

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA
UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR FERRETERO”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN FINANZAS

Presentado por:

MIGUEL ANDRÉS COBOS DÁVILA

TATIANA LISSETTE CONSTANTE ZAMBRANO

Guayaquil – Ecuador

2020

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a mis padres y mis abuelos por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida, a mi esposa y mis hijos por motivarme a seguir hacia adelante y no rendirme nunca ante las adversidades, a mi madre en especial por cada día hacerme ver la vida de una forma diferente confiando en mis decisiones y a todos aquellos que siguen estando cerca de mí y que le regalan a mi vida algo de ellos.

(Miguel Andrés Cobos Dávila)

Agradezco a Dios por permitirme cumplir este objetivo, a mi familia por apoyar siempre mis decisiones y ser quienes me motivan a ser mejor cada día, al grupo de docentes de la ESPOL quienes impartieron sus conocimientos que me ayudaron a formar profesionalmente y a mi tutor de tesis por su apoyo e interés en la realización de este proyecto

(Tatiana Lissette Constante Zambrano)

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la FCSH y a todo su personal académico, gracias a sus valiosos conocimientos y experiencia profesional fueron de mucha utilidad para el desarrollo de este documento, a los compañeros de clase, por el soporte brindado y acompañamiento en esta curva de aprendizaje.

(Miguel Andrés Cobos Dávila)

Le dedico este proyecto a mis padres, de manera muy especial a mi madre que me acompaña desde el cielo, gracias a ella quien me impulsó a ser parte de este nuevo reto y seguir adelante; a mis hermanos, a mi esposo y mi amada hija, a ellos que son el principal motor de mi vida.

(Tatiana Lissette Constante Zambrano)

COMITÉ DE EVALUACIÓN



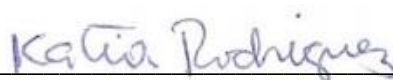
MBA. Pablo Soriano

Tutor del Proyecto



M.Sc. Álvaro Moreno

Evaluador 1



Ph.D. Katia Rodríguez

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

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



Tatiana Lissette Constante Zambrano



Miguel Andrés Cobos Dávila

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA.....	III
COMITÉ DE EVALUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	1
ÍNDICE GENERAL.....	2
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
CAPÍTULO I.....	13
1. Introducción.....	13
1.1. Reseña histórica.....	13
1.2. Planteamiento del problema	14
1.3. Justificación y/o importancia	15
1.4. Objetivos	15
1.4.1. Objetivo general.....	15
1.4.2. Objetivos específicos.....	15
1.5. Alcance del Estudio.....	15

1.6. Preguntas de investigación	16
CAPÍTULO II.....	17
2. Revisión de la literatura.....	17
2.1. Aspectos teóricos acerca de finanzas corporativas	17
2.1.1. Gestión financiera.....	17
2.1.2. Las compañías y sociedades	18
2.2. Estrategia financiera.....	18
2.2.1. Financiamiento de las compañías	18
2.2.2. Importancia del análisis de Rentabilidad	18
2.2.3. Rentabilidad económica.....	19
2.2.4. Rentabilidad financiera.....	19
2.3. Indicadores	20
2.3.1. Indicadores Financieros	20
2.3.2. Indicadores de desempeño.....	21
2.3.3. Factores externos que afectan la rentabilidad.....	22
2.3.4. Factores internos relacionados al desempeño de una compañía.....	23
2.3.5. Competitividad y riesgo.....	23
2.3.6. Gestión de Riesgo	24
2.4. Aspectos relacionados a planificación financiera	24
2.4.1. Administración financiera	26
2.4.2. Planificación estratégica	27
2.4.3. Objetivos SMART	28
2.5. Marco conceptual	29
2.5.1. Estados Financieros	29

