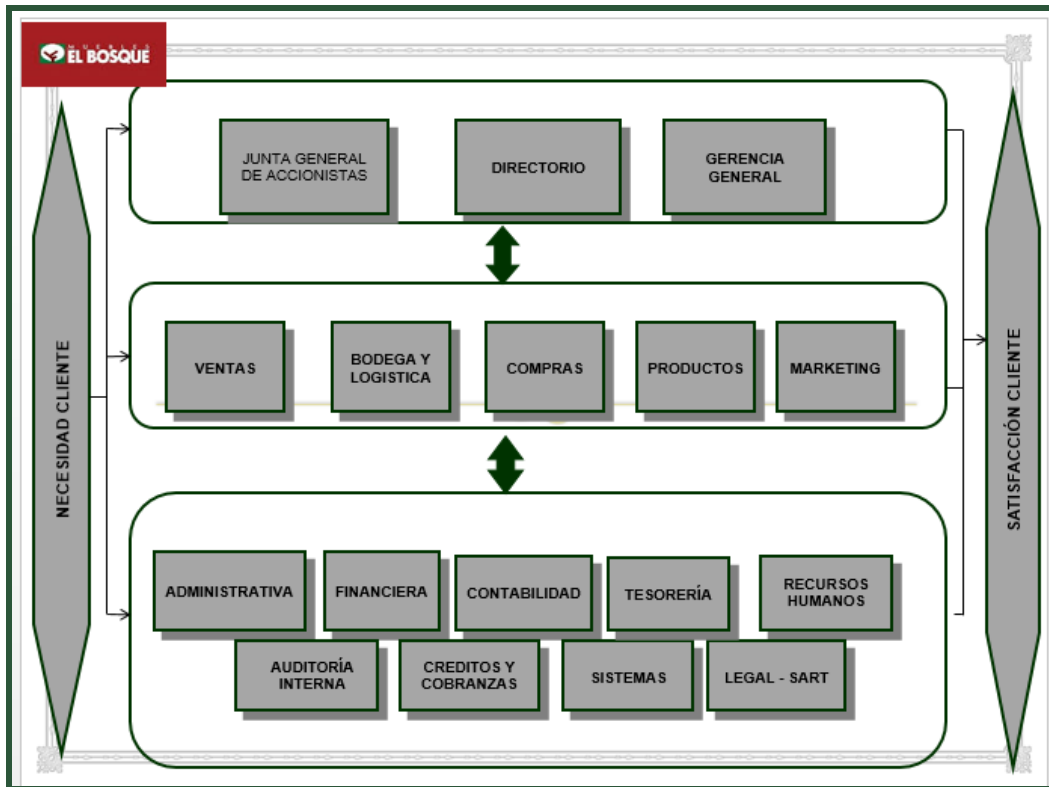
- **Procesos Gobernantes:** La dirección, planificación y organización está comprendida en este grupo, proporcionada por sus accionistas, directivos y alta gerencia.
- **Procesos Productivos:** Son la razón de ser de MEB está integrada por áreas que mantiene una directa relación con misión institucional, son las bases de la empresa áreas de ventas, productos, bodega logística, cobranzas y marketing.
- **Procesos de Apoyo:** Corresponden a esta sección las áreas encargadas de desarrollar y agregarle valor a los procesos productivos, proveen información, materiales, equipos, recursos como: administración, finanzas, contabilidad, tesorería, recursos humanos y áreas legal.
- **Control:** Organismos encargados de velar el adecuado funcionamiento de la empresa, velan porque todas las operaciones se realicen siguientes criterios ya establecidos por organismos reguladores, normativas internas y demás directrices reglamentarias.

#### **1.5. Entorno Próximo y Remoto**

MEB es una organización con 15 años en el mercado Ecuatoriano, dedicada a la comercialización de muebles para el hogar, la cual presenta algunas Debilidades y Fortalezas que según su caso se deberán corregir y maximizar respectivamente.

El análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite elaborar un diagnóstico estratégico de la situación de un sector determinado de una empresa en particular, además constituye el punto de partida para elaborar cualquier tipo de plan estratégico que se pretenda implementar. En la ilustración 9 se define la visión sistémica de las organizaciones en cuanto al entorno próximo y entorno remoto.

Ilustración 8 Mapa de Procesos MEB



(Muebles El Bosque SA Departamento de Recursos Humanos, 2015)

“El mismo consiste en analizar todas aquellas variables que de alguna manera incidan en el funcionamiento de la organización o del sector en general. Dichas variables pueden resultar controlables o no por el responsable de la toma de decisiones, según estas sean internas o externas, respectivamente, al sistema que se está analizando”. (IDITS, 2015)

Ilustración 9 Visión Sistémica



(Serrano, 2014)

“Las variables que se consideraron a fin de evaluar si las mismas constituían una fortaleza o una debilidad para las empresas del sector fueron las siguientes:

1. Planificación y Organización
2. Recursos Humanos
3. Producción
4. Mercado y Comercialización
5. Finanzas y Costos

Por otra parte, las variables que se analizaron desde el punto de vista de las oportunidades y amenazas que el medio presenta para el desarrollo de las empresas del sector fueron:

1. Estado
2. Ámbito Legal
3. Mercado
4. Tecnología e Infraestructura
5. Ámbito Financiero”

(IDITS, 2015)

(BID Instituto Interamericano para el Desarrollo Indes, 2002) El concepto pilar del método es la definición de “contexto” se entiende como “ambiente externo a la organización”. El “contexto” se podría denominar el “entorno”, el cual está constituido por un conjunto de variadas fuerzas relacionadas entre sí, frente a las cuales no se puede ejercer influencia significativa. Dicho entorno introduce un grado importante de incertidumbre y complejidad sobre la acción que debe ser examinado y comprendido, para asegurar el éxito de la misma.

El contexto es remoto, cuando se refiere a las fuerzas que operan en el entorno más lejano a la organización, constituido por las fuerzas económicas, políticas, sociales, culturales, regulatorias y científico-técnicas.

### **1.5.1. Entorno Próximo**

Fuerzas que operen en el entorno más inmediato a la organización, como lo son las instituciones que conforman un sector específico, o el conjunto de los sectores sociales; y los usuarios de los servicios sociales, esto es, la comunidad o la ciudadanía. Sobre estas fuerzas se puede ejercer alguna influencia.

La identificación de las fuerzas del entorno próximo y remoto, tienen como objetivo determinar las fuerzas del entorno que podrían afectar el logro y consecución de las metas de la organización dentro de un mediano y largo plazo. Es por ello que se procederá entonces a identificar las variables que integran las fuerzas del entorno próximo y remoto de MEB elaborando un detalle de lo más exhaustivo posible de las variables que integran cada conjunto de fuerzas:

- Clientes privados de MEB de todas las regiones, edades y nivel socioeconómico.
- Proveedores locales como: Chaide y Chaide, Castro Rivera Teofilo, Dimadmuebles, Textiles San Pedro, Pintex, y otros; y proveedores extranjeros de China, Brasil e Indonesia.
- Competencia: (Informe al IV trimestre 2014 Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, 2014) Según análisis realizado por la calificadora de riesgos y de acuerdo a la información proporcionada por MEB al último censo poblacional, el 0.05% del total de ingresos de la población se destina a la adquisición de muebles, es decir que si se considera el ingreso familiar y la población de los hogares del nivel socioeconómico al que apunta el Emisor (medio bajo, medio típico y medio alto) se estaría hablando de un mercado de US\$147.28 millones el cual estaría disputado en un 50% por una diversa oferta de mueblerías (artesanos independientes en su mayoría provenientes de Cuenca, Mueblería Palito), un 27% sería captado por Colineal y el 22% por MEB, lo que constituye un verdadero reto el análisis de su entorno próximo para captar un alto porcentaje de esta participación.

### 1.5.2. Entorno Remoto

- Fuerzas Sociales, sus clientes privados, que exigen por el pago realizado un buen producto que satisfaga sus necesidades.
- Fuerzas Políticas, debido a las nuevas reglamentaciones que coloque el gobierno en base a las importaciones u otros impuestos a pagar.
- Fuerzas Económicas, corresponden a los valores que cobran por sus productos, cuyo monto se establece de acuerdo a los costos de producción, importaciones, impuestos y demás gastos.
- Fuerzas Demográficas, factor que incide con un impacto significativo en el mercado maderero, edad, sexo, condiciones y crecimiento poblacional de sus clientes.
- Fuerzas Regulatorias, éste sector es controlado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Fuerzas científicas - tecnológicas utilizadas en el sector maderero adecuadas para cubrir la operatividad.

Al cierre del año 2014 las condiciones de los mercados internacionales muestran significativos cambios obligando a revisar las estimaciones hechas sobre el desenvolvimiento esperado de la economía local. El precio del petróleo se ubica por debajo de las proyecciones presupuestarias del gobierno central con lo cual las inversiones públicas programadas deberán ser recortadas incidiendo ello en el comportamiento de la demanda interna. Al mismo tiempo, alguno de los bienes primarios exportados por el sector privado tienden a volver a operar en los niveles registrados dos años atrás, por fluctuaciones en la demanda de importantes compradores, en particular el mercado de Rusia.

“A pesar de alcanzar una menor tasa que la registrada en los años precedentes, la actividad comercial continúa manteniendo una tendencia creciente en sus resultados. La capacidad de compra de la población promedio evoluciona favorablemente impulsando la demanda, pero al mismo tiempo la oferta, en particular de bienes suntuarios importados se ve afectada por las medidas tomadas para reducir las importaciones”. (Informe al IV trimestre 2014 Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, 2014)

**CAPÍTULO II**  
**SITUACIÓN FINANCIERA DE MUEBLES EL BOSQUE S.A.**

## 2.1 Estados Financieros

“Los estados financieros constituyen una representación financiera estructurada de la situación financiera y de las transacciones llevadas a cabo por la empresa. El objetivo de los estados financieros, con propósitos de información general, es suministrar información acerca de la situación y desempeño financieros, así como de los flujos de efectivo, que sea útil a un amplio espectro de usuarios al tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión que los administradores han hecho de los recursos que se les han confiados. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministran información acerca de los siguientes elementos de la empresa:

(a) activos; (b) pasivos; (c) patrimonio; (d) ingresos y costos y/o gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas; (e) aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en sus condiciones de tales; y (f) flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas a los estados financieros, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros, particularmente en lo que se refiere a la distribución temporal y grado de certidumbre de la generación de efectivo y otros medios líquidos equivalentes”. (International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF), 2002)

MEB mensualmente elabora dos estados financieros, sin embargo el cumplimiento de los cuatro estados financieros al organismo de control es de periodicidad semestral. Hasta el año 2012, los Estados Financieros fueron auditados por la compañía Bancres Cía. Ltda. Auditores y Consultores Independientes, con número de registro SC-RNAE 039, los dictámenes fueron limpios sin ninguna abstención de opinión o salvedad. En el 2011 MEB inicio la preparación de sus Estados Financieros de acuerdo a las NIIF siendo el impacto de aplicación por primera vez de US\$907,654 por revalorización de activos fijos. En consecuencia, la institución presenta información válida, suficiente y representativa para los ejercicios anuales, sin que se encuentren situaciones que impidan la aplicación normal de los procedimientos de calificación.

Los estados financieros del año 2013 y 2014 fueron auditados por la compañía Profesionales y Servicios PROFISER Cía. Ltda., con número de registro SC-RNAE 236, y



en su opinión indican que los estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de MEB.

“La evaluación de los elementos cualitativos del riesgo de la industria se ha realizado en base al análisis de información provista directamente por la Institución y a la extraída de otras fuentes externas. Una vez que se verificó que la información cumple con los parámetros de validez, suficiencia y representatividad acorde a la metodología interna de la Calificadora; y que el Emisor tiene capacidad para cumplir sus gastos financieros vigentes, se procedió con la aplicación normal de los procedimientos de calificación”. (Informe al IV trimestre 2014 Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, 2014)

### **2.1.1 Estado de Resultados: Análisis Horizontal y Vertical**


“Resumen de los ingresos y gastos de una compañía a lo largo de determinado periodo, que concluye con los ingresos o pérdidas netos de dicho periodo”. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

En la Tabla 1 se muestran los Estados de Resultados de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 de MEB con el fin de realizar el análisis horizontal de la compañía.

**Análisis Horizontal.-** Al 31 de diciembre del 2014, MEB generó ingresos relacionados con su actividad por US\$35.5 millones, registrando un crecimiento del 11.96% respecto al año anterior (2013: US\$31,7 millones). Se observa un crecimiento ligero, en comparación al crecimiento del 2011-2012 que fue 34.16%, donde se logró por la apertura nuevas agencias, cuya estrategia era la recuperación del impacto de las salvaguardias y cuotas de importación aplicadas por el gobierno como parte de su plan de protección y promoción de la producción local en el 2009-2010.

Estas restricciones afectaron de manera significativa hasta el ejercicio 2010. La fuente de los ingresos proviene de la comercialización de muebles para el hogar.

Tabla 1 Estado de Resultados

 <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>(En Miles US Dólares)</b> <b>al 31 de Diciembre</b>				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>19,616</b>	<b>26,317</b>	<b>31,768</b>	<b>35,568</b>
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	<b>10,719</b>	<b>14,782</b>	<b>18,119</b>	<b>20,111</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>8,897</b>	<b>11,535</b>	<b>13,649</b>	<b>15,457</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	1,710	2,462	2,606	2,600
(-) GASTOS DE VENTAS	6,078	7,916	10,096	11,442
(+/-) OTROS INGRESOS / EGRESOS OPERATIVOS	0	0	0	0
UTILIDAD OPERATIVA	1,109	1,157	947	1,415
(-) INTERESES PAGADOS	657	966	942	1,355
(+) INTERESES GANADOS	78	131	328	306
UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE GTOS. FINANCIEROS	530	322	333	366
(+/-) GANANCIA/PERDIDA EN LIBROS EN VENTA DE ACTIVOS	0	0	0	0
(+) OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	293	521	882	936
(-) OTROS GASTOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPTO. Y PART. LABORAL	823	843	1,215	1,302
(-) 15% TRABAJADORES	123	127	182	195
(-) IMPUESTO A LA RENTA / OTROS IMPUESTOS	198	256	227	305
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>502</b>	<b>460</b>	<b>806</b>	<b>802</b>


(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

- El costo de ventas en el 2014 llega a 20,1 millones (2013 fue de 18,1 millones) con un crecimiento del 11% siendo éste ligeramente inferior al crecimiento de las ventas, lo cual se logró al negociar mejores precios con los proveedores.
- Los gastos operativos (administración y ventas) llegan en el 2014 a 14 millones un 10,5% de incremento con respecto al año anterior debido a la apertura de dos megatiendas en la vía Samborondón y contratación de fuerza de ventas.
- Los resultados (utilidad) del ejercicio 2014 alcanzan los \$802mil observándose un decrecimiento del 0,49% en comparación al 2013 principalmente por el incremento en intereses pagados (43.84%) debido a la sustitución de pasivos de corto plazo por emisión de obligaciones a largo plazo y el incremento de los gastos de administración y ventas por las razones explicadas en el punto anterior, cuyos resultados aún no son suficientes para cubrir los gastos ocasionados para su operación.

**Análisis Vertical.**- Los principales partidas que componen el Estado de Resultados de MEB son las siguientes: Ventas Netas, Costo de Ventas, Gastos de Ventas y Administrativos, siendo en porcentajes para el año 2014: 100% Ventas Netas, 56.54% Costo de Ventas, 39.48% Gastos de Ventas y Administrativos, donde refleja que se tiene altos gastos de venta y administrativos y que la utilidad neta solo representa el 2.25% de las ventas.

A continuación, en la tabla 2 se muestran los resultados del ejercicio de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 de MEB

Tabla 2 Resultados del Ejercicio

				
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>				
<b>(En Miles US Dólares)</b>				
<b>al 31 de Diciembre</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	19,616	26,317	31,768	35,568
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	10,719	14,782	18,119	20,111
<b>OTROS GASTOS E IMP</b>	8,395	11,075	12,843	14,655
<b>UTILIDAD</b>	<b>502</b>	<b>460</b>	<b>806</b>	<b>802</b>

(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

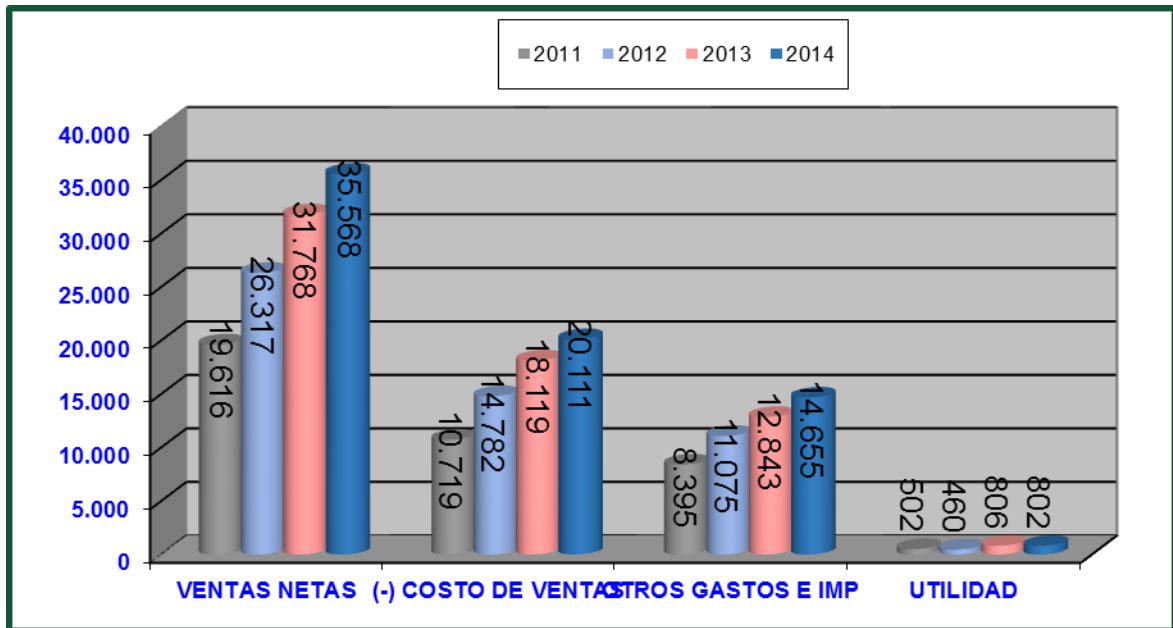
Para visualizar de mejor manera el crecimiento de cada rubro por año, como son las ventas, el costo de ventas, otros gastos y resultados del ejercicio, se realizó un diagrama de barras incluyendo la información de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 detallado en la ilustración 10

### **2.1.2 Estado de Situación Financiera: Análisis Horizontal y Vertical**

“Resumen de la situación financiera de una empresa en determinado momento, en el que se incluyen los activos totales iguales a pasivos totales más capital de los accionistas”. (Van Horne & Wachowicz, 2002)


La parte correspondiente a los activos de MEB que se detallan en el Estado de Situación Financiera de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 se pueden observar en la Tabla 3.

Ilustración 10 Evolución Histórica del Resultado de Ventas, Costos de Ventas, Otros Gastos y Resultado del Ejercicio



(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015).

Tabla 3 Estado de Situación Financiera - Activos

				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> (En Miles US Dólares) al 31 de Diciembre				
A CTIVO	2011	2012	2013	2014
CAJA Y BANCOS	690	543	2,211	1,784
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS	5,403	9,466	13,310	10,269
INVENTARIOS -NETO-	4,385	3,941	5,337	8,544
ANTICIPOS A PROVEEDORES	279	348	362	496
ACTIVO FIJO -NETO-	8,218	8,609	8,530	8,891
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	106	489	744	1,128
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>19,081</b>	<b>23,396</b>	<b>30,494</b>	<b>31,112</b>

(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)


**Análisis Horizontal.** - El año 2014 para MEB fue un año de crecimiento, lo cual permitió consolidar su posición en el mercado de los muebles nacionales, cerró el año con un total de 31.1 Millones de dólares en activos totales, mientras que en el año 2013, mantuvo un saldo de 30.4 millones, presentándose un crecimiento de \$618 mil en activos, es decir un crecimiento del 2.03% en relación con el año 2013. A continuación se menciona el análisis por cada cuenta representativa, Caja y Bancos presenta una disminución de 19.31% por el

pago realizado a ciertos proveedores debido a compra de inventarios, las Cuentas por cobrar tienen un decrecimiento del 22.84% gracias a la venta de la cartera a una institución bancaria y el decrecimiento de las ventas a crédito, el Inventario incrementó en un 60.09% con el fin de minimizar el impacto de las salvaguardias del año 2015 manteniendo los productos en stock, el Anticipo a proveedores creció en un 37.02% con respecto al año anterior por el pago efectuado a ciertos proveedores con la finalidad de que inicien la producción del inventario y otros activos no corrientes que cuyo incremento fue de 51.61% debido a la inversión en mejoras de almacenes alquilados que se están amortizando de manera mensual.

**Análisis Vertical.-** Los principales rubros que componen el activo de MEB al 2014 son los siguientes: 27.46% inventario gracias a la alta disponibilidad de stock en sus tiendas, 28,58% activos fijos debido a los cuatro locales propios con los que cuenta MEB y 33.01% cuentas por cobrar a terceros ya que sus ventas se hacen principalmente con crédito directo.

Con respecto a los pasivos de MEB correspondiente a los años 2011 hasta 2014 se muestran a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4 Estado de Situación Financiera - Pasivos

				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> (En Miles US Dólares) <b>al 31 de Diciembre</b>				
<b>PASIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Obligaciones Bancarias y Financiera	2,912	4,114	4,585	4,638
Proveedores	1,812	3,128	3,736	6,366
Obligaciones con Terceros	465	802	1,135	1,322
Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	6,958	7,502	12,688	9,538
Obligaciones con Terceros a Largo Plazos	379	495	565	699
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12,526</b>	<b>16,041</b>	<b>22,709</b>	<b>22,563</b>

(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015).


**Análisis Horizontal.-** La Empresa MEB en el 2014 registró 22.5 millones de dólares en pasivos, mientras que en el 2013 fueron de 22.7 millones, observando un ligero decrecimiento del 0.64%, lo que refleja un adecuado manejo de los niveles de

endeudamiento a través de sus fuentes de financiamiento con instituciones financieras o pagos a proveedores. Las obligaciones con proveedores se incrementaron en 70.40% gracias a la gran adquisición de inventario y la negociación de mayor tiempo de crédito con algunos proveedores, Las Obligaciones Bancarias a Largo Plazo disminuyeron en un 24.8% debido al dinero ingresado por la venta de emisión de obligaciones en la bolsa de valores que se usó para precancelar este pasivo.

**Análisis Vertical.**- Los rubros más representativos del pasivo al 2014 son: 30.66% obligaciones bancarias a largo plazo, 20.46% proveedores y 14.91% obligaciones bancarias porción corriente. A pesar de haber pre cancelado obligaciones a largo plazo, siguen siendo el rubro más representativo de los pasivos, lo que indica que MEB crece gracias al apalancamiento con recursos de terceros.

Finalmente la porción del Estado de Situación Financiera correspondiente al Patrimonio de los años 2011, 2012, 2013 y 2014, se puede visualizar en la Tabla 5

Tabla 5 Estado de Situación Financiera - Patrimonio

				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> (En Miles US Dólares) <b>al 31 de Diciembre</b>				
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Capital Social Pagado	2,404	2,404	2,404	2,404
Reserva Legal	35	35	81	161
Aporte a futuras capitalizaciones	329	498	507	506
Resultado acumulados	3,787	4,418	4,795	5,478
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>6,555</b>	<b>7,355</b>	<b>7,787</b>	<b>8,549</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>19,081</b>	<b>23,396</b>	<b>30,496</b>	<b>31,112</b>

(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

**Análisis Horizontal.**- El Patrimonio MEB aumentó un 9.78 % entre el año 2013 al 2014 (8.5 millones), el capital social pagado se conserva en 2,4 millones con la Participación Accionaria siguiente:

Tabla 6 Participación Accionaria

Accionistas	En miles de Dolares	Participación
TORONTIX S.A	US \$550	22.89%
ORMO S.A	US \$499	20.80%
UNVERCOSA S.A	US \$499	20.80%
INMOBILIRIA SAN JOAQUIL C LTDA	US\$418	17.42%
TELROSA S.A	US\$258	10.76%
MORALES LOPEZ LUIS ALEJANDRO	US\$176	7.33%
Total Capital Social Pagado	US\$2.404	100.00%

(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

La reserva legal en el 2014, que representa el 10% de la utilidad neta, incrementa en un 98.77% al acumularse con la reserva legal del año anterior y los resultados acumulados crecen en un 17.22% cuyo valor se retiene con el fin de ser reinvertido en la compañía cuando sea necesario.

**Análisis Vertical.-** Las secciones más distintivas del patrimonio son: 15.03% resultados acumulados, 7.73% capital social pagado y 2.58% utilidad del ejercicio.

A continuación en la Ilustración 11, se puede visualizar como han ido incrementado los Activos, Pasivos y Patrimonio de MEB desde el año 2011 hasta el 2014:

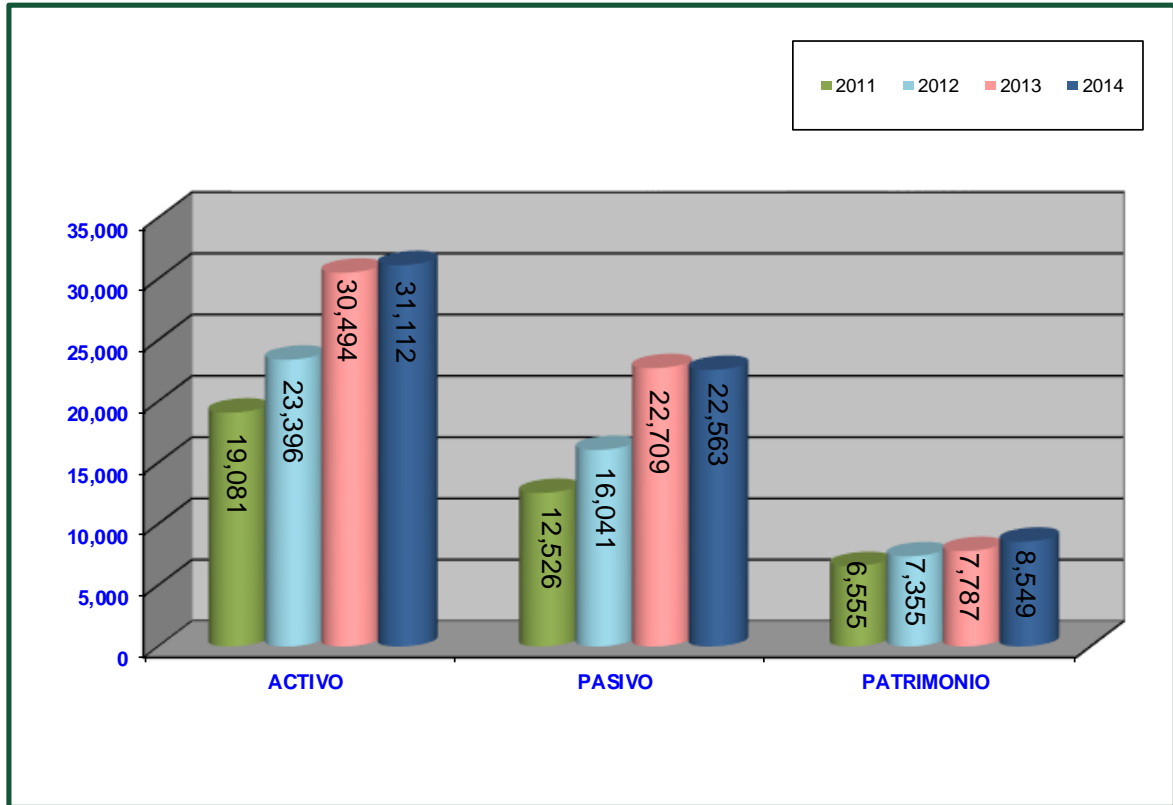
## 2.2 Indicadores Financieros

“Para evaluar la situación y el desempeño financieros de una empresa los analistas necesitan “revisar” diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que utilizan durante esta revisión es la razón financiera, o índice, en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre otra”. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

“Comparaciones internas. El análisis de las razones financiera implica dos tipos de comparación. En primer lugar, el analista puede comparar una razón presente con razones pasadas y futuras para la misma empresa. La razón del circulante (la razón del activo y

pasivo circulantes) para el presente año se podría comparar con la razón del circulante para el final del año anterior”. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

Ilustración 11 Evolución Histórica de Activos, Pasivos y Patrimonio



(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

“Comparaciones externas y fuentes de razones industriales. El segundo método de comparación implica confrontar las razones de una empresa con las de otras compañías parecidas o con promedios industriales del mismo periodo. Esta comparación permite conocer la situación y el rendimiento financieros relativos de dicha empresa”. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Estado de Situación Financiera y/o del Estado de Resultados. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa



por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

“Tipos de razones. Las razones financiera que generalmente se usan son esencialmente de dos tipos. En la primera se resumen algunos aspectos de la “situación financiera” de las empresas en determinado momento – cuando se prepara el balance general. Se les conoce, acertadamente, como razones de balance general, porque tanto el numerador como el denominador de cada razón se derivan directamente del balance general. En la segunda se resumen algunos aspectos del desempeño de una compañía en determinado periodo por lo general de un año. A estas razones se les denomina razones del estado de resultados o del estados de resultados / balance general. En las razones del estado de resultados se compara un elemento de “flujo” del estado de resultado con otro elemento de flujo de dicho estado”. (Van Horne & Wachowicz, 2002).

“El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.” (Martínez, 2015)

Al 2015, MEB no analiza índices financieros de manera regular para la toma de decisiones y acciones preventivas, se basa en el análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros. Debido a que cotizan en bolsa de valores, deben someterse a una calificación de riesgo, la empresa encargada de esta calificación realiza, analiza y evalúa de manera semestral los índices financieros y posteriormente son revisados por el departamento financiero de MEB, es por ello que con el fin de alinearse al análisis de la Calificadora y contar con mayor información para la toma de decisiones gerenciales, se ha determinado que MEB debería contar con una herramienta de BI que le permita analizar de manera recurrente sus ratios financieros, lo cual representa el tema central del presente trabajo.

A continuación se muestran los conceptos básicos para el cálculo y análisis de los ratios financieros más representativos para la toma de decisiones oportunas en una compañía, los mismos que serán aplicados en MEB más adelante en el capítulo 4.

### **2.2.1 Capital de Trabajo**

(Van Horne & Wachowicz, 2002) El capital de trabajo neto y el capital de trabajo bruto. Es una medida del grado en que las empresas están protegidas contra problemas de liquidez y desde el punto de vista administrativo, no tiene mucho sentido tratar de manejar una diferencia neta entre el activo y el pasivo circulante, sobre todo cuando dicha diferencia varía de manera continua. Los analistas financieros se refieren al activo circulante cuando hablan del capital de trabajo. Como si tiene sentido que los directores financieros todo el tiempo determinen el monto correcto de activos circulantes de las empresas, se adoptará el concepto de capital de trabajo bruto.

### **2.2.2 Razón de Liquidez**

(Van Horne & Wachowicz, 2002). Las Razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuentan para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener información acerca de la solvencia de la empresa y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad.

### **2.2.3 Prueba Acida**

“Prueba del ácido (relación entre el activo disponible y el pasivo circulante). Activo total menos inventario entre pasivo circulante. Permite conocer la capacidad de las empresas de cubrir sus pasivos circulantes con sus activos más líquidos (disponibles)”. (Van Horne & Wachowicz, 2002).

#### **2.2.4 Días de Cuentas por cobrar**

“Análisis de Antigüedad de las Cuentas por Cobrar. Otra forma de obtener información sobre la liquidez de las cuentas por cobrar y la capacidad de los directores de hacer cumplir las políticas de crédito es mediante el análisis de antigüedad de cuentas por cobrar. Con este método se clasifican las cuentas por cobrar en determinada fecha, según los porcentajes de facturación en meses previos”. (Van Horne & Wachowicz, 2002)

#### **2.2.5 Endeudamiento**

“Razones de deuda. Que permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deuda. Para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado, se puede recurrir a diferentes razones de deuda. La razón de deuda a capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de una empresa (incluido los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas”. (Van Horne & Wachowicz, 2002).

#### **2.2.6 Retorno sobre capital promedio ROE**

“El rendimiento del capital es otro parámetro resumido del desempeño general de una empresa. El rendimiento sobre el capital (RSC) compara la utilidad neta después de impuestos (menos los dividendos de las acciones preferentes, si los hubiera) con el capital que invierten en la empresa los accionistas”. (Van Horne & Wachowicz, 2002).

#### **2.2.7 Retorno sobre activo promedio ROA**

(Van Horne & Wachowicz, 2002) Es el segundo grupo de razones de rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones. Una de estas medidas es la razón de rendimiento sobre la inversión (RSI) o rendimiento del activo.

#### **2.2.8 Rentabilidad sobre ventas**

“Esta razón indica la utilidad de la empresa en relación con las ventas, después de deducir el costo de producción de los bienes. Es un parámetro referente a la eficiencia operativa de las empresas, y un signo con respecto a la forma de fijar el precio de los productos”. (Van Horne & Wachowicz, 2002).

El Análisis de los indicadores Financieros, consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas, cualitativas y cuantitativas, con el fin de obtener elementos de juicio, medidas y relaciones que sean significativas y útiles para realizar un diagnóstico razonable de la gestión, la situación financiera y las perspectivas de MEB con la finalidad de tomar decisiones oportunas y adecuadas, esto es lo que se espera obtener una vez concluido el presente proyecto.

### **2.3 Gestión Financiera**

(Hansen Holm, 2009) Las NIIF, entraron en vigencia en el 2010, tienen como objetivo manejar un lenguaje contable y financiero común. Esto ha permitido que los balances que se realicen en el país puedan ser interpretados por expertos extranjeros y viceversa. Mario Arturo Hansen-Holm, socio de la consultora Hansen-Holm, menciona que antes del 2009 Ecuador no estaba preparado y capacitado para implementarlas. Por ello la Superintendencia de Compañías mediante la Resolución 08.G.DSC.010 del 10 de noviembre de 2008, diseñó un cronograma de implementación de las NIIF en el Ecuador que inició en el 2011 y en la actualidad se ha cumplido.

La persona o el departamento que se encarga del control de la Gestión Financiera, serán los que se dediquen a la planeación, ejecución y control del manejo de los componentes del Capital de Trabajo y sus adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial, a través de un adecuado manejo de la información de las finanzas en MEB, quienes dentro de sus actividades diarias deberán:

- Asesorar a la Gerencia en planes económicos y financieros.
- Revisar y legalizar los Estados Financieros, preparados de acuerdo a las normas vigentes.
- Cumplir con las responsabilidades tributarias con el Servicio de rentas internas (SRI).
- Manejar el inventario, logrando mantener los inventarios de manera operativa.
- Supervisar el registro de ingresos y salidas de los productos en la bodega
- Organizar constataciones físicas periódicas en la bodega principal que aseguren que no existan faltantes.

- Monitorear y autorizar compras necesarias en los departamentos y velar por la correcta recaudación de los valores de las facturas emitidas por ventas.
- Otras solicitadas por la Dirección General.

“Puntualmente, la Gestión Financiera corresponde al área de las finanzas, que adopta principios dentro de una organización con el fin de crear y mantener valor a través de la toma de decisiones y una impecable administración de los recursos. El Gerente Financiero es quien tiene el deber de ejercer y controlar la Gestión Financiera dentro de una organización, él será el responsable de administrar activamente todos los asuntos financieros. Las tareas son diversas y se puede resumir en planificar la gestión financiera para el corto, mediano y largo plazo, lo cual implica visualizar anticipadamente cómo se obtendrán, es decir, de dónde vendrán los fondos, y cómo se asignarán, esto es, en qué se invertirán los recursos obtenidos para maximizar el valor de la organización.

De lo anterior se deduce que las principales decisiones a tomar por el Gerente Financiero, de acuerdo con el enfoque tradicional son las que corresponden a la inversión, financiamiento y reparto de dividendos, utilidades o excedentes.” (Contreras, 2015)

“En la actualidad MEB se encuentra regulado por la Superintendencia de Compañías y Valores, según catastro 2013-2-01-00671 como emisor privado del sector no financiero, según resolución número SC-IMV-DJMV-DAYR-G-13-0007570, que fue aprobada el 20 de Diciembre de 2013”. (Superintendencia de Compañía y Valores, 2013)

### **2.3.1 Estructura Organizacional Financiera**

La estructura organizacional del área financiera de una empresa debe generar y distribuir a través de un flujo los procesos, información y actividades contables y financieras. Es así que con la finalidad de ilustrar la importancia de cada uno de los elementos dentro de la organización, se presenta el organigrama estructural de la gestión administrativa financiera en la Ilustración 12.

MEB en el área Financiera presenta una estructura organizacional donde se observa un mix con el área administrativa, Al realizar una reestructuración a través de la separación de estas áreas permitirá:

- Personal especializado en cada área con funciones específicas ya sean administrativas o financieras que permitan la toma de decisiones oportunas.
- Mejores niveles de interacción entre directivos y el resto de los colaboradores
- Los empleados son más productivos cuando están directamente involucrados en la toma de decisiones y no supervisados de cerca por muchas capas de gestión.
- Los modelos de organización horizontal promoverán la participación de los trabajadores en proceso de toma de decisiones descentralizada.

### **2.3.2 Manuales de Procesos Gestión Financiera**

MEB mantiene manuales de Procesos Generales Financieros los cuales plasman en documentos reglamentarios internos los procesos de caja y facturación, créditos y cobranzas. La empresa se encuentra en etapa de actualización de manuales los cuales recogerán el actuar de los integrantes de las áreas: Cartera, Crédito, Contador, Financiero y Tesorería, Auditoría Interna, Compras y Sistemas.