2.5.2.	Análisis vertical y horizontal	29
2.5.3.	Índices de liquidez	30
2.5.4.	Índices de solvencia.....	31
2.5.5.	Índices de eficiencia	31
2.5.6.	Índices de Rentabilidad.....	33
2.5.7.	Estados financieros proyectados.....	34
2.5.8.	Liquidez	34
2.5.9.	Activo	34
2.5.10.	Balance de situación	35
2.5.11.	Presupuesto	35
CAPÍTULO III		37
3.	Metodología de investigación.....	37
3.1.	Tipo de estudio.....	37
3.2.	Método de investigación.	37
3.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de información.	37
3.4.	Tratamiento de la información.....	38
3.5.	Fuentes de la información	38
3.6.	Resultados e impactos esperados.	38
3.7.	Análisis de la situación actual.	38
3.7.1.	Análisis del sector ferretero y de construcción en el Ecuador al 2019 ...	38
3.7.2.	Análisis financiero de IMPORTADORA FERRETERA S.A. desde 2015 a 2019	41
3.7.3.	Conocer la situación actual de la empresa, detectar problemas iniciales y oportunidades de mejora en el área financiera	62

3.7.4. Metodología Balanced Score Card	77
3.7.5. Análisis organizacional.....	78
CAPÍTULO IV	89
4. Presentación y Análisis de Resultados	89
4.1. Diseño de la Planeación Estratégica.....	89
4.2. Balanced Score Card	92
4.3. Elaboración de presupuesto.....	95
4.3.1. Presupuesto de Ventas	95
4.3.2. Presupuesto de cobros.....	95
4.3.3. Presupuesto de compras.....	96
4.3.4. Presupuesto de pago a proveedores	96
4.3.5. Presupuesto de impuestos	97
4.3.6. Presupuesto de pago de nómina.....	97
4.4. Proyección de estados financieros.....	98
4.4.1. Proyección de Estado de Situación financiera.....	98
4.4.2. Proyección de estado de resultados	99
4.4.3. Proyección de flujo de caja.....	100
4.5. Estimación de los riesgos de la empresa	102
4.5.1. Cuantificación de los riesgos	103
4.5.2. Matriz de riesgo	103
4.5.3. Plan de acción.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
Conclusiones	107
Recomendaciones.....	109

REFERENCIAS110

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue de analizar las causas de la falta de organización financiera en una empresa familiar del sector ferretero. Se realizó un diagnóstico financiero por medio de los análisis vertical, horizontal y ratios financieros. Adicionalmente, se llevó a cabo una investigación de campo y un análisis organizacional con el fin de brindar una mejor perspectiva a los procesos que realiza la empresa de estudio. En base a lo anteriormente descrito, se obtuvieron los siguientes resultados: Los análisis financieros reflejaron en términos generales que la empresa ha tenido un buen manejo en sus finanzas. En base a los resultados del análisis a la organización las encuestas, entrevistas se derivan que la compañía, se reflejó que la compañía carece de la aplicación de una planificación estratégica ocasionada por la ausencia de procedimientos, controles financieros y conocimientos sobre herramientas financieras. Se realizó una proyección a los presupuestos de la compañía donde debido a los factores económicos y empresariales las proyecciones para los años 2020 - 2023 será afectado por el fenómeno COVID-19 cuya proyección será la disminución de un 29,78%, siendo que se proyectó una reducción en todos los rubros del presupuesto para el año 2020 y luego la compañía se proyectó que crezcan sus ventas y demás rubros. Se planteó la metodología BSC con el fin de poder controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, por medio de los indicadores, su periodo de aplicación y fecha de aplicación. Dichos objetivos estratégicos fueron aplicados bajo la metodología SMART.

Palabras clave: Planificación financiera, planificación estratégica, análisis financiero.

ABSTRACT

The general objective of this research work was to analyze the causes of the lack of financial organization in a family business in the hardware sector. A financial diagnosis was made through vertical and horizontal analysis and financial ratios. Additionally, a field investigation and an organizational analysis were carried out in order to provide a better perspective to the processes carried out by the study company. Based on the above, the following results were obtained: The financial analyzes reflected in general terms that the company has had good financial management. Based on the results of the analysis of the organization, surveys, interviews are derived from the company, it was reflected that the company lacks the application of strategic planning caused by the absence of procedures, financial controls and knowledge of financial tools. A projection was made to the budgets of the company where due to economic and business factors the projections for the years 2020 - 2023 will be affected by the COVID-19 phenomenon whose projection will be a decrease of 29.78%, being that it was projected a reduction in all budget items for the year 2020 and then the company projected that its sales and other items would grow. The BSC methodology was proposed in order to be able to control and monitor compliance with the strategic objectives of the company, by means of the indicators, their application period and application date. Said strategic objectives were applied under the SMART methodology.