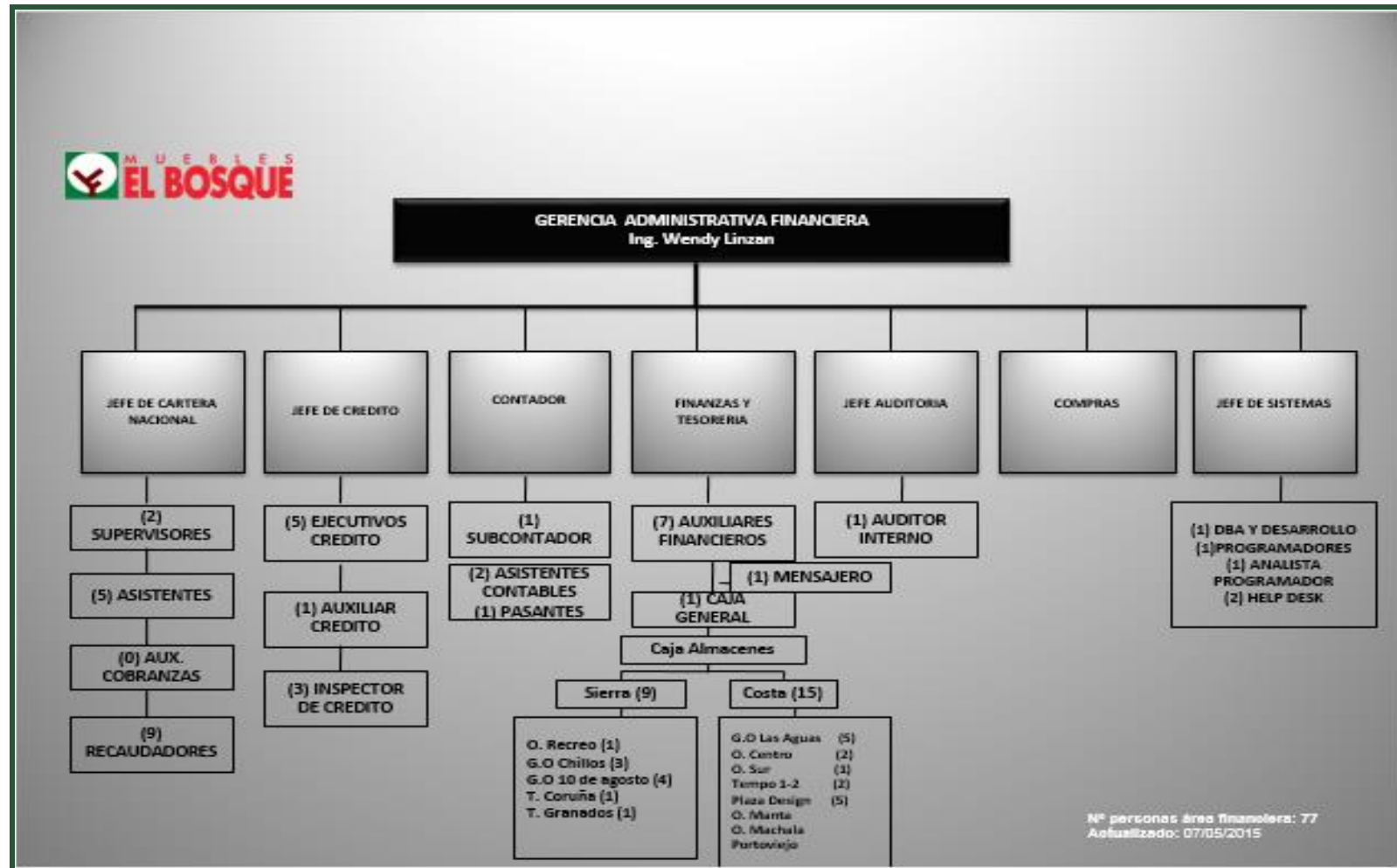
### **2.3.3 Control Interno**

“Control Interno (COSO Committee of sponsoring organizations of treadway commission) es un proceso, efectuado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.” (Mantilla, 2005)




En la Ilustración 13 se muestra la evolución del control interno, donde se indica que la última actualización busca asegurar la confiabilidad de la gestión financiera.

Ilustración 12 Organigrama Estructural de la Gestión Administrativa Financiera



(Muebles El Bosque SA Departamento de Recursos Humanos, 2015)

Ilustración 13 Evolución del Control Interno

COSO I (1995)	COSO II ERM (2004)	COSO III (2013)
		
<p>Creado para evaluar y mejorar los sistemas de control interno.</p>	<p>Control Interno encaminado a una gestión de riesgos</p>	<p>Control Interno asegura confiabilidad de gestión financiera</p>
<p>Ambiente de control</p>	<p>Ambiente de control Establecimiento de objetivos</p>	<p>Ambiente de control Establecimiento de objetivos</p>
<p>Evaluación de riesgos</p>	<p>Identificación de eventos</p>	<p>Identificación de eventos</p>
<p>Actividades de control</p>	<p>Evaluación del riesgo</p>	<p>Evaluación del riesgo</p>
<p>Información y comunicación</p>	<p>Respuesta al Riesgo</p>	<p>Respuesta al Riesgo</p>
<p>Supervisión o Monitoreo</p>	<p>Actividades de control</p>	<p>Actividades de control</p>
<p>Supervisión o Monitoreo</p>	<p>Información y comunicación</p>	<p>Información y comunicación</p>
<p>Supervisión o Monitoreo</p>	<p>Supervisión o Monitoreo</p>	<p>Supervisión o Monitoreo</p>

(Committee of sponsoring organizations of treadway commission, 2015)

La globalización de las economías han obligado a que los aparatos productivos, entre ellas las empresa del sector de la madera adopten un desarrollo sustentable frente a los competidores. Los resultados de gestión constituyen un dato primario en la toma de decisiones y por lo tanto para el mejoramiento permanente de la organización. Ante este escenario, disponer de un adecuado modelo de control interno garantizará una evaluación integral de los resultados como complemento a la gestión financiero.

### 2.3.3.1 Control Interno en MEB

La empresa cuenta con un área de Auditoría Interna con las siguientes funciones:

- La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva, diseñada para agregar valor y asegurar la corrección de las operaciones financieras, técnicas, administrativas, económicas y de otra índole, proporcionando una certeza razonable de que éstas se hayan realizado de acuerdo con las normas legales, estatutarias,



reglamentarias y de procedimiento que fueren aplicables. Ayuda al cumplimiento de los objetivos de una organización, brindando un informe sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la efectividad y eficiencia de la administración del riesgo, el control y los procesos organizacionales presentes y futuros, que conduzca de manera organizada al logro de las metas y objetivos propuestos.

- Asesorará a la alta gerencia en el desarrollo de controles internos. Para preservar su independencia no podrá brindar otro tipo de asesoría por resultar antagónica a sus funciones.
- La auditoría interna es una función independiente establecida dentro de la empresa para examinar y evaluar los sistemas de control interno, incluyendo controles sobre informes financieros. Quienes la desempeñen deberán mantener independencia y objetividad; así como la pericia y cuidado profesionales que exigen las normas de la profesión.
- Establecer los procedimientos a seguir en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Auditoría, y del seguimiento a la regularización de las observaciones y/o recomendaciones del departamento de Auditoría Interna por parte de los funcionarios responsables del departamento y/o proceso auditado, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos de la Compañía, y vigilar que sus operaciones y procedimientos se ajusten a las normas legales vigentes.

### **2.3.3.2 Tablero de Control: Concepto**

“La terminología en el terreno de la TI, y más concretamente en asuntos relacionados con el Business Intelligence puede llegar a representar un serio desafío para los que no estén familiarizados con ella. Términos y expresiones similares, que se usan de un modo recurrente y que designan aspectos clave de la inteligencia de negocios, se pueden entender de un modo algo confuso si se emplean sin mayores explicaciones. El tablero de control operativo no deja de ser un cuadro de mando, una herramienta de dirección que permite

realizar el seguimiento y la monitorización de procesos operativos para detectar situaciones críticas y diagnosticar estados de desempeño.” (Lantares Solutions, 2014)

“El Tablero de Control (TdeC) es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una muy útil estructura de información soportada en modernas herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar, que pueden revolucionar la antigua dirección por excepción hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles.

El TdeC representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. Esto es lo que se llama arquitectura de información. Los indicadores de un Tablero de Control se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas. Una de las características más importantes del Tablero de Control es que presenta la información en una plataforma tecnológica. Esta relación con la tecnología es esencial para el desempeño preciso.” (Ballvé, 2006)

“El tablero de control operativo interviene y condiciona el diseño de estrategias BI, que si detallamos con algo más de profusión podemos concretar del siguiente modo:

- Permite realizar un seguimiento diario de los procesos operativos que se llevan a cabo en el sí de una organización o empresa, liberando de la carga de la responsabilidad operativa directa a gerentes y directivos, que con esta herramienta pueden delegar más fácilmente este tipo de responsabilidades sin perder con ello la posibilidad de mantenerse informados, diariamente y en tiempo real, sobre el desempeño de dichos procesos.
- Su integración con herramientas como los CMI, claves para el diseño y el seguimiento de estrategias corporativas, permite mantener una visión integral del desempeño de los distintos procesos operativos en relación con la estrategia definida, facilitando su corrección y adecuación, reduciendo el tiempo de reacción ante imprevistos

y orientando la toma de decisiones aportando información y conocimiento basados en datos actualizados en tiempo real.

- Se trata de un sistema de diagnóstico y medición de los procesos operativos diseñados para mandos y directivos, con lo cual deviene una herramienta imprescindible para mantener la coherencia integral entre los distintos procesos y operaciones, fomentando su control desde los estamentos de dirección sin mermar con ello la autonomía de cada departamento.” (Lantares Solutions, 2014)

Se puede concluir que, los indicadores de MEB son esenciales para:

- Medir los resultados alcanzados de gestión.
- Efectuar un diagnóstico general de la empresa
- Implementar un sistema con adecuados subsistemas.
- Alcanzar objetivos y metas estratégicas

### **2.3.3.3 Análisis Dupont: Concepto**

“El sistema DuPont de análisis financiero conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos. Este método también es conocido como Rendimiento sobre Activos Totales y mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella.

Una parte del sistema desarrolla la rotación de activos, mostrando la suma de los activos circulantes, adicionados a los activos fijos, dando el total de activos de una empresa. Este total invertido dividido por las ventas, da como resultado la rotación de la inversión total. Es equivalente a la rotación del Activo Total respecto de las Ventas.

La otra parte del sistema muestra la utilidad sobre ventas después de impuestos. Las utilidades netas divididas entre las ventas, es el margen de utilidad sobre las ventas. Cuando la rotación de los activos se multiplica por el rendimiento de las ventas, da como resultado el rendimiento sobre la inversión (ROI).” (Gestiopolis, 2016)

“En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.” (Gerencie com, 2016)

Con un enfoque financiero se puede observar que los estados financieros, son altamente lógicos y reflejan las interrelaciones que aquejan la gestión de MEB por lo que, es transcendental analizar las causas y efectos de las múltiples situaciones que se dan en la operatividad del negocio, para lo cual se va a establecer un tablero de control para la evaluación de los índices financieros a analizarse por medio de la herramienta de BI y el análisis de DuPont en el capítulo 4.

## **2.4 Limitaciones Actuales**

La evolución económica mundial, las realidades financieras de las empresas en el país, y la necesidad de estar a la par de las empresas modernas, han obligado a que el área financiera de MEB en éste año 2015 evalué la necesidad de contar con una herramienta informática que optimice la información y datos financieros, perfeccionen los resultados obtenidos, simplifique las actividades operativas de la empresa y proporcione a la alta gerencia de MEB un sistema automatizado de análisis financiero rápido, confiable y de comprensión sencilla.

### **Estructura organizacional**

La actual estructura organizacional cuenta con una fusión de las funciones administrativas con las financieras, la cual es muy plana y se observa como limitante la carga de operaciones administrativas impiden que se realice una apropiada gestión financiera de MEB

### **Desactualización de Normativas Interna**

No se tiene procedimientos, reglamentos, manuales y descripciones de cargos actualizados a la realidad de la organización, estos no cubren las nuevas exigencias en operaciones, volumen de ventas y presencia en el mercado.

### **Administración del tiempo del área financiera**

El área contable y financiera realiza la reportearía para el análisis vertical y horizontal de los estados financieros de forma mensual, adicionalmente la elaboración y análisis de flujo de efectivo y la revisión de los indicadores financieros semestralmente, ambos de forma manual ocasionando:

- Tiempo improductivo del personal financiero
- Extemporaneidad en los análisis financieros que debería ser aprovechado en análisis profundo de la data, con el fin de minimizar el riesgo e impactos en MEB
- Limitación en la obtención de datos financieros

### **Complejidad en las actividades operativas**

Análisis engorrosos, no seguros y complicados. Lentitud y complejidad en la extracción, que ocasiona que los mismos no sean confiables y seguros.

### **Falta de automatización de procesos**

Inexistencia de una solución informática financiera

### **CAPITULO III**

## **SOLUCION INFORMÁTICA Y SU ALCANCE DENTRO DEL NEGOCIO**

### **3.1 Inteligencia de Negocios**

“El concepto de Inteligencia de Negocios facilita la toma de decisiones a cualquier nivel (Estratégico, táctico u operativo), ya que permite desarrollar la posibilidad de extraer datos, analizarlos, generar reportes. Inclusive es posible realizar análisis cruzados y ejecutar búsqueda de datos rápidamente para permitir un mejor análisis del rendimiento (performance) de un producto, individuo, departamento o compañía. Esto permite a la gerencia tener reportes que permiten verificar las tendencias, realizar análisis y por supuesto apoyar la toma de decisiones”. (Españeira Sheldon y Asociados, 2008)

“Una interesante definición para inteligencia de negocios o BI, por sus siglas en inglés, según el Data Warehouse Institute, lo define como la combinación de tecnología, herramientas y procesos que me permiten transformar mis datos almacenados en información, esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a un plan o una estrategia comercial. La inteligencia de negocios debe ser parte de la estrategia empresarial, esta le permite optimizar la utilización de recursos, monitorear el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la capacidad de tomar buenas decisiones para así obtener mejores resultados”. (Oracle, 2015)

“Las herramientas de inteligencia de negocios y el perfil de usuarios analíticos han evolucionado a través de estos años. Además, el nivel de conciencia, la necesidad y la evolución del mercado han llevado a las empresas a considerar que la Inteligencia de Negocios sea una prioridad ante la gerencia y las personas que toman decisiones. Un proyecto de inteligencia de negocios debe llevar tanto el compromiso del equipo de IT como el de la gente de negocios, la participación activa de estos usuarios de negocios es fundamental para el éxito del proyecto. Estos usuarios son los que adolecen realmente de una herramienta que se ajuste a la necesidad de la empresa y les provea el nivel de detalle que se requiera.” (Oracle, 2015)

### **3.2 Beneficios de los Softwares financieros**

Una vez analizada la información financiera en sus distintos indicadores, se detectó que el obtener la información requerida por parte de los Directivos y Alta Gerencia para la toma de decisiones requirió de 7 días en prepararla, consolidarla, revisarla y validarla, pasando esta información por los distintos filtros departamentales para poder establecer y decidir si estaba ajustada a la realidad de MEB a determinada fecha, en base a los datos proporcionados por sus distintos departamentos.

Ante esta realidad, el departamento financiero de MEB propone establecer mecanismos y rutas que permitan obtener la información financiera de una manera más rápida, dinámica, con mejores filtros de análisis, que provean a los ejecutivos datos financieros en un tiempo no mayor a los 3 días del inicio de cada mes, una vez que se logre consolidar la información en sus distintas áreas de trabajo.

Es por esto que, se solicitó a la Dirección General de MEB, la aprobación para la cotización de una solución informática Business Intelligence – Inteligencia de Negocios (B.I), que permita obtener y validar los datos financieros de la empresa de una manera rápida y precisa en el menor tiempo posible, un vez que se hayan ingresado las matrices con la información financiera de la empresa al programa que sea seleccionado, de tal manera que permita conseguir datos reales del negocio, para su respectivo análisis y proyección, las cuales serán necesarias para dirigir los caminos de la empresa. Por lo tanto, esta información deberá obtenerse en el mínimo de tiempo posible, con datos veraces y actualizados, lo que se resumirá en una optimización de resultados a través de la correcta toma de decisiones.

En la actualidad el manejo de la información es fundamental para obtener una ventaja competitiva a nivel empresarial, de esta manera los gerentes y demás funcionarios que tienen bajo su rol, la toma de decisiones dentro de la organización, requieren de una vía rápida a la información de tal manera que esta resulte útil y de gran beneficio para la adecuada dirección de la organización, es así que el uso de una herramienta (BI), contribuirá de manera efectiva en el desarrollo de la empresa. Por consiguiente el manejo de una gran cantidad de información financiera será de utilidad una vez que esta sea



filtrada y condensada a través de un software de (BI), donde se puedan generar pronósticos y reportes que aporten a la toma de decisiones, lo que refleje para la organización una ventaja competitiva dentro de su operación.

En el mercado informático, existen una gran variedad de software (BI), que pueden ser aplicables en distintos departamentos dentro de una empresa, para la necesidad de MEB, se proyecta su aplicación y desarrollo a los departamentos de Sistemas, Contabilidad y Finanzas tomando en consideración que cualquiera que sea la actividad de una organización siempre se buscará dar mayor atención al proceso de la toma de decisiones, ya que en sus distintos niveles según la estructura organizacional de la misma, los gerentes o directivos buscan cumplir de manera correcta dentro de su gestión.

Un número considerable de empresas hoy en día, se han beneficiado con la implementación de un software (BI), los que son de gran ayuda dentro de las estrategias que persiguen las organizaciones, proyectándose a convertirse en un software necesario para toda empresa, ya que las mismas hacen altos esfuerzos en captar a personal calificado que forme parte de ellas lo cual favorecerá a que el personal tome decisiones correctas dentro de sus funciones encomendadas en sus actividades diarias.

Consecuentemente la aplicación de un software (BI) debe ser entendido como una herramienta que integra información de distintas áreas de una empresa, que permite un almacenamiento, selección, aplicación de sus datos históricos, cifras y demás información, lo cual posibilita un mejor análisis de la persona o del departamento que maneje la aplicación (BI), de una manera más transversal, lo que accede a desarrollar y proyectar los datos requeridos de una manera analítica, organizada y estructurada, según las necesidades de la empresa.

Con la aplicación de un software (BI) se logrará optimizar tiempos de respuesta, a los requerimientos planteados por la Dirección General de MEB, reducir costos a través de la correcta administración de recursos, según las necesidades del área financiera o donde el software pueda ser aplicado y ejecutado.

### 3.3 Propuesta de servicios de software financiero

Es importante destacar, que para poder establecer el requerimiento de un software (BI) se buscará identificar las necesidades que se deben solventar y satisfacer en el área financiera de MEB, determinando el alcance y los justificativos válidos para la implementación del software dentro del área financiera. Consiguientemente se asignarán a las personas encargadas del departamento de Sistemas, Contabilidad y Financiero de MEB, para que realicen un análisis del proyecto de (BI) que requiere la organización, estableciendo roles a las personas responsables y adicionalmente involucrar a otras áreas si fuese necesario, según la evolución y manejo del proyecto, donde posteriormente también puedan tener una correcta aplicación en distintas áreas de la empresa.

Siendo así un trabajo coordinado en sus distintas áreas de negocio, se realizarán reuniones o comités interdisciplinarios que permitan determinar la necesidad y aplicación del software (BI), dentro del área financiera, de tal manera que permita obtener la mayor cantidad de elementos que logren articular, gestionar y proyectar la información financiera de MEB, de una manera eficiente. Se puede mencionar algunos estándares por áreas, los cuales permitirán determinar la relación con el área financiera y la correcta aplicación del software (BI), para poder manejar los datos más relevantes requeridos por la Dirección General de MEB, entre los cuales se mencionan los detallados en la Tabla 7:

Tabla 7 Áreas, Coordinadores y Actividades de los Responsables de la Selección del Software

<b>Departamento</b>	<b>Actividades Generales</b> <b>Coordinador: Jefe de</b> <b>Sistemas</b>	<b>Actividades Específicas</b>
IT	Definir la mejor propuesta para la implementación del software BI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar licitación entre varios proveedores del software BI analizando características y costos.</li><li>• Solicitar demo de escenarios principales para aplicar en MEB con la participación de los</li></ul>

		<p>coordinadores del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar proceso de adquisición de licencias y asesoría</li> <li>• Entrega de fuentes de datos para trabajo en conjunto con el proveedor para la extracción, transformación y carga de datos.</li> <li>• Recepción de capacitación por parte del proveedor seleccionado</li> </ul>
IT	Garantizar la plataforma adecuada para la aplicación del software BI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar al proveedor seleccionado asesoramiento acerca de los requerimientos mínimos de hardware</li> <li>• Proveer el hardware requerido ya sea con recursos actuales o con adquisición de nuevos recursos.</li> </ul>
IT	Brindar soporte al usuario interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes en fórmulas para análisis</li> </ul>
IT	Licenciamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de versiones del software BI</li> </ul>
<b>Departamento</b>	<b>Actividades Generales</b> <b>Coordinador: Jefe de Contabilidad</b>	<b>Actividades Específicas</b>
DC	Entrega de formatos de los Estados Financieros a reflejarse en el software BI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega del formato del Estado de Resultados Integrales</li> <li>• Estado del formato del Estado de Situación Financiera</li> </ul>
DC	Entrega del plan de cuentas a considerarse en el software BI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de costos a utilizarse en el software BI</li> <li>• Agrupaciones de cuentas principales, niveles y subniveles</li> </ul>

DC	Ingreso de transacciones contables diarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener al día la información financiera para alimentar la base de datos del software BI</li> </ul>
<b>Departamento</b>	<b>Actividades Generales</b> <b>Coordinador: Jefe</b> <b>Financiero</b>	<b>Actividades Específicas</b>
DF	Seleccionar los principales indicadores financieros a analizar en el Software BI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de fórmulas financiera clasificadas en 4 grupos: liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión.</li> <li>Entrega de parámetros para los pronósticos</li> </ul>
DF	Análisis de los indicadores financieros arrojados por el software BI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión mensual de los indicadores financieros por medio del software BI</li> <li>Establecer correctivos para que los indicadores se ajusten a la planificación de MEB</li> </ul>

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Con los requerimientos claros y establecidas por los departamentos involucradas de MEB, se realizó la consulta a distintos proveedores del mercado local, para que provean las cotizaciones de los software (BI) y puedan ser expuestos a las personas encargadas del proyecto de (BI), para conocer las fortalezas y debilidades de cada una de las ofertas y según el costo y asesoría anual, pueda ser presentada a la Dirección General de MEB.

A continuación se detallan algunos de los requerimientos levantados de manera conjunta entre los departamentos a cargo del proyecto (BI) de MEB, para el desarrollo de la aplicación de (BI), quienes definen que los contenidos analizados en el mismo, así como el alcance determinado para el desarrollo de la herramienta, deberá ser ejecutada e implementada según las propuestas recibidas de dos proveedores de este tipo de solución. Así también determinan que cualquier requerimiento adicional deberá ser sometido a

análisis por parte del grupo a cargo del proyecto de (BI) para la determinación de impacto, tiempo y costos adicionales de la herramienta:

**Fuentes de datos requeridas:**

MEB, dispone de un cubo de información de M-SQL Server, el cual será la fuente principal de información, se complementará con algunos catálogos en Excel, cuyo formato deberá ser validado y dichos archivos estarán bajo custodia de MEB.

**Factores para la implementación:**

Todos los valores de métricas e informes contemplados serán validados contra reportes obtenidos directamente de la fuente de datos, ya que se asume que no existe un proceso humano que realice ajustes manuales a dichos informes y valores. MEB, facilitará los catálogos de cuentas contables, agrupaciones requeridas en cada informe y las fórmulas de cálculo de cada valor.

Por lo tanto, la evaluación y análisis de las propuestas de las soluciones informáticas en el área Financiera de MEB, con la finalidad de brindar a la Dirección de la empresa una visión general sobre los recursos informáticos, deben proporcionar la información suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.

En la Tabla 8 que se muestra a continuación, se presenta un análisis comparativo de las propuestas de los dos proveedores, que realizaron el levantamiento de información en MEB para ofrecer la solución de BI que mejor se adapta a la necesidad de la empresa.

**3.4 Elección y adquisición del software financiero**

Con las propuestas recibidas en MEB, por las personas encargadas del proyecto de (BI) y sus departamentos involucrados, la Alta Gerencia y los Coordinadores asignados por departamentos, se analizó y se decidió que la propuesta de la empresa A, quienes recomiendan el uso y aplicación del software Qlikview según las necesidades planteadas por MEB, es la mejor opción para el uso y aplicación de la herramienta de (BI).

Consecuentemente se recomienda por parte del área Financiera y de Sistemas de MEB, realizar un acercamiento definitivo con el proveedor antes mencionado, para que se logren establecer los acuerdos previos y se dé una explicación más profunda del manejo del Software Qlikview y conocer de las bondades y beneficios de la herramienta, dentro de las necesidades de MEB.

Gracias al levantamiento de información realizado en MEB y a la asesoría del proveedor seleccionado, se pudo establecer que el software de BI escogido, trabajará con el siguiente alcance:

- Análisis detallado de definiciones

#### Dimensiones

- Tiempos
- Almacenes
- Centros de Costo

#### Métricas

- Real
- Presupuesto Real año anterior
- Real vs presupuesto año actual
- Variación año actual vs año anterior

- Indicadores de Gestión

#### Liquidez

- Liquidez y Solvencia
- Prueba Acida

#### Capital de Trabajo

- Ebitda
- Rentabilidad
- Rentabilidad Financiera (ROE)
- Rentabilidad Económica (ROA)
- Margen Bruto
- Margen Ebitda

- Margen Neto

#### Endeudamiento

- Endeudamiento Bancario
- Razón de Deuda
- Cobertura de Interés
- Cobertura de Deuda


#### Gestión

- Días de cuentas por Cobrar
- Días de Cuentas por Pagar
- Días de Inventario
- Ciclos del Negocio
- PyG Mensual vs Presupuesto con Variaciones entre ambos
- PyG vs Presupuesto Acumulado

Las características generales de QlikView se mencionan a continuación:

- “Es una plataforma mundialmente probada y líder en Data Discovery
- Usada para desarrollar y desplegar análisis “guiados” de exploración y descubrimiento del negocio
- Se sugiere para clientes actuales que buscan expandir el uso “guiado” de aplicaciones de análisis
- Próxima generación de aplicaciones de visualización de datos tipo “self-service”
- Empodera a cada usuario a crear y explorar, de manera flexible e interactiva, análisis gráficos usando su intuición
- Sugerida para clientes nuevos o clientes habituales quienes buscan nuevas capacidades de desarrollo y análisis visual.” (Novatech, 2015)

Tabla 8 Análisis de Propuestas Software Informático B.I.

		EMPRESA A		EMPRESA B	
		Calificacion Parcial	Calificacion Total	Calificacion Parcial	Calificacion Total
<b>ANALISIS DE LAS PROPUESTAS B.I.</b>					
<b>1) COSTO</b>		\$ 33,000	9	\$ 31,950	10
Licencias QlikView	\$ 17,500			\$ 18,000	
Soporte y Mantenimiento	\$ 3,500			\$ 3,600	
Servicios	\$ 12,000			\$ 10,350	
<b>2) PROPUESTA</b>			10		7
Levantamiento de Información acorde a la magnitud del proyecto	si	1		no	0
Planteamiento de Objetivos	si	1		si	1
Metodología de Trabajo	si	1		si	1
Cronograma de implementación	si	1		si	1
Migración de datos y funciones	si	1		si	1
SLA (Service Level Agreement) claramente definidos	si	1		no	0
Demo Inicial	si	1		no	0
Pruebas una vez implementado	si	1		si	1
Capacitación al personal de MEB	si	1		si	1
Forma de pago flexible	si	1		si	1
<b>3) EXPERIENCIA</b>			10		5
Amplia experiencia implementando la solución	si	1		no	0
Experiencia en empresas del sector comercial	si	1		si	1
<b>4) VALORES AGREGADOS</b>			10		0
Visita de Health Check una vez por año	si	1		no	0
Charlas regulares relacionadas a la herramienta de BI	si	1		no	0
		Suman	39	Suman	22
		Total	40	Total	40
		Puntuación	97.50%	Puntuación	55%

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

### 3.5 Aplicación Qlikview y su funcionalidad dentro de la organización

Para la aplicación de este proyecto de (BI), MEB estableció ciertos parámetros y recomendaciones con las personas y departamentos encargados del proyecto, los cuales involucran al área de Sistemas y Financiero de MEB, quienes estarán a cargo de la administración de los roles y usuarios que puedan ingresar al sistema, así como la



constante retroalimentación que deberán tener las personas que manejen el mismo, también de los equipos necesarios que se deban manejar para poder soportar el programa según lo establecido por el proveedor seleccionado.

Será importante definir entonces que la puesta en marcha deberá contar con etapas previamente establecidas por las personas responsables del proyecto, lo cual involucra desde la instalación y configuración de los equipos hasta su completa funcionalidad de manera adecuada. El plan de capacitación o retroalimentación constituye otro punto de alta consideración dentro del proyecto de (BI), ya que el personal deberá recibir el entrenamiento apropiado que le permita el mejor manejo de la aplicación Qlikview, para conocer el correcto funcionamiento del mismo.

De tal manera se establecerá que el objetivo en la capacitación, será determinar las pautas necesarias en dar la retroalimentación a las personas o usuarios que manejarán de manera continua la aplicación, fijando cronogramas, contenidos y grupos de trabajo, para que se logre una apropiada réplica de conocimientos a todo el elemento humano de MEB.

Por esta razón, hay que definir que en base a las reuniones previas del personal, los coordinadores y de los departamentos asignados, en la dirección del proyecto de (BI), se lograron establecer los acuerdos mínimos para el requerimiento del hardware y de los parámetros recomendados por el proveedor elegido, sin dejar a un lado y en la parte final definir el costo y la inversión inicial para obtener la puesta en marcha del proyecto a través de un adecuado financiamiento.

La aplicación Qlikview, en consecuencia, constituye una solución de consolidación financiera que facilita el cumplimiento de requisitos solicitados por entes reguladores y autoridades financieras a nivel local, el cual se desarrolla en niveles, este desarrollo en niveles proporciona una base sólida para gestionar todas las etapas del proceso y la integración de distintas fuentes y tipos de datos y además son simplemente gestionables, pudiendo agregarse “N” aplicaciones en cada etapa del proceso.

Toda la información es resguardada en archivos propietarios Qlikview, lo que reconoce garantizar el procesamiento y administración eficiente de la información y ofrecer un alto

grado de accesibilidad y velocidad, con independencia de dónde se encuentre el usuario final.

El resultado final del proceso además facilita aplicaciones analíticas Qlikview, con el máximo nivel de detalle posible, inclusive con el detalle del nivel del proceso en el cual se generaron los asientos contables. Además, provee de cuadros de control y reportes contables adaptables por el usuario, para cumplir las normas contables vigentes.

Tal como se muestra en la ilustración 14, la primera capa del sistema de QlikView proviene de la captura de datos, modificación de parámetros y carga de ajustes y reclasificación para transformar esta información en un proceso que permite la visualización de la data de manera dinámica, la misma que se muestra en la ilustración 15.

Ilustración 14 Niveles del Sistema Qlikview



(Data Q, 2015)

(Data Q, 2015) Qlikview permite integrar la información contable de distintas fuentes de datos, generar asientos contables correspondientes a la consolidación financiera de un grupo, además puede realizar un modelo adaptable a las variaciones de las normas contables (GAAP, IFRS), brindando flexibilidad frente a cambios en normas contables.

Qlikview fue desarrollo a la medida del cliente, lo que permite la automatización de procesos y la capacidad de ingresar asientos contables directamente en el sistema de consolidación, así como las funcionalidades del reporte financiero legal, como de BI de gestión.

## Ilustración 15 Visualización de la Data en diferentes dispositivos



(Qlik, 2015)

La aplicación Qlikview dentro del Sistema Financiero permitirá que, el Jefe del departamento Financiero o usuario autorizado pueda visualizar las consultas relacionadas con las Cuentas por cobrar, cuentas por pagar y demás indicadores que le permitan transmitir la información financiera de primera mano a los Directivos de MEB, así también en cuanto a otros indicadores relacionados a los ingresos, activos Fijos, inventarios etc., para filtrar esta información dependiendo de la ubicación donde se encuentra los puntos de venta, ciudad, fechas, ingresos, descuentos entre otros.

La herramienta BI, permitirá acceder a los datos de forma oportuna y en tiempo real, alcanzado una mejor proyección en el desempeño de las operaciones financieras, entre las que se incluyen los presupuestos, indicadores, gestión de control, proyecciones, estados financieros.

La plataforma QlikView aporta un verdadero BI, que capacita a los usuarios de negocio para que tomen decisiones de forma innovadora, ya que entre sus principales beneficios se destacan:

- Consolida datos útiles procedentes de múltiples fuentes en una sola aplicación.
- Explora las asociaciones entre los datos.
- Permite la toma de decisiones social a través de una colaboración segura y en tiempo real.
- Visualiza los datos con unos gráficos atractivos y tecnológicamente avanzados.
- Busca en la totalidad de datos, de forma directa e indirecta.
- Interactúa con aplicaciones, cuadros de mando y análisis interactivos.
- Permite acceder, analizar y capturar los datos de dispositivos móviles.
- Descubre tendencias ocultas y hace descubrimientos que impulsan las decisiones
- Busca en la totalidad de los datos a fin de lograr una imagen global; introduciendo simplemente cualquier palabra o frase, en cualquier orden, en el cuadro de búsqueda de Qlik para obtener unos resultados asociados a esa búsqueda al instante, que le permitirán ver nuevas relaciones entre los datos.

Qlikview es una herramienta BI que le permite generar cuadros de mandos, informes y gráficas con las que se puede interactuar a tiempo real. Gracias a ello, se podrá generar informes y todo tipo de gráficas detalladas, según las necesidades.

Qlikview utiliza una tecnología patentada de memoria asociativa, que es la base de su plataforma de BI. Con Qlikview los usuarios finales pueden consolidar diferentes fuentes de datos, realizar búsquedas asociativas, visualizar y analizar respuestas a preguntas esenciales. El enfoque en memoria de Qlikview permite a los usuarios finales un gran nivel de autoservicio, creando fácilmente su propia vista de datos y generando sus propias búsquedas y consultas a su gusto.

Qlikview puede combinar datos procedentes de diversas fuentes con un alto rendimiento, independiente de la forma en que esas fuentes funcionen. Se pueden combinar fuentes de diferentes bases de datos: Oracle, SQL Server, Bases de Datos a través de ODBC, MySQL, etc. y datos de archivos planos y Excel. Cómo los datos se conservan en memoria se puede acceder rápidamente a ellos.

**Búsqueda Asociativa:**

QlikView permite que los usuarios busquen e interactúen con sus datos de forma asociativa. Los usuarios pueden ver al instante las conexiones y relaciones entre los datos residentes en diferentes aplicaciones, sistemas, organizaciones y regiones, y además interactuar a tiempo real con los datos.

**Análisis Visual:**

La capacidad humana de percibir las relaciones entre los datos de forma visual es nuestra capacidad analítica más potente. La tecnología en memoria de QlikView permite a los usuarios ver la información en diagramas, gráficos y cuadros y también les permite interactuar con esos análisis visuales en tiempo real.

**Simplicidad:**

El análisis asociativo de QlikView le permite formular cualquier pregunta, probar cualquier hipótesis, explorar cualquier enfoque y compartir sus resultados.

**Escalabilidad:**

QlikView puede ser desplegado para diez personas, para cientos o miles; permite escalar conjuntos pequeños de datos a base de datos a escala de terabytes con miles de millones de registros. La tecnología BI de QlikView en memoria puede nutrirse de distintas fuentes de datos, llevar a cabo análisis sofisticados y presentarlos con suma rapidez y fiabilidad de forma simultánea a todos los usuarios conectados en todo el mundo sin problemas de carga.

La información que el jefe financiero necesita cada día para su trabajo se encuentra en distintos puntos de la organización, en distintas fuentes y en múltiples dimensiones, por lo que el poder acceder a estos datos de una forma rápida y precisa, le permitirán tener una perspectiva más clara de las acciones a tomar a futuro, de una manera acertada.

Es por esto que la aplicación Qlikview, permitirá dentro del ámbito financiero y a sus usuarios dentro de MEB, de una manera general:

- Apoyo a la toma de decisiones sobre inversiones.

- Seguimiento de costos.
- Inteligencia predictiva para crear indicadores clave de rendimiento (KPI)
- Integración con los sistemas financieros el ERP de la organización
- Solución a la falta de conexión entre los sistemas financieros, planificación e informes.
- Creación de informes financieros y administrativos.
- Ayuda la planificación de presupuestos.
- Pronósticos de ingresos.
- Asignación de costes y recursos.
- Identificación de proyectos de bajo valor y alto coste.
- Capacidad de análisis de las inversiones.
- Visión unificada con planificación de proyectos.

“Las soluciones de BI ayudan a dinamizar el entorno de las finanzas evitando la pérdida de productividad del departamento y proporcionan un modelo de decisión capaz de ordenar y priorizar las inversiones y controlar los gastos.” (Insight, 2015)

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA CON QLIKVIEW**

#### **4.1 Puesta en marcha e implementación del software QlikView**

Para la puesta en marcha en la implementación del software BI en MEB, se deberán tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- El departamento de IT, serán los responsables de establecer e identificar a los usuarios y roles que manejarán el software.
- Los equipos que soportarán la plataforma serán los que exclusivamente determine el proveedor del software.
- Las capacitaciones al personal que maneje el software, deberán ser establecidas de manera conjunta con los departamentos de IT, Financiero y contable de MEB, según lo disponga el proveedor.

Por lo tanto, es importante que durante el proceso de implementación se consideren etapas previas, las cuales podrían identificarse desde el momento desde el arranque que constituirá la instalación y configuración de los equipos informáticos, la verificación de su funcionamiento hasta la validación de que todo el proceso y aplicación del software esté funcionando de manera correcta.

Otra etapa a considerar será la capacitación del elemento humano o los usuarios autorizados al manejo del software, ya que es un punto de gran importancia en una solución BI la inducción del personal, debido a que la falta de capacitación o desconocimiento del software ocasionara que no se aproveche toda la funcionalidad de la herramienta, sin dejar a un lado que el personal de IT de MEB, reciba el entrenamiento necesario, para dar los soportes y mantenimientos respectivos de la solución BI.