Keywords: Financial planning, strategic planning, financial analysis.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1-Composición del sector de la construcción	39
Figura 3.2-Evolución del PIB sector construcción.....	40
Figura 3.3-Evolución del Activo, pasivo y patrimonio	42
Figura 3.4-Evolución del Efectivo y equivalente de efectivo	42
Figura 3.5-Evolución de los Documentos y cuentas por cobrar clientes	43
Figura 3.6-Evolución del Inventario	43
Figura 3.7-Evolución del Servicios y otros pagos anticipados	44
Figura 3.8-Evolución de la Propiedad, planta y equipo	44
Figura 3.9-Evolución de las Cuentas y documentos por pagar	45
Figura 3.10-Evolución de los Dividendos por pagar.....	45
Figura 3.11-Evolución de la utilidad marginal, operacional y antes de impuestos....	46
Figura 3.12-Evolución de los Ingresos por actividades ordinarias	47
Figura 3.13-Evolución del Costo de ventas.....	47
Figura 3.14-Evolución de los Gastos de Venta	48
Figura 3.15-Evolución de los Gastos de Administración.....	48
Figura 3.16-Evolución de la Utilidad neta del ejercicio.....	49
Figura 3.17-Evolución del ratio liquidez corriente	54
Figura 3.18-Evolución del ratio prueba acida	55
Figura 3.19-Evolución del ratio razón efectiva	55
Figura 3.20-Evolución del ratio rotación del inventario	56
Figura 3.21-Evolución del ratio cuentas por cobrar	57
Figura 3.22-Evolución del ratio rotación del activo total.....	57
Figura 3.23-Evolución del ratio apalancamiento	58
Figura 3.24-Evolución del ratio razón de deuda	59
Figura 3.25-Evolución del ratio endeudamiento a corto plazo.....	59
Figura 3.26-Evolución del ROE.....	60

Figura 3.27-Evolución del ROA	60
Figura 3.28-Evolución del margen neto	61
Figura 3.29- Reuniones periódicas	62
Figura 3.30- Controles rigurosos	63
Figura 3.31- Existencia de herramientas de análisis financiero	64
Figura 3.32- Importancia de las herramientas de análisis financiero	65
Figura 3.33- Conocimiento del gerente sobre la situación financiera.....	66
Figura 3.34- Preparación de informes financieros mensuales.....	67
Figura 3.35- Comparación de los informes financieros	68
Figura 3.36- Contabilización de ingresos y egresos	69
Figura 3.37- Finalidad de elaboración de estados financieros	70
Figura 3.38- Existencia de objetivos	71
Figura 3.39- Existencia de políticas por escrito	72
Figura 3.40- Existencia de sistema contable	73
Figura 3.41- Organigrama de la empresa	79
Figura 3.42- Mapa de procesos	82
Figura 3.43- Cadena de valor	83
Figura 3.44- Diagrama de causa y efecto	87
Figura 3.45- Diagrama de Ishikawa	88
Figura 4.1- Matriz de riesgo	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1-Análisis vertical del estado de situación financiera	49
Tabla 3.2-Análisis vertical del estado de resultados	51
Tabla 3.3-Análisis horizontal del estado de situación financiera	51
Tabla 3.4-Análisis horizontal del estado de resultados	53
Tabla 3.5-Reuniones periódicas	62
Tabla 3.6-Controles rigurosos	63
Tabla 3.7-Existencia de herramientas de análisis financiero	64
Tabla 3.8-Importancia de las herramientas de análisis financiero	65
Tabla 3.9-Conocimiento del gerente sobre la situación financiera	66
Tabla 3.10-Preparación de informes financieros mensuales	67
Tabla 3.11-Comparación de los informes financieros.....	68
Tabla 3.12-Contabilización de ingresos y egresos	69
Tabla 3.13- Finalidad de elaboración de estados financieros.....	70
Tabla 3.14- Existencia de objetivos	71
Tabla 3.15- Existencia de políticas por escrito.....	72
Tabla 3.16- Existencia de sistema contable.....	73
Tabla 3.17-Análisis FODA.....	79
Tabla 3.18-Matriz EFI.....	80
Tabla 3.19- Matriz EFE.....	81
Tabla 4.1- Planificación estratégica	89
Tabla 4.2- Balance Score Card.....	92
Tabla 4.3- Proyección de ventas.....	95
Tabla 4.4- Presupuesto de ventas	95
Tabla 4.5-Presupuesto de cobros.....	95
Tabla 4.6- Presupuesto de compras	96