Con la elaboración de un plan de capacitación, se buscará como objetivo definir los lineamientos y guías, que permitan estructurar una verdadera formación a los usuarios que manejarán la herramienta BI, considerando dentro del plan, las tablas de contenidos, cronogramas y distribución de grupos de trabajo, los cuales involucrarán a los miembros del área de IT, los usuarios de los departamentos Financiero y Contable para dar a conocer



el funcionamiento de la solución dependiendo de las funciones establecidas para cada uno de los responsables.

#### **4.2 Identificación y Análisis de los Indicadores Financieros**

Con la propuesta recibida de la empresa seleccionada, se logró establecer un piloto que permite obtener de manera más dinámica y eficiente, la información financiera solicitada por la Dirección de MEB, la cual se procesa por parte de la jefatura financiera una vez que se obtiene la información de sus distintos departamentos. Entre los principales indicadores financieros que se van analizar bajo la herramienta BI, en el plan piloto se tienen los siguientes:

- Liquidez: Liquidez de solvencia, prueba ácida, capital de trabajo, EBITDA
- Rentabilidad: Financiera, Económica, Margen Bruto, Margen EBITDA, Margen Neto
- Endeudamiento: Bancario, Razón de deuda, Cobertura de interés, cobertura de deuda
- Gestión: Días de cuentas por cobrar, días de cuentas por pagar, días de inventario, ciclo del negocio.


En la tabla 9, mostrada a continuación, se encuentran los índices financieros de los 4 grupos mencionados anteriormente, calculados de manera manual en base a las cifras de los Estados Financieros, que servirán de base para este estudio y que más adelante serán utilizados para alimentar al programa de automatización planteado:

#### **4.3 Tablero de control**

Con el fin de poder evaluar los resultados que se muestran en el sistema y poder colocar una semaforización, esto es color verde o sin color cuando un índice está dentro de los valores permitidos, color amarillo si hay que tomar precaución acerca del rumbo que está tomando un índice determinado y color rojo si es que estuviera fuera de los parámetros

establecidos, con lo cual se podrá determinar si MEB está yendo por el camino esperado y tomar medidas preventivas, se estableció un Tablero de Control de los índices financieros.

Tabla 9 Indicadores Financieros MEB

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>LIQUIDEZ</b>				
LIQUIDEZ O SOLVENCIA	2.07	1.78	2.24	1.71
PRUEBA ACIDA	1.23	1.29	1.68	1.02
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5,567.82	\$ 6,254.00	\$ 11,764.00	\$ 8,767.00
<b>RENTABILIDAD</b>				
RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE )	7.65%	6.25%	10.35%	9.38%
RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA)	2.63%	1.97%	2.64%	2.58%
MARGEN BRUTO	45.36%	43.83%	42.96%	43.46%
MARGEN NETO	2.56%	1.75%	2.54%	2.25%
EBITDA (\$)	\$ 1,714.00	\$ 2,131.00	\$ 2,573.85	\$ 3,138.30
EBITDA (%)	8.74%	8.10%	8.10%	8.82%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
ENDEUDAMIENTO BANCARIO	1.51	1.58	2.22	1.66
RAZON DE DEUDA	52%	46%	34%	38%
COBERTURA DE INTERES	2.61	2.21	2.73	2.32
COBERTURA DE DEUDA	7.31	7.53	8.82	7.19
<b>GESTION</b>				
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	99	129	151	104
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	61	76	74	114
DIAS DE INVENTARIO	147	96	106	153
CICLO DEL NEGOCIO	186	149	183	143

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

La información usada para la elaboración del Tablero de Control dependió de 3 fuentes:

- Análisis históricos de la Calificadora de Riesgos
- Información proporcionada por las distintas áreas departamentales de MEB
- Plan Estratégico para el 2016

Obteniendo que los valores óptimos por cada rubro son los detallados a continuación:

### **Índices de Liquidez**

- El Indicador de liquidez adecuado debería estar alrededor de 1,69.
- Un estándar del indicador de prueba ácida alrededor del 1,00,
- La organización estableció un estándar de capital de trabajo entre 7 a 9 millones de dólares

### **Índices de Rentabilidad**

- La directiva de la organización de acuerdo a su Planeación Estratégica vigente hasta el 2016 determinó un 20% de retorno de inversión en relación al patrimonio.
- La alta Gerencia determinó que el estándar del indicador ROA del 6% refleja un adecuado retorno de inversión en base al criterio de activos fijos.
- El margen bruto a alcanzar debería ser de 44.60% en base a consultoría de plan estratégico.
- En la Planeación Estratégica al 2016 la Alta Dirección de la empresa estableció un 7,5% de utilidad neta.
- El EBITDA óptimo determinado para MEB es de 15% en base a su planificación estratégica 2016.

### **Índices de Endeudamiento**

- La organización ha establecido que el nivel de endeudamiento bancario máximo para el desempeño del negocio es de 2 veces el patrimonio.
- La razón de deuda, en base a los históricos, debe ser máximo 60% por financiamiento externo.

Se Requiere que la cobertura de interés sea de al menos 2 veces, según dato promediado de los valores históricos del informe de la calificadora de riesgo.

- MEB espera que en 7 años se pueda cubrir los pasivos totales con el EBITDA que genera el negocio en cada periodo.

## **Índices de Gestión**

- Los días óptimos de rotación de las cuentas por cobrar que espera la compañía, son 110.
- En el caso de la rotación de las cuentas por pagar MEB considera un número de 120 días como óptimo para trabajar con el dinero de terceros, en este caso de sus proveedores.
- La rotación del inventario debe ser de 4 veces al año garantizando la existencia en stock para al menos 3 meses.
- El Ciclo del negocio óptimo esperado es menor o igual a 134 días

En la Tabla 10, se muestran los parámetros de evaluación antes mencionados y comparados con lo obtenido del cálculo de los índices financieros de MEB en el punto 4.1., mediante el cálculo realizado en “Análisis de Resultados”, el Tablero de Control proporcionará a la directiva una visión de si los objetivos se están alcanzando o no, la brecha favorable indica el porcentaje del resultado obtenido que se encuentra por encima del mínimo esperado y la brecha desfavorable el que se encuentra por debajo de lo esperado, mientras mayor sea la brecha favorable mayor es la salud financiera de la empresa así como también ocurre lo contrario en la brecha desfavorable, mientras mayor sea existe mayor riesgo de estar desalineado con los objetivos esperados, lo cual permite la realización de los controles correctivos necesarios por parte de la gerencia de MEB.

Tabla 10 Tablero de Control para Índices Financieros de MEB

TABLERO DE CONTROL INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ					
Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>LIQUIDEZ</b>	1.69 (+/- 5%)	Anual	Activo Corriente / Pasivo Corriente  ( \$ 21,093.00 / \$ 12,326.00 ) * 100  <b>Indicador = 1.71</b>	UN	Indice = (Indicador / Estándar) * 100  Indice = ( 1.71 / 1.69 ) * 100  <b>Indice = 101%</b>  Brecha favorable = 1%  Brecha desfavorable = NA
<b>PRUEBA ACIDA</b>	1.00 (+/- 5%)	Anual	(Activo Disponible - Inventarios) / Pasivo Circulante  ( \$ 21,093.00 - \$ 8,544.00 ) * 100 \$ 12,326.00  <b>Indicador = 1.02</b>	UN	Indice = (Indicador / Estándar) * 100  Indice = ( 1.02 / 1.00 ) * 100  <b>Indice = 102%</b>  Brecha favorable = 2%  Brecha desfavorable = NA
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 8,000.00 (+/- 5%)	Anual	Activo Corriente - Pasivo Corriente  ( \$ 21,093.00 - \$ 12,326.00 )  <b>Indicador = \$ 8,767.00</b>	\$	Indice = (Indicador / Estándar) * 100  Indice = ( \$ 8,767.00 / \$ 8,000.00 ) * 100  <b>Indice = 110%</b>  Brecha favorable = 10%  Brecha desfavorable = NA

**TABLERO DE CONTROL  
INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD**

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA ROE</b>	20% (+/- 5%)	Anual	Utilidad Neta / Patrimonio Total  ( \$ 802.00 / \$ 8,548.76 ) * 100  <b>Indicador = 9.38%</b>	%	Indice = (Indicador / Estándar) * 100 Indice = ( 9.38% / 20% ) * 100  <b>Indice = 46.91%</b>  Brecha favorable = NA Brecha desfavorable = -53%

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>RENTABILIDAD ECONOMICA ROA</b>	6% (+/- 5%)	Anual	Utilidad Neta / Total Activos  ( \$ 802.00 / \$ 31,112.00 ) * 100  <b>Indicador = 2.58%</b>	%	Indice = (Indicador / Estándar) * 100 Indice = ( 2.58% / 6% ) * 100  <b>Indice = 43%</b>  Brecha favorable = NA Brecha desfavorable = -57%

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>MARGEN BRUTO</b>	44.60% (+/- 5%)	Anual	Utilidad Bruta / Ventas Netas  ( \$ 15,457.00 / \$ 35,568.00 ) * 100  <b>Indicador = 43.46%</b>	%	Indice = (Indicador / Estándar) * 100 Indice = ( 43.46% / 44.60% ) * 100  <b>Indice = 97%</b>  Brecha favorable = NA Brecha desfavorable = -3%

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>MARGEN NETO</b>	7.50% (+/- 5%)	Anual	Utilidad Neta / Ventas Netas  ( \$ 802.00 / \$ 35,568.00 ) * 100  <b>Indicador = 2.25%</b>	%	Indice = (Indicador / Estándar) * 100 Indice = ( 2.25% / 7.50% ) * 100  <b>Indice = 30%</b>  Brecha favorable = NA Brecha desfavorable = -70%

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>EBITDA</b>	NA (+/- 5%)	Anual	(Utilidad operativa+Intereses Ganados+ Otros ingresos no operativos+ <u>Provisiones Depreciaciones y Amortiz</u> )  \$ 3,138.30  <b>Indicador = \$ 3,138.30</b>	\$	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 3,138.30 / NA ) * 100  <b>Indice = NA</b>  Brecha favorable = NA Brecha desfavorable = NA

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>MARGEN EBITDA</b>	15% (+/- 5%)	Anual	(Utilidad operativa+Intereses Ganados+ Otros ingresos no operativos+ <u>Provisiones Depreciaciones y Amortiz</u> ) Ventas Netas  ( \$ 3,138.30 / \$ 35,568.00 ) * 100  <b>Indicador = 8.82%</b>	%	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 8.82% / 15% ) * 100  <b>Indice = 59%</b>  Brecha favorable = NA Brecha desfavorable = -41%

**TABLERO DE CONTROL  
INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO**

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>ENDEUDAMIENTO BANCARIO</b>	2.00 (+/- 5%)	Anual	Obligaciones Bancarias / Patrimonio  ( \$ 14,176.00 / \$ 8,548.76 )  <b>Indicador = 1.66</b>	UN	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 1.66 / 2.00 ) * 100  <b>Indice = 83%</b>  Brecha favorable = -17% Brecha desfavorable = NA

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>RAZON DE DEUDA</b>	60% (+/- 5%)	Anual	Total Patrimonio / Total Pasivo  ( \$ 8,548.76 / \$ 22,563.00 ) * 100  <b>Indicador = 38%</b>	%	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 38% / 60% ) * 100  <b>Indice = 63%</b>  Brecha favorable = -37% Brecha desfavorable = NA

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>	2.00 (+/- 5%)	Anual	Utilidad Antes de impuesto / Intereses  ( \$ 3,138.30 / \$ 1,355.30 )  <b>Indicador = 2.32</b>	UN	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 2.32 / 2.00 ) * 100  <b>Indice = 116%</b>  Brecha favorable = 16% Brecha desfavorable = NA

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>COBERTURA DE DEUDA en años</b>	7.00 (+/- 5%)	Anual	Pasivo Total / EBITDA  ( \$ 22,563.00 / \$ 3,138.30 )  <b>Indicador = 7.19</b>	UN	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 7.19 / 7.00 ) * 100  <b>Indice = 103%</b>  Brecha favorable = NA Brecha desfavorable = 3%



**TABLERO DE CONTROL  
INDICADORES FINANCIEROS DE GESTION**

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>DIAS DE CUENTAS POR COBRAR</b>	110 (+/- 5%)	Anual	$\frac{360}{\left( \frac{\$ 35,568.00}{\$ 10,269.00} \right)} * 100$ <p><b>Indicador = 104</b></p>	%	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 104 / 110 ) * 100 <b>Indice = 94%</b> Brecha favorable = -6% Brecha desfavorable= NA

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>DIAS DE CUENTAS POR PAGAR</b>	120 (+/- 5%)	Anual	$\frac{360}{\left( \frac{\$ 20,111.00}{\$ 6,366.00} \right)} * 100$ <p><b>Indicador = 114</b></p>	%	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 114 / 120 ) * 100 <b>Indice = 95%</b> Brecha favorable = NA Brecha desfavorable= -5%

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>DIAS DE INVENTARIO</b>	120 (+/- 5%)	Anual	$\frac{360}{\left( \frac{\$ 20,111.00}{\$ 8,544.00} \right)} * 100$ <p><b>Indicador = 153</b></p>	%	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 153 / 120 ) * 100 <b>Indice = 127%</b> Brecha favorable = NA Brecha desfavorable= 27%

Nombre Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo Fórmulas	Unidad de medida	Análisis de Resultados
<b>CICLO DEL NEGOCIO</b>	134 (+/- 5%)	Anual	Días de Inv. + Días Cuentas por cobrar (-) días de Cuentas por pagar  <p><b>Indicador = 143</b></p>	%	Indice = (Indicador / Estandar) * 100 Indice = ( 143 / 134 ) * 100 <b>Indice = 107%</b> Brecha favorable = NA Brecha desfavorable= 7%

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Con el fin de estudiar las causas de los resultados obtenidos en el tablero de control, a continuación se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, en base a las razones o índices previamente calculados, que se considera permitirán conocer la realidad actual del negocio y que servirán de guía para compararla con la data arrojada por QlikView:

### Índices de Liquidez

Tabla 11 Indicador Financiero / Índice de Liquidez

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>LIQUIDEZ</b>				
LIQUIDEZ O SOLVENCIA	2.07	1.78	2.24	1.71

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

La liquidez presentó a diciembre 2014 niveles del 1,71 una disminución de 0,53% comparado con el 2013. Se puede destacar que por cada dólar (\$) de pasivo corriente que mantiene MEB, tiene \$1,71 para cubrirlo.


Tabla 12 Indicador Financiero / Prueba Ácida

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>LIQUIDEZ</b>				
PRUEBA ACIDA	1.23	1.29	1.68	1.02

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

MEB cuenta (1,02) dólares de recursos corrientes a disposición, sin comprometer sus inventarios, por cada (1,00) dólar de pasivos corrientes.

Tabla 13 Indicador Financiero / Capital de Trabajo


				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>LIQUIDEZ</b>				
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5,567.82	\$ 6,254.00	\$ 11,764.00	\$ 8,767.00

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Se puede destacar que MEB mantiene recursos corrientes a disposición para cubrir sus necesidades operacionales una vez deducidas sus obligaciones de corto plazo, al 2014 mantiene un capital de trabajo del 8.7 millones de dólares.

### Índices de Rentabilidad


Tabla 14 Indicador Financiero / Rentabilidad ROE

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>RENTABILIDAD</b>				
RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	7.65%	6.25%	10.35%	9.38%

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

La organización MEB al 2014 cuenta con 9,38% de rendimiento de utilidades con relación a su patrimonio, lo que representa la rentabilidad que obtienen los socios por invertir en MEB.


Tabla 15 Indicador Financiero / Retorno sobre activos promedio ROA

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>RENTABILIDAD</b>				
RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA)	2.63%	1.97%	2.64%	2.58%

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

MEB tiene en el ejercicio 2014 un rendimiento del 2,58% con respecto a sus activos totales, este porcentaje representa la capacidad de los activos totales para producir o la forma en que se están administrando los activos para generar rentabilidad.


Tabla 16 Indicador Financiero / Margen Bruto

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>RENTABILIDAD</b>				
MARGEN BRUTO	45.36%	43.83%	42.96%	43.46%

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

El margen bruto alcanzado al 2014 es de 43,46%, cuyo valor representa lo que está ganado MEB una vez descontados sus costos de ventas, esto es, sus materiales y mano de obra directa.

Tabla 17 Indicador Financiero / Rentabilidad sobre ventas o Margen Neto

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>RENTABILIDAD</b>				
MARGEN NETO	2.56%	1.75%	2.54%	2.25%

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

La empresa MEB en el ejercicio 2014 tiene una rentabilidad de 2,25% de la relación de su utilidad neta en relación a sus ventas netas, este es el porcentaje real de ganancia una vez descontado tanto sus costos directos como sus costos indirectos, además de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos.


Tabla 18 Indicador Financiero / EBITDA

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>RENTABILIDAD</b>				
EBITDA (\$)	\$ 1,714.00	\$ 2,131.00	\$ 2,573.85	\$ 3,138.30

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Para el 2014, MEB indica un EBITDA de 3.1 Millones de dólares, lo que muestra el nivel de rentabilidad de la operación de la empresa previo a descontar los intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Tabla 19 Indicador Financiero / Margen EBITDA

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>RENTABILIDAD</b>				
EBITDA (%)	8.74%	8.10%	8.10%	8.82%

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

MEB cuenta con un ratio de 8.82% al 2014 que representa el valor que se obtiene de la división de la rentabilidad de la operación (EBITDA) para las ventas, si se lo compara con el margen neto, indica que aproximadamente el 6% de las ventas corresponde a depreciaciones y amortizaciones, intereses e impuestos.

### Índices de Endeudamiento


Tabla 20 Indicador Financiero / Endeudamiento Bancario

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
ENDEUDAMIENTO BANCARIO	1.51	1.58	2.22	1.66

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

El índice de endeudamiento bancario 1.66 para el año 2014, indica que MEB tiene 166% comprometido su Patrimonio con acreedores de la empresa o lo que es lo mismo, por cada dólar (\$) invertido en patrimonio de la empresa hay \$1,66 invertido por parte de entidades bancarias.

Tabla 21 Indicador Financiero / Razón de Deuda

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
RAZON DE DEUDA	52%	46%	34%	38%

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

MEB mantiene una estructura de financiación, donde la participación del capital propio es del (38%) en relación al capital invertido.

Tabla 22 Indicador Financiero / Cobertura de Interés

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
COBERTURA DE INTERES	2.61	2.21	2.73	2.32

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

El ratio de cobertura de intereses de 2.32 en el 2014, indica cuántas veces MEB está en capacidad de pagar los intereses de su deuda con su EBITDA.

Tabla 23 Indicador Financiero / Cobertura de Deuda

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
COBERTURA DE DEUDA	7.31	7.53	8.82	7.19

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Al 2014, MEB cuenta con una razón de cobertura de deuda de 7.19, la cual mide la capacidad de la compañía, en años, de enfrentar sus deudas totales en base a la generación de su EBITDA, en este caso si MEB sigue generando el mismo EBITDA tardará un poco más de 7 años en cubrir sus pasivos actuales.

### Índices de Gestión

Tabla 24 Indicador Financiero / Días de Cuentas por Cobrar

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>GESTION</b>				
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	99	129	151	104

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Las cuentas por cobrar pasaron de una rotación en el 2013 de 151 a 104 días en 2014, tiempo en el cual la empresa logra de recibir el efectivo de los créditos colocados, dicha gestión se logra por la venta de cartera a una institución bancaria.



Tabla 25 Indicador Financiero / Días de Cuentas por Pagar

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>GESTION</b>				
DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR	61	76	74	114

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

La rotación de cartera de MEB al 2014 es de (104) días, es decir es el promedio de pago en días de las cuentas a sus proveedores, este incremento del 74 en el 2013 a 114 en el 2014 se debe a la negociación de más días de crédito con los proveedores.

Tabla 26 Indicador Financiero / Días de Inventario

				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>GESTION</b>				
DÍAS DE INVENTARIO	147	96	106	153

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

El inventario disminuyó su rotación pasando de 106 días en el 2013 a 153 días en el 2014, lo cual representa el tiempo en que tarda en venderse la mercadería, notándose un leve desmejoramiento producto de una estrategia comercial de tener más meses de stock el inventario y minimizar progresivamente el impacto del impuesto a las importaciones que entraron en vigencia en el siguiente año.

Tabla 27 Indicador Financiero / Ciclo del negocio

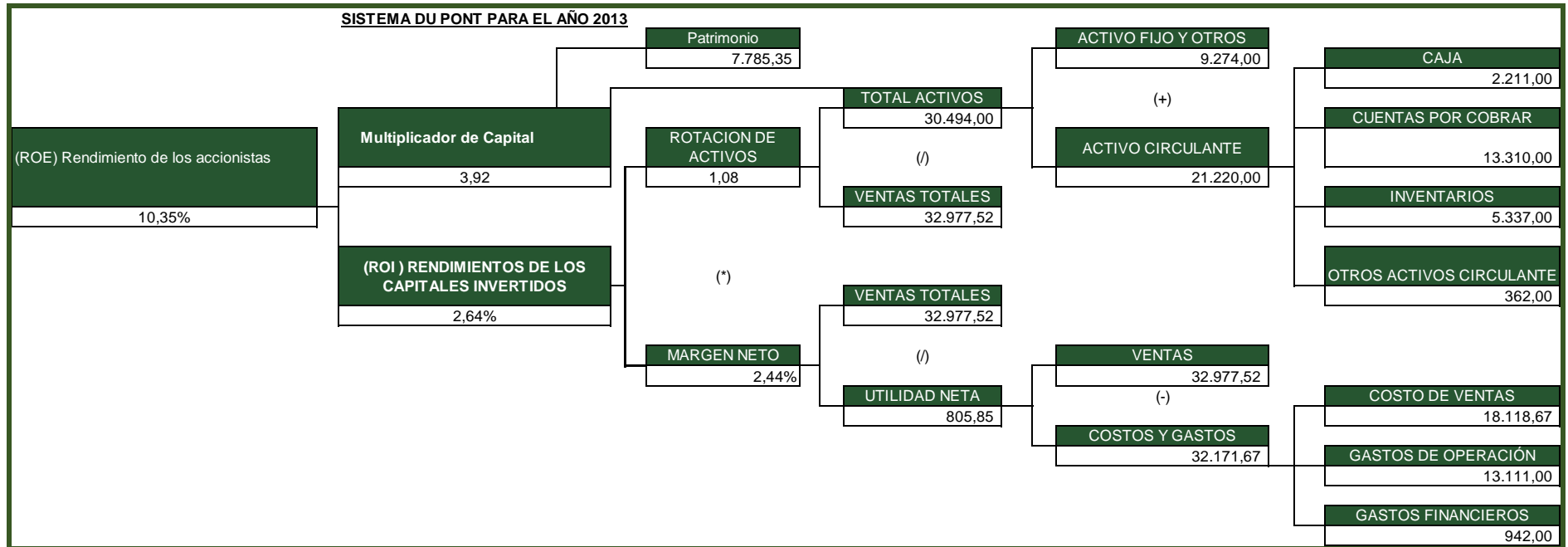
				
INDICADORES FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
<b>GESTION</b>				
CICLO DEL NEGOCIO	186	149	183	143

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

El ciclo del negocio, disminuyó de 183 a 143 días que necesita la compañía financiar la operación, gracias al aumento de la rotación de las cuentas por cobrar y la disminución de la rotación de las cuentas por pagar.

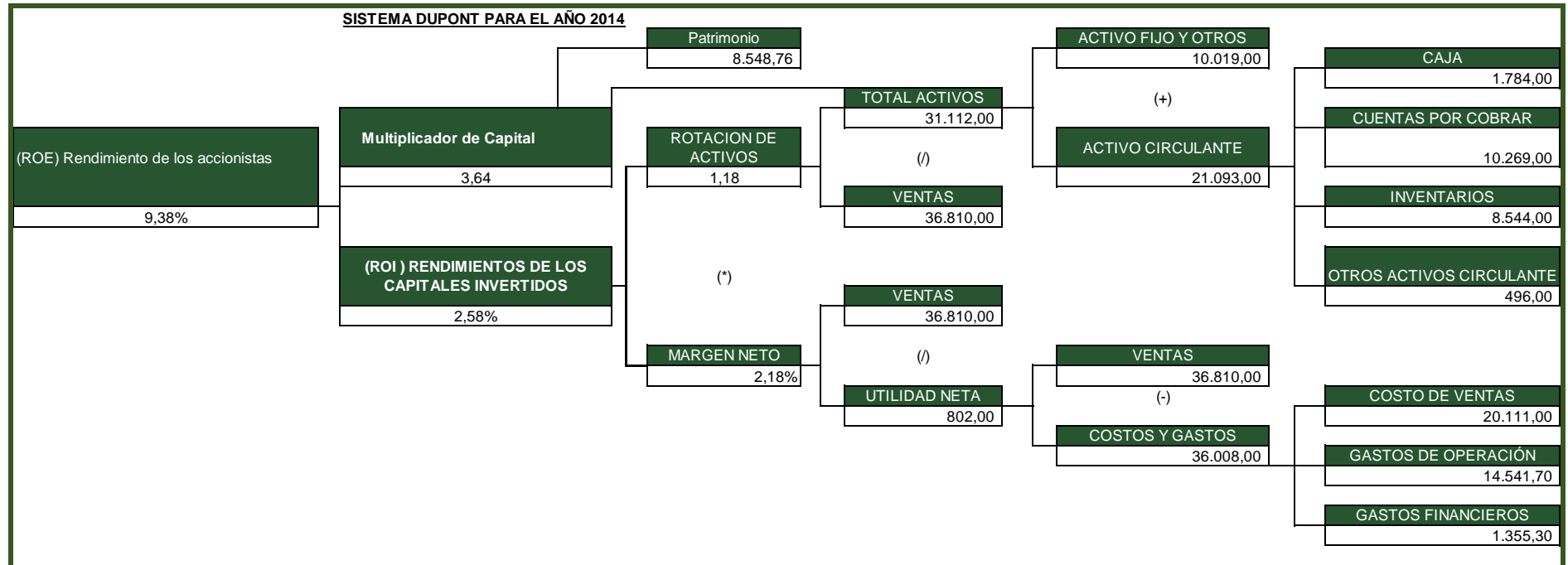
Con el fin de realizar un estudio más profundo al rendimiento de la empresa, a continuación, en la tabla 28 y 29 se muestra el cálculo del sistema Dupont de MEB de los años 2013 y 2014 respectivamente, a pesar del incremento de las ventas del año 2014 en un 11.62% con respecto al año 2013, su utilidad se vio afectada por un decrecimiento del 0,48%, lo que ocasionó que su margen neto disminuya de 2.44% en el 2013 a 2.18% en el 2014, sus activos tuvieron también un ligero incremento de un 2,03% en el 2014. La rotación de activos del año 2013 fue de 1.08 lo que significa que MEB recuperó su activo 1.08 veces por medio de sus ventas o lo que es lo mismo, vendió 1.08 dólares por cada dólar invertido en activos, en el año 2014 incrementa a 1.18 pero debido a la disminución del margen neto, su ROI pasa de 2.64% a 2.54% en el 2014 y al multiplicarlo por el factor multiplicador del capital, que en ambos casos el capital representa un poco más de la tercera parte de los activos, se obtiene un ROE de 10,35% en el 2013 y 9.38% en el 2014, alcanzando el promedio de la industria (10%) solo en el 2014.

Tabla 28 Sistema Dupont MEB año 2013



Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Tabla 29 Sistema Dupont MEB año 2014



Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

En base al Tablero de Control y el Análisis Dupont antes mostrado, se concluye que MEB, cuenta con indicadores de liquidez, dentro de los ratios óptimos esperados de la compañía, así como también, con sus ratios de endeudamiento excepto por la cobertura de deuda en años, lo que no ocurre con los índices de rentabilidad dentro del cual se incluye el ROE y los de gestión, debido a que no se está alcanzando lo requerido.

En base a este análisis y con el presente proyecto, se espera que MEB pueda tomar medidas preventivas, contando con información confiable y oportuna de manera periódica, con el fin de ajustarse a los lineamientos de los Directivos.

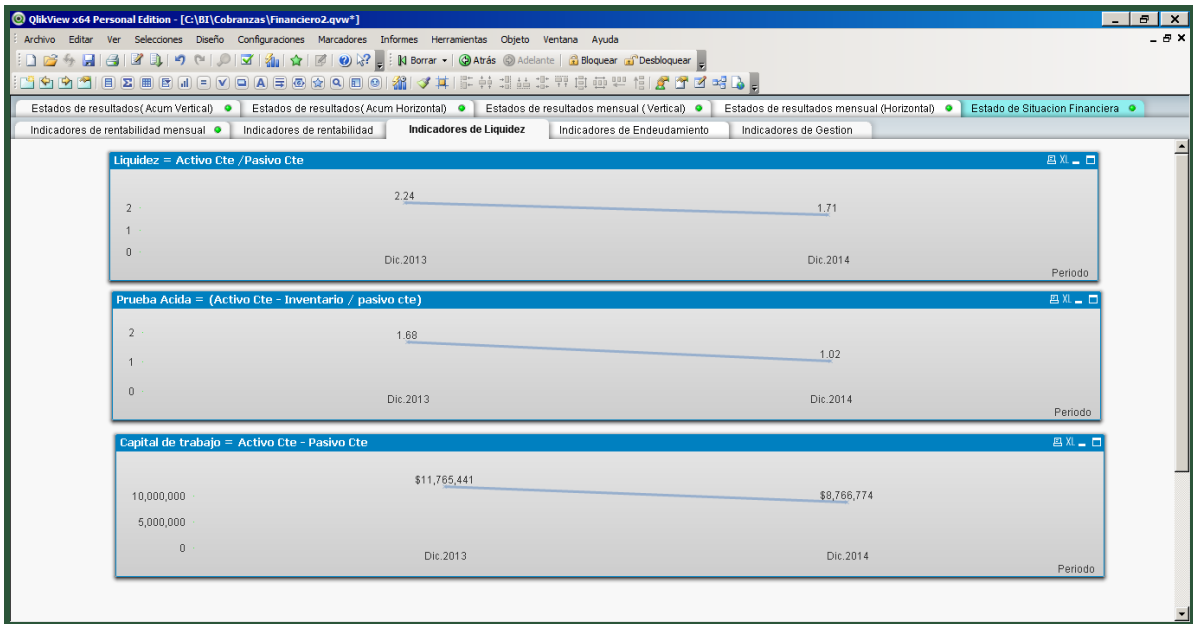
#### **4.4 Implementación de Plan Piloto QlikView**

Una vez obtenidos los parámetros de análisis de la información de MEB tanto en el cálculo de los índices financieros como en el establecimiento de un Tablero de control, se realizó la alimentación de la información en el Software QlikView, tomando la base de datos de MEB.

Inicialmente se armó la base de datos en base al plan de cuentas existente y se extrajo la información agrupada en cuentas y subcuentas, como segundo paso se obtuvo una impresión de los Estados Financieros desde el sistema contable y se realizó la formulación de los índices financieros en un archivo de Excel, en conjunto con el personal de IT de MEB se realizó la programación de la formulación de los índices financieros enlazando las cuentas contables y se estableció la forma en que van a ser visualizados, ya sea por medio de gráficos lineales, en barras, pastel, entre otros, Finalmente se verificó que cada resultado del plan piloto cuadre con el archivo de Excel previamente realizado.

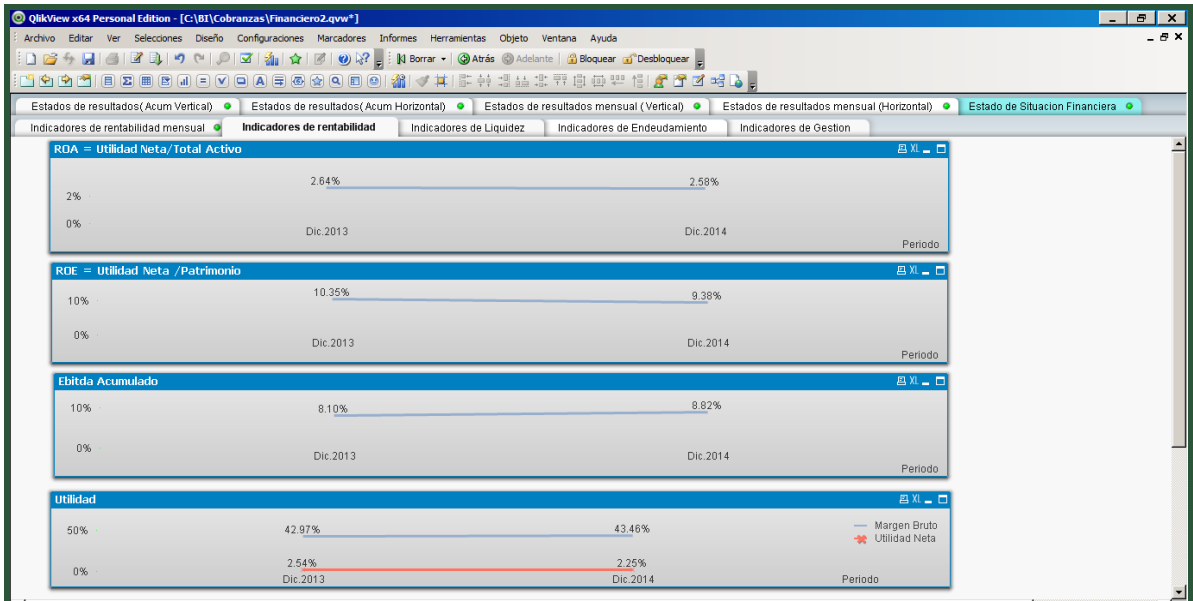
En la Ilustración 16, se muestra la forma en que se visualizan los resultados de los índices de liquidez, calculados directamente por el software QlikView una vez implementado el plan piloto, con una periodicidad anual durante el 2014. Así mismo los indicadores de rentabilidad, endeudamiento y gestión en las ilustraciones 17, 18 y 19 respectivamente. La forma de visualización es personalizable en cada caso, pero a manera de demo se han trabajado de forma básica tal como se ilustra.

Ilustración 16 Tablero de Control B.I. – Indicadores de Liquidez



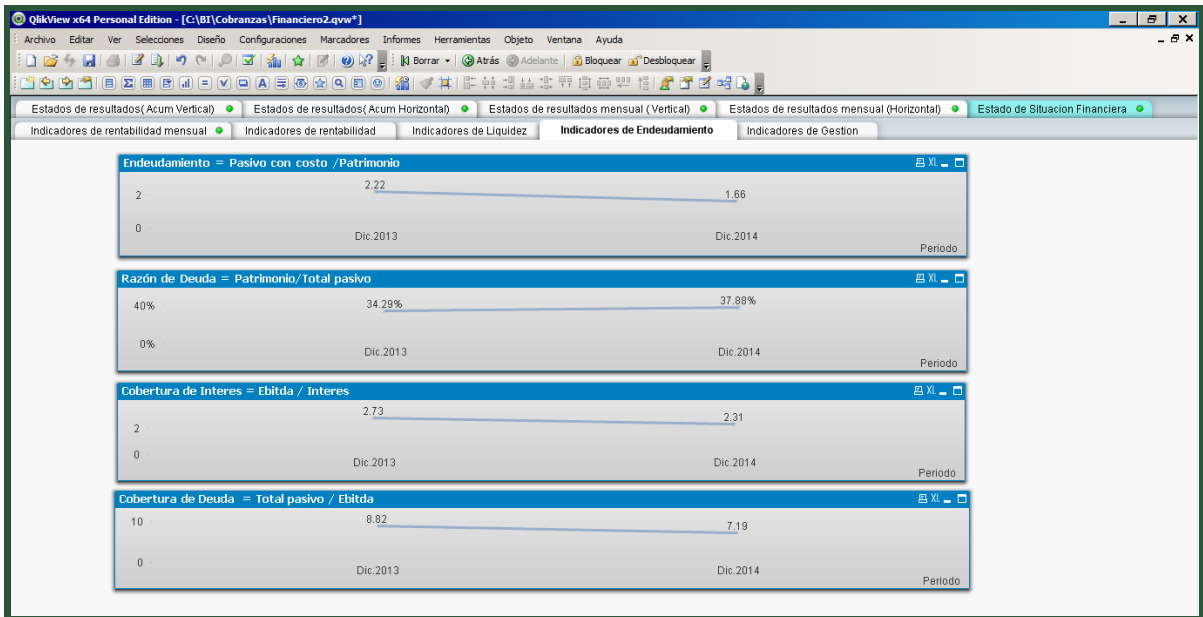
Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Ilustración 17 Tablero de Control B.I. – Indicadores de Rentabilidad



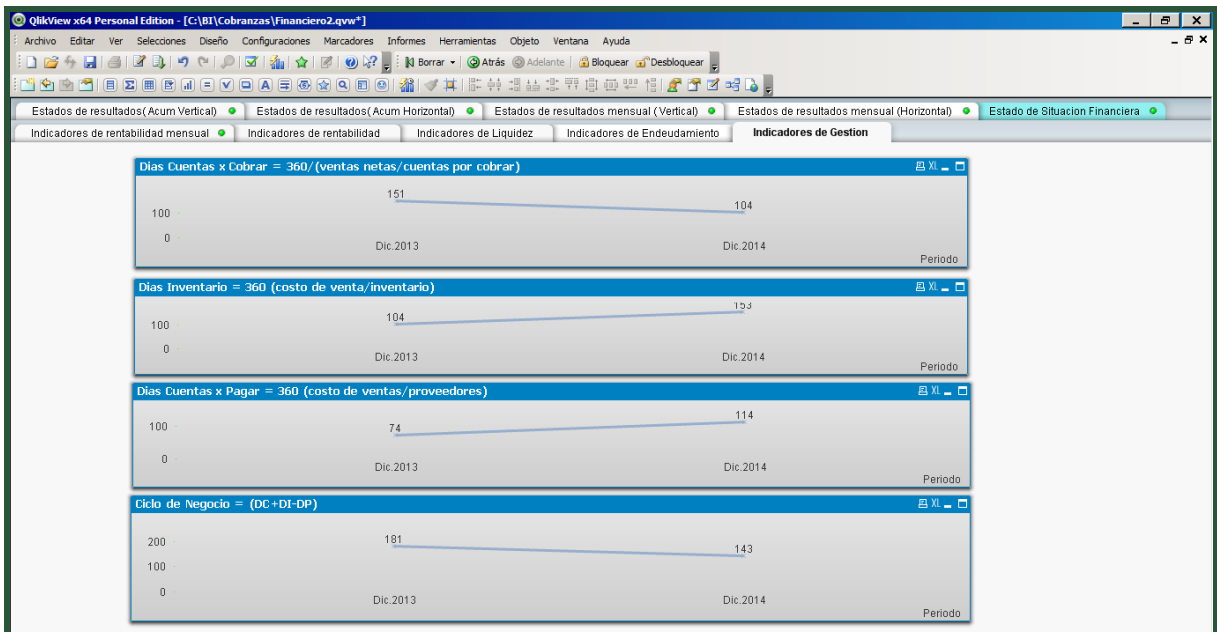
Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Ilustración 18 Tablero de Control B.I. – Indicadores de Endeudamiento



Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Ilustración 19 Tablero de Control B.I. – Indicadores de Gestión

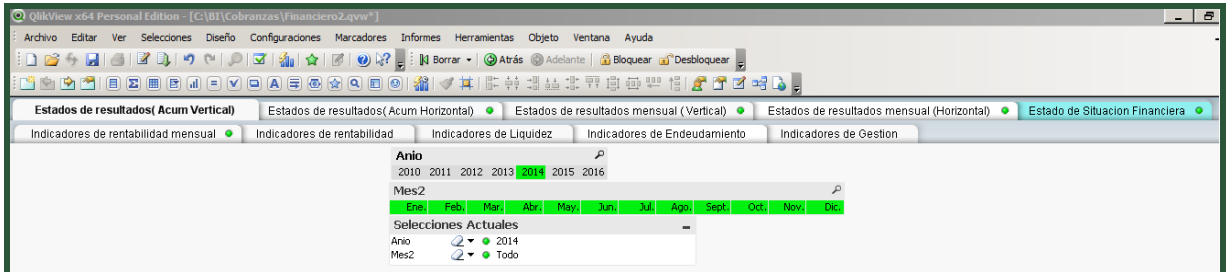


Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Si se requiere ver la información de otros años, se debe escoger el año a analizar y la información será mostrada, actualmente se encuentra cargada en el software, la data de

MEB desde el año 2010 hasta el año 2016, tal como se muestra en la Ilustración 20, pero como base de análisis en el presente proyecto se tomó como referencia el año 2014.

Ilustración 20 Tablero de Control B.I. – Periodicidad de la Información de MEB



Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

Con respecto a los Estados Financieros, con el fin de que la jefatura financiera y la Gerencia General de MEB, no continúen realizando de manera manual el análisis vertical y horizontal de los mismos, se realizó como paso inicial, la formulación del Estado de Resultados en el software de B.I. QlikView, obteniendo ambos análisis de dicho estado financiero, tal como se muestra en la Ilustración 21 y 22 respectivamente.

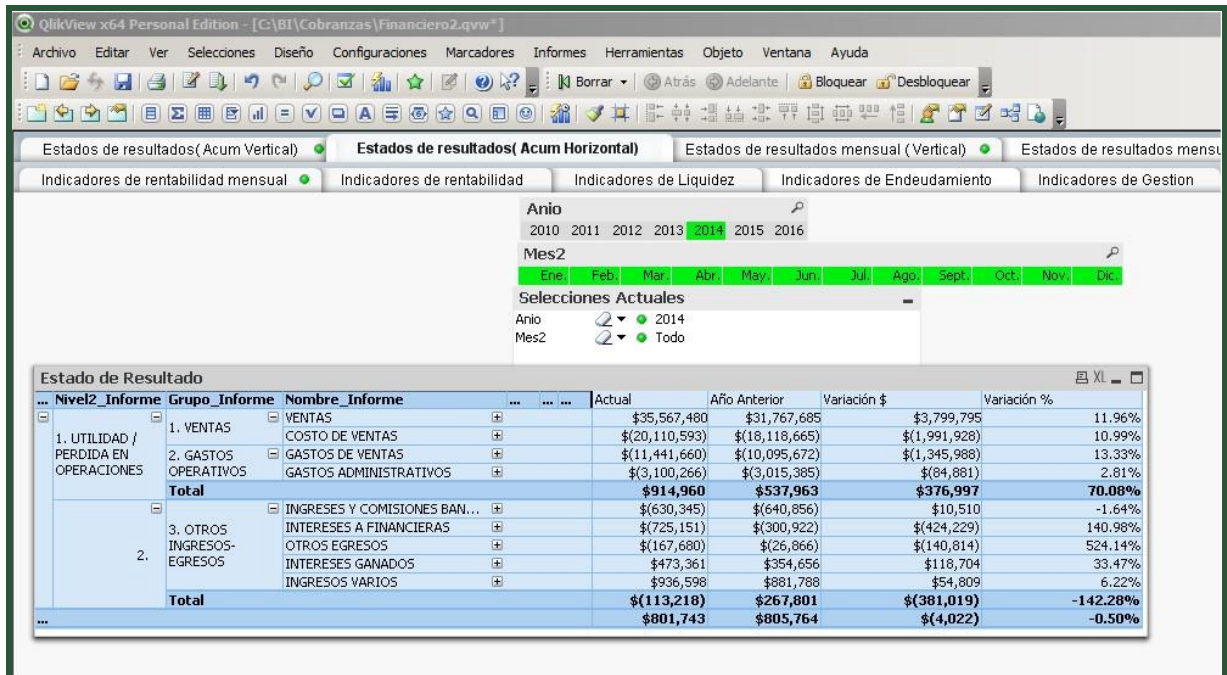
Ilustración 21 Tablero de Control B.I. – Análisis vertical del Estado de Resultados del año 2013 y 2014.

Nivel1_Informe	Nivel2_Informe	Grupo_Informe	Nombre_Informe	Saldo Acumulado	%	201312	201412	
1. UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	1. UTILIDAD / PERDIDA EN OPERACIONES	1. VENTAS	VENTAS	\$31,767,685	100.00%	\$35,567,480	100.00%	
			COSTO DE VENTAS	\$(18,118,665)	57.03%	\$(20,110,593)	56.54%	
		2. GASTOS OPERATIVOS	GASTOS DE VENTAS	\$(10,095,672)	31.78%	\$(11,441,660)	32.17%	
			GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$(3,015,385)	9.49%	\$(3,100,266)	8.72%	
		<b>Total</b>		<b>\$537,963</b>	<b>1.69%</b>	<b>\$914,960</b>	<b>2.57%</b>	
	2.	3. OTROS INGRESOS-EGRESOS		INGRESOS Y COMISIONES BAN...	\$(640,856)	2.02%	\$(630,345)	1.77%
				INTERESES A FINANCIERAS	\$(300,922)	0.95%	\$(725,151)	2.04%
				OTROS EGRESOS	\$(26,866)	0.08%	\$(167,600)	0.47%
				INTERESES GANADOS	\$354,656	1.12%	\$473,361	1.33%
				INGRESOS VARIOS	\$881,788	2.78%	\$936,598	2.63%
	<b>Total</b>		<b>\$267,801</b>	<b>0.84%</b>	<b>\$(113,218)</b>	<b>0.32%</b>		
<b>Utilidad / Perdida :</b>				<b>\$805,764</b>	<b>2.54%</b>	<b>\$801,743</b>	<b>2.25%</b>	

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)



Ilustración 22 Tablero de Control B.I. – Análisis Horizontal del Estado de Resultados del año 2013 y 2014.

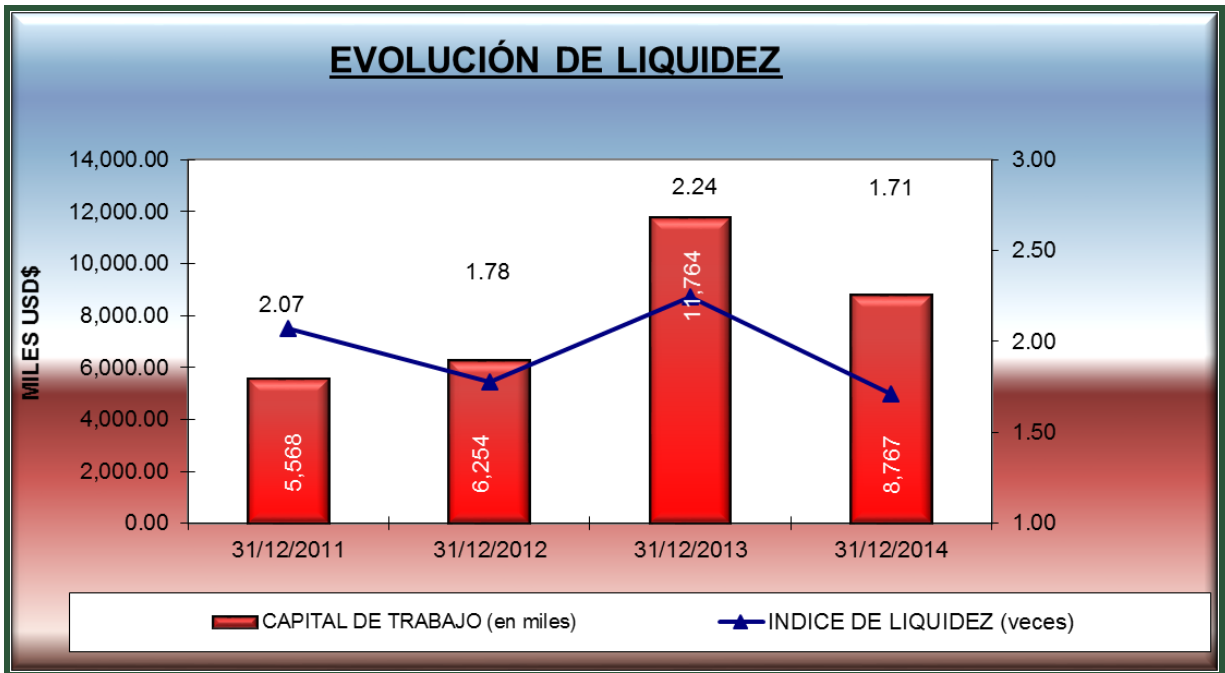


Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

El análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera, se implementará una vez que MEB adquiera las licencias del Software de BI.

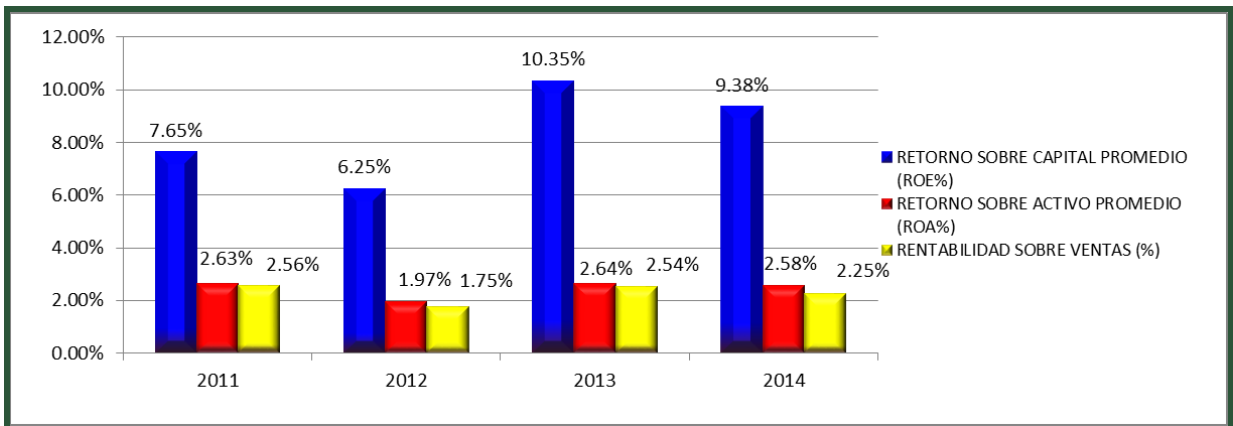
Se espera también, que una vez implementado el Software B.I, se puedan hacer las mejoras necesarias a la forma de visualizar la información, obteniendo los gráficos con indicadores mixto en forma de resumen para la gerencia General, con el fin de facilitar el análisis de la información, tal como se muestra en las siguientes ilustraciones: Ilustración 23, 24, 25 y 26.

Ilustración 23 Resultado esperado B.I. - Liquidez



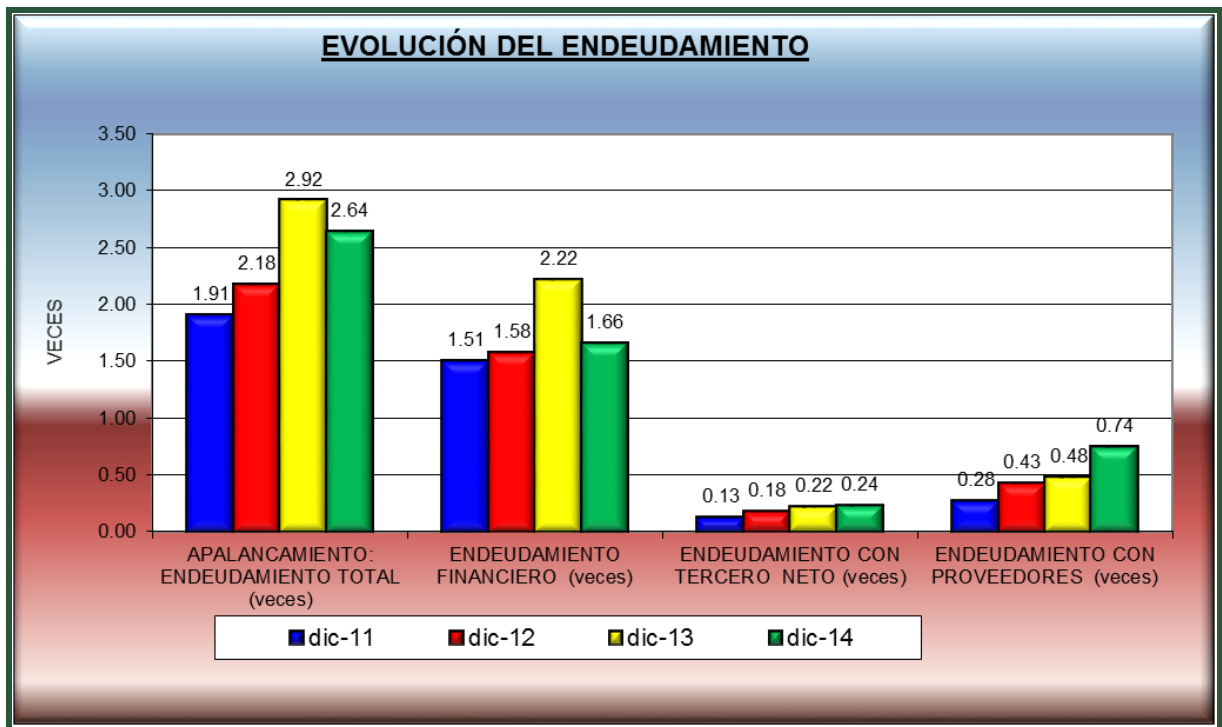
(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

Ilustración 24 Resultado esperado B.I. - Rentabilidad



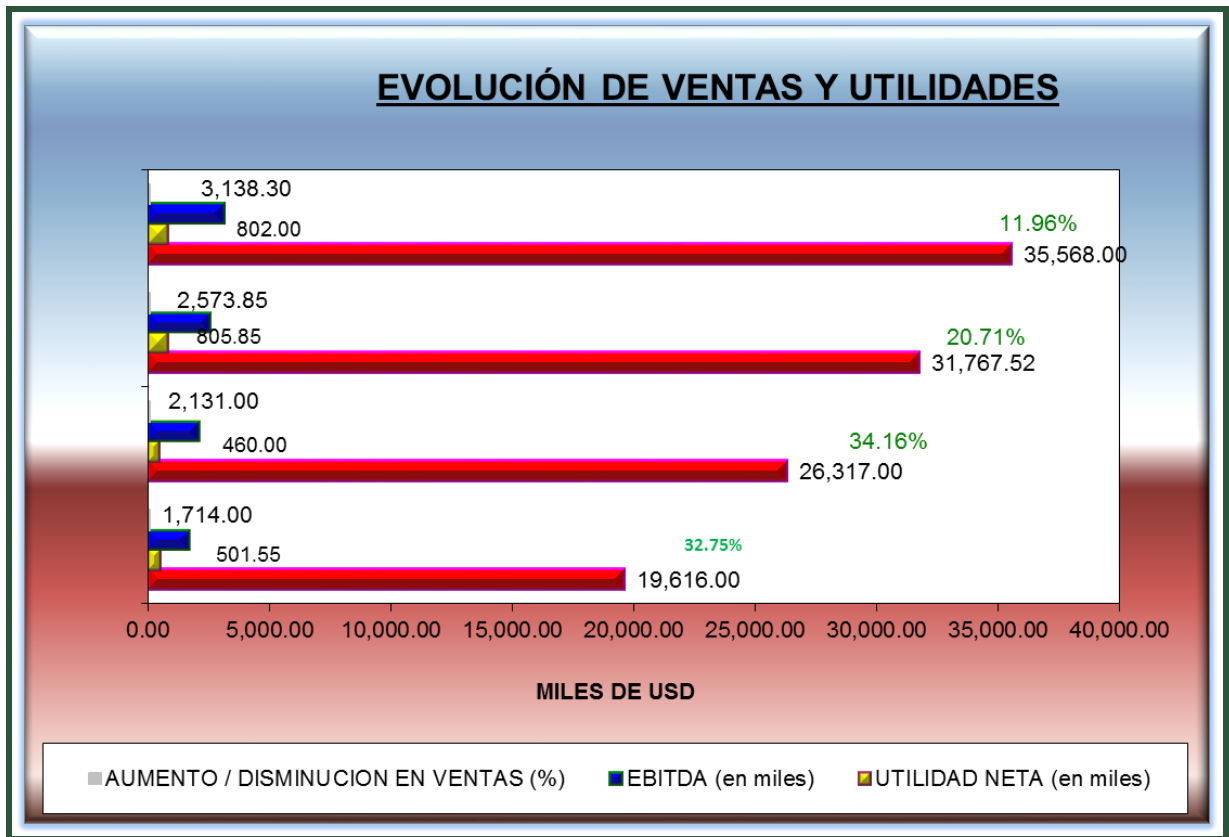
(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

Ilustración 25 Resultado esperado B.I. - Endeudamiento



(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

Ilustración 26 Resultado esperado B.I. – Margen Neto



(Jefe Financiero Muebles El Bosque S.A., 2015)

Con los resultados obtenidos, se puede definir el impacto de la aplicación de la herramienta de BI, en dos escenarios tal como se muestra en la tabla 30, donde se determinan los beneficios de la aplicación del software QlikView comparados a la forma de llevar los procesos y toma de decisiones a la actualidad, sin un sistema automatizado de obtención de información y sin un tablero de control que gué la dirección de la compañía.

Tabla 30 Comparativo de la Gestión Financiera de MEB actualmente vs uso de software

B.I.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTION FINANCIERA DE MEB		
ACTIVIDADES	APLICACIÓN TRADICIONAL DE LOS PROCESOS (SIN SOFTWARE BI NI TABLERO DE CONTROL)	APLICACIÓN DE LOS PROCESOS CON EL SOFTWARE BI (CON TABLERO DE CONTROL)
1. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	Elaboración manual de los Estados Financieros por almacenes, para observar la rentabilidad por cada unidad de negocio y decidir estrategias para las tiendas poco rentables.	Permitirá a Gerencia contar con una herramienta donde podrá encontrar información inmediata y actualizada de resultados mensuales y datos históricos acumulados, donde se podrá realizar un comparativo entre los meses de diferentes años y así mismo entre resultados acumulados de todo el año por cada sucursal.
	Para realizar la adquisición de más deuda, se revisa en el Estado de Situación Financiera que los pasivos con costo no excedan dos veces el patrimonio considerando la estrategia de crecimiento planificada.	Gracias a los indicadores de endeudamiento y al tablero de control, se dará alerta cuando se esté cerca al límite establecido por el directorio, esto es dos veces el patrimonio, se podrá evaluar de manera más ágil si es factible incrementar los pasivos o no.
	En ambos casos esta información debe ser elaborada manualmente por el departamento contable y actualizada cada vez que se solicita revisión por parte de Gerencia.	Se podrá consultar los indicadores financieros en línea, del periodo en análisis facilitando la evaluación de varios años.
2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Con el análisis vertical y horizontal que se elabora manualmente todos los meses, se revisan los gastos que han tenido variaciones considerables, y se analiza cada rubro con los responsables del gasto para su inmediata reducción.	Con los indicadores financieros en línea que arroja el software de B.I, se facilitarán las revisiones y cumplimiento del presupuesto mensual y anual establecido en la planificación financiera, es decir se contará con información financiera y operacional transparente, precisa y oportuna para difundir a la gerencia general que permita tomar medidas preventivas.
	Se controla el margen bruto para alcanzar los objetivos planificados de un año a otro, basado en los datos históricos debido a que no existe información actualizada a la mano.	Con los indicadores de rentabilidad, se visualizará el historial del margen bruto desde 2010 y se conocerá de manera periodica si se está dentro del margen establecido por el tablero de control para poder tomar las medidas correctivas o preventivas a tiempo.
	Se revisan también, las variaciones de los gastos financieros con el fin de negociar la tasa de interés aplicada al financiamiento.	Con el indicador de cobertura de interés y con el tablero de control, donde se dará alerta acerca de la capacidad de pago de la empresa, se conocerá si se está dentro del rango establecido por Gerencia o no.
3. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS	En base a datos históricos del estado de resultados, en especial de las ventas y gastos en un periodo de tres años, en locales similares en tamaño a la nueva tienda a aperturar, se presupuestan ventas y gastos, con el fin de visualizar el impacto de la rentabilidad en nuevas aperturas de locales.	Al contar con información histórica disponible desde año 2010 hasta la actualidad, se cuenta con una data amplia, que permite analizar tendencias de crecimiento en ventas, gastos promedio y margen de rentabilidad para tomas de decisiones de inversión.

Elaborado por: (Castro Burgos Soraida y Castro Burgos Paola, 2015)

## CONCLUSIONES

En MEB se identificó la necesidad de obtener información relevante, de las actividades diarias propias de la empresa, para dar soporte a la Gerencia General en la toma de decisiones, en función del análisis de la información financiera a través de su correcta interpretación y estudio, debido a que al 2015, MEB no analiza índices financieros de manera regular para la toma de decisiones y acciones preventivas, se basa en el análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros. Gracias a que la compañía cotiza en bolsa de valores, deben someterse a una calificación de riesgo, la empresa encargada de esta calificación realiza, analiza y evalúa de manera semestral los índices financieros y posteriormente son revisados por el departamento financiero de MEB, es por ello que la compañía necesita alinearse al análisis de la Calificadora y contar con mayor información para la toma de decisiones gerenciales.

Es debido a esto que la implementación y desarrollo de una herramienta en Business Intelligence, para su correcta aplicación por parte de los colaboradores del área financiera, permitirá la obtención de manera metódica de toda la información necesaria desarrollada en las distintas áreas de la empresa, con esto se logrará soportar a las decisiones estratégicas que busca la Gerencia General de MEB, de manera quincenal y mensual, ya que con la herramienta BI y con el personal capacitado pueden generar información actualizada, partiendo desde sus archivos bases lo que le permitirá conocer la situación real de la empresa en el instante que se requiera.

Por tal razón, fue necesaria la implementación del software BI a través de un proveedor calificado, realizando una evaluación exhaustiva para escogerlo, el mismo que brindo el soporte requerido y la capacitación al personal idóneo en manejar esta información tan sensible dentro de MEB, para así lograr obtener la información financiera necesaria, que dará como resultado un ágil proceso en la toma de decisiones por parte de la Gerencia, al obtener informes de manera rápida y ante todo con altos niveles de calidad en la información presentada.

La empresa de manera integral, aprovechará la herramienta para tomar mejores decisiones estratégicas, basándose en los datos que el sistema BI le ofrece, logrando así optimizar tiempos de respuesta y esfuerzos en la parte laboral, evitando errores involuntarios e inversión de gran cantidad de tiempo en cálculos manuales. Por lo tanto al minimizar los tiempos se permitirá tomar medidas correctivas de manera inmediata y no esperar semanas del siguiente mes en detectar novedades, sino más bien empezar con estrategias óptimas desde el inicio de cada mes máximo en sus 2 primeros días, permitiendo controlar así los niveles de márgenes o descuentos para garantizar la rentabilidad esperada y medida en cada uno de sus índices tales como ROE, ROA, margen bruto, margen neto y EBITDA así como también monitorear sus ratios de liquidez.

Por lo tanto el análisis de estos indicadores a través del software QlikView permitirá determinar de manera real e inmediata los niveles óptimos, para tomar las acciones preventivas y correctivas de ser necesario, y de esta manera cumplir con los indicadores de gestión, como son la rotación de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, lo que permitirá un mejor control de las órdenes de compra, las gestiones de cobranzas, estableciendo un plazo medio de cobro a través de su respectivo análisis, proyectado a un nivel ideal de 104 días, así también el ciclo del negocio o ciclo de caja, donde se manejan los tres índices antes mencionados, ya que cuando este indicador sube o se extienden los días del ciclo del negocio, quiere decir que la empresa posiblemente esté teniendo inconvenientes al mover sus cuentas por cobrar o inventarios y necesite de mayor financiamiento de terceros, así como también analizar el nivel de deudas, logrando así facilitar las determinaciones gerenciales, mejorando la rapidez en acceder a la información, elevando la calidad de los informes, lo que permite aprovechar y explotar de mejor manera la herramienta (BI), para tomar mayores y mejores decisiones, basados en la confiabilidad y dinamismo que el sistema ofrece a la organización.

Es así que se busca simplificar los procesos que se realizan a través de varios usuarios dentro de MEB, al emitir informes de forma manual y además obtener por medio de la herramienta BI, no solo uno, sino varios informes de manera simultánea. Por tal razón el presente proyecto de Tesis está dirigido a los niveles gerenciales de MEB, ya que proveerá de información precisa, oportuna y de calidad a sus ejecutivos, información que permitirá de la mejor manera la correcta toma de decisiones en beneficio de los intereses de la

Empresa. Los tableros insertados dentro de la aplicación BI, muestran información manejable para sus usuarios, lo que permite que este proyecto sea de mucha utilidad para el personal Financiero, Contable y de TI, como también para los otros posibles usuarios internos de la Empresa.



## **RECOMENDACIONES**

El criterio establecido por parte de los departamentos involucrados en llevar adelante este proyecto en MEB, fue de gran importancia al momento de definir un estándar en el sistema BI, logrando que este sea fácil de manejar y comprender, para alcanzar un nivel de satisfacción y calidad a través del correcto uso de la herramienta QlikView.

Es por esto que la herramienta BI aplicada de manera correcta y eficaz dentro del área financiera, será también de gran ayuda para el departamento Contable de MEB, ya que ante la necesidad de validar y manejar los pronósticos dentro de la empresa, permitirá visualizar los posibles escenarios que permitirán reducir riesgos, constituyendo de esta manera un soporte de gran ayuda, que podría aplicarse en los distintos departamentos en MEB.

Como recomendación respecto a la inserción de proyectos de BI en MEB, además de dar continuidad a los procesos mencionados, se deberán mantener de forma constante y evaluar la metodología, con el objetivo de realizar las actualizaciones y optimizaciones de manera permanente, las mismas se deberán ir ajustando a la realidad de la organización. Esto conllevará a un análisis riguroso y una investigación efectiva, la cual se aplicará por medio de la participación de los colaboradores del área financiera como los de TI.

La factibilidad de un proyecto de BI, requiere de una inversión, lo que involucra tanto al talento humano, infraestructura, equipos, por lo que MEB, debe tomar en cuenta estos lineamientos con el fin de alcanzar el éxito al emprender con esta iniciativa. Llevar adelante un proyecto de BI en MEB requiere la dedicación del personal que se identifique con el proyecto, quienes deberán ofrecer su mejor esfuerzo, recursos y tiempo para alcanzar la mejora continua dentro de la organización a través del adecuado uso y aplicación de la herramienta BI.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta de los posibles cambios que se presenten en el desarrollo de la implementación de la herramienta BI, se deberán considerar y contar con planes de soporte o emergentes, debido a las evoluciones que puede sufrir un proyecto de esta clase, por lo que el éxito de afrontar las mismas, durante todo su desarrollo será contar

con un plan de contingencia para así estar preparado ante cualquier eventualidad. A la vez se deberá solicitar referencias de implementación en otras empresas que manejen la misma dinámica de MEB, para constatar las experiencias con la herramienta BI-QlikView. Otro elemento de importancia será identificar la asesoría y soporte que se pueda dar a la empresa una vez implementada la herramienta, al contar con soporte local de preferencia del proveedor elegido, debido a la facilidad de respuesta y presencia.

Para un correcto y eficiente uso de la herramientas BI en MEB, es recomendable que cada uno de sus departamentos, analice su situación vigente en cuanto al manejo de datos e información así también establecer de qué forma la Gerencia realiza su proceso en cuanto a la toma de decisiones, para que de esta manera la herramienta QlikView permita ser eficiente dentro del área financiera o donde ésta pueda ser aplicada.

A medida que avanza la tecnología, el reajuste periódico en la actualización de la herramienta BI es muy recomendado para mantener su funcionalidad y eficacia, para poder así ampliar su capacidad de operación y utilidad dentro de la organización. Considerando que MEB no dispone de un sistema de información que le permita registrar datos importantes de los proyectos que lleva a cabo, se recomienda, la implementación de un sistema BI - QlikView para poder cubrir sus necesidades acorde al crecimiento del negocio en sus distintas áreas, dando prioridad al área financiera de donde se desprende información de alta importancia en la toma de decisiones.

De manera puntual, se recomienda que la empresa mantenga una mejor organización y estructura de su base de datos, con el fin de fructificar de mejor manera la utilidad de la herramienta BI, para apoyo en las decisiones de la gerencia general.

Es así que dentro de las recomendaciones expuestas de manera general podemos establecer los siguientes criterios:

- Estudiar la posibilidad de aplicar la herramienta BI en otros Departamentos y Procesos de la Empresa.

- Recopilar información de las distintas áreas de la empresa con la finalidad de analizarla e interpretarla, para conocer más del negocio y de los procesos que realizan dentro de los departamentos en MEB antes de finalizar con la aplicación de la herramienta.
- Analizar con el equipo de IT el hardware, la configuración de memoria ram, el procesador que deben tener los equipos para alcanzar un buen desempeño, dependiendo de la cantidad de información que consume la herramienta Qlikview de manera diaria.
- Aplicar la herramienta no solo con el fin de elaborar y emitir reportes, sino también que sea de utilidad para analizar los datos y pronósticos, que permitan la correcta toma de decisiones.
- La aplicación de políticas y procedimientos de control propuestas en el presente trabajo, posterior a la revisión y análisis ejecutado y que se ajustan a la realidad de MEB, podrán ser garantizadas si estas son evaluadas a través de estándares de cumplimiento con el fin de que estas sean respetados para garantizar el funcionamiento del software BI propuesto.
- En MEB se debe recordar que un proyecto de BI no solo se trata de un valor agregado que se da a las soluciones financieras, sino que éste debe ser considerado como un proyecto nuevo que dará un gran apoyo de manera permanente a la toma de decisiones y que puede ser un proyecto de similar connotación e importancia al aplicarse de manera conjunta con la Planeación estratégica dentro de la organización.
- La herramienta BI - QlikView, es totalmente adaptable con relación a cualquier cambio que pueda darse dentro de las necesidades de la organización, ya que esta tiene la capacidad de acoplarse a los cambios fácilmente, de manera especial por su integración con el resto de áreas en MEB, por lo que sería recomendable que una vez en uso, se hagan revisiones periódicas y se realicen las adecuaciones necesarias para adaptarse a los cambios en la operatividad de MEB.

- En una herramienta BI, es importante tomar en consideración la funcionalidad, operatividad y estandarización de la misma, por lo que al seleccionar QlikView, se consigue contar con una herramienta adecuada y con proyección según las necesidades de MEB, por lo que su adecuado mantenimiento permitirá su correcto funcionamiento, para que todos los colaboradores de las distintas áreas de MEB, trabajen constantemente para mantener su funcionalidad y logren ir siempre ir de la mano a las tendencias vigentes de los BI.
- Se da como recomendación, el desglose del sistema Dupont dentro del software B.I para el análisis de cada una de las cuentas que lo componen y por consiguiente, el mejoramiento en la toma de decisiones gerenciales.
- Será de gran importancia, que una vez implementada la solución y teniendo un tiempo prudencial de uso, se pueda realizar una entrevista a la Gerencia para determinar el nivel de cambio positivo que ha representado la herramienta en la operación de la compañía.
- Complementar el análisis horizontal y Vertical del estado de situación financiera.

## REFERENCIAS

- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3, año 2006, pp 13-38, 38.*
- BID Instituto Interamericano para el Desarrollo Indes. (NOVIEMBRE de 2002). [www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf](http://www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf).
- Committee of sponsoring organizations of treadway commission. (julio de 2015). [www.coso.org](http://www.coso.org).
- Contreras, I. (20 de julio de 2015). [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_45/analisis/ismaira\\_contreras\\_de\\_usshe.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_45/analisis/ismaira_contreras_de_usshe.pdf).
- Data Q. (2015). *CONSOLIDACIÓN FINANCIERA*. Argentina.
- ecuadorforestal.org. (1 de JULIO de 2015). [http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE\\_Industrias.pdf](http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf).
- Enriquez, F. (2004). *Organización Empresarial*. Mc Graw Hill.
- EOS Solutions. (20 de Septiembre de 2015). [www.eopensolutions.com/productos-y-servicios/business-intelligence-qlikview-ecuador](http://www.eopensolutions.com/productos-y-servicios/business-intelligence-qlikview-ecuador). Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de <http://www.eopensolutions.com/productos-y-servicios/business-intelligence-qlikview-ecuador>: <http://www.eopensolutions.com/productos-y-servicios/business-intelligence-qlikview-ecuador>
- Espiñeira Sheldon y Asociados. (2008). La Inteligencia de Negocios. *Boletín Digital*, 13.
- Fleitman, J. (2009). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Gerencie.com. (16 de Febrero de 2016). <http://www.gerencie.com>. Obtenido de <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>: <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>
- Gestiopolis. (16 de Febrero de 2016). <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-sistema-dupont-de-analisis-financiero/>: <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-sistema-dupont-de-analisis-financiero/>
- Hansen Holm, M. A. (Octubre de 2009). Suplemento Publicitario, empresas, tendencias y estrategias. *El Comercio*, pág. 8.
- IDITS. (7 de JULIO de 2015). Obtenido de [http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMadera/Plan\\_Estrategico\\_Madera\\_Mza-IDITS.pdf](http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMadera/Plan_Estrategico_Madera_Mza-IDITS.pdf).
- Informe al IV trimestre 2014 Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. (2014). *ACTUALIZACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE RIESGO DE LA PRIMERA OBLIGACION DE EMISIONES*. Guayaquil: SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO.
- Informe de Planeación Estratégica - Value Consulting. (2013). *PLAN ESTRATEGICO 2016, MUEBLES EL BOSQUE S.A. GUAYAQUIL*.
- Insight. (30 de septiembre de 2015). <https://es.insight.com/shop/oracle/obi-finanzas>. Obtenido de <https://es.insight.com/shop/oracle/obi-finanzas>: <https://es.insight.com/shop/oracle/obi-finanzas>
- Instituto de la Ciudad.com. (20 de JULIO de 2015). <http://institutodelaciudad.com.ec/coyuntura/51-salvaguardias-y-sostenibilidad-del-modelo-economico-efectos-e-impactos-en-el-dmq.html>.
- International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF). (2002). *NIC 1 Normas Internacionales de Contabilidad - Presentación de Estados Financieros*. Guayaquil: Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda.

- Lantares Solutions. (20 de septiembre de 2014). <http://www.lantares.com>. Obtenido de <http://www.lantares.com/blog/el-tablero-de-control-operativo-y-el-dise%C3%B1o-de-estrategias-bi>: <http://www.lantares.com/blog/el-tablero-de-control-operativo-y-el-dise%C3%B1o-de-estrategias-bi>
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Martínez, H. (2015). *INDICADORES FINANCIEROS Y SU INTERPRETACION*. Venezuela: Universidad de los Andes, ULA.
- Muebles El Bosque S.A. Departamento de Marketing. (15 de JULIO de 2015). [www.bosque.com.ec/1\\_85\\_0\\_historia/](http://www.bosque.com.ec/1_85_0_historia/).
- Muebles El Bosque SA Departamento de Recursos Humanos. (10 de ENERO de 2015).
- Novatech. (2015). *Qlik Sense, Nueva generación de Business Discovery*. Guayaquil.
- Oracle. (29 de agosto de 2015). [www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529\\_esa.pdf](http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf). Obtenido de [www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529\\_esa.pdf](http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf): [http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529\\_esa.pdf](http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf)
- Qlik. (2015). <http://global.qlik.com/es/explore/products/qlikview>.
- Registro Oficial. (2014). Código Orgánico Monetario Financiero. En R. d. Asamblea Nacional del Ecuador, *Código Orgánico Monetario Financiero* (pág. 104). Quito: Registro Oficial, Año II No 332.
- Serrano, M. A. (1 de marzo de 2014). [www.slideshare.net/miguelserrano5851127/curso-auditora-de-gestin-mar2014-1ra-parte-dr-miguel-aguilar-serrano](http://www.slideshare.net/miguelserrano5851127/curso-auditora-de-gestin-mar2014-1ra-parte-dr-miguel-aguilar-serrano).
- Silvercross Casa de Valores. (2012). *EMISION DE OBLIGACIONES MUEBLES EL BOSQUE S.A. GUAYAQUIL: SILVERCROSS CASA DE VALORES*.
- Superintendencia de Compañía y Valores. (12 de NOVIEMBRE de 2013). *Resolucion SC-IMV-DJMV-DAYR-G-13-0007570*. Guayaquil.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Prentice Hall.