Tabla 4.7- Presupuesto de costo de ventas	96
Tabla 4.8- Presupuesto de pago a proveedores	97
Tabla 4.9- Presupuesto de impuestos 1	97
Tabla 4.10- Proyección de pago de nómina	97
Tabla 4.11- Proyección de Estado de Situación Financiera.	98
Tabla 4.12- Proyección de Estado de Resultados.....	99
Tabla 4.13- Proyección de flujo de caja.....	100
Tabla 4.14- Cuantificación de los riesgos	103
Tabla 4.15- Plan de acción riesgo 1	104
Tabla 4.16- Plan de acción riesgo 4	106

CAPÍTULO I

1. Introducción

1.1. Reseña histórica

La planeación financiera es uno de los primeros procesos que se desarrolla dentro de una organización, permite cumplir los objetivos, identificar necesidades que contribuyan a establecer lineamientos encaminados al crecimiento de la empresa, disminuir riesgos y aprovechar oportunidades. La falta de una planificación financiera puede producir problemas financieros basados en una mala toma de decisiones e incluso pueden llevar al fracaso (Torres, 2017). Entre los principales problemas financieros se pueden señalar: deficiencia organizacional, administrativa y financiera, competencia, baja rotación de cartera, alto endeudamiento.

A nivel internacional las empresas realizan sus actividades con el fin de usar de manera eficiente todos los recursos que intervienen dentro de sus procesos, es necesario mencionar que los recursos financieros son la clave principal para ejecutar con normalidad los movimientos propios de la organización, de ahí que los estados financieros son el reflejo de la realidad en la que se encuentra la empresa, por ello surge la importancia de la planificación financiera para establecer lineamientos que encaminen al éxito (Ganchala & Toaquizza, 2012).

En el Ecuador existen 60,650 empresas activas registradas en la Superintendencia de Compañías (2017), de las cuales el 33.01% son consideradas pequeñas y medianas. Esto indica la importancia de las PYMES en el desarrollo económico y social del país lo que da origen a la necesidad de incrementar el desempeño e implementar estrategias que beneficien las operaciones. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2017), de acuerdo a la actividad económica 1,455 empresas pertenecen al sector ferretero, de las cuales el 69.62% se encuentran en Guayaquil, seguido por Pichincha con el 14.02%, Azuay 3.02% y el 13.33% al resto del país.

En este contexto se estudiará a la empresa IMPORTADORA FERRETERA S.A. dedicada a la importación y distribución de artículos de ferretería fundada en julio de 1969 en la ciudad de Guayaquil, cuya misión es comercializar productos nacionales y extranjeros de excelente calidad y brindar un servicio acorde a las necesidades del mercado.

1.2. Planteamiento del problema

IMPORTADORA FERRETERA S.A. fundada en julio de 1969 como un negocio unipersonal fue creada con el propósito de representar marcas europeas y japonesas de la rama ferretería. En febrero de 1979 es registrada en el Servicio de Rentas Internas bajo la denominación de CIA. LTDA., continuó su crecimiento a pesar de tiempos adversos y situaciones por las que atravesaba el país y en el año 2004 la denominación social cambia para convertirse en Sociedad Anónima.

Se encuentra ubicada en Guayaquil, la actividad principal es la importación de artículos de ferretería que se comercializan al por mayor y menor a nivel nacional.

La entidad es controlada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y está conformada por cuatro accionistas, dos nacionales y dos extranjeros. De acuerdo a su nivel de activos está obligada a la presentación de auditorías externas.

La compañía es una empresa familiar y su amplia trayectoria le ha permitido crecer favorablemente, sin embargo, no se ha enfocado en mejorar el desempeño del área financiera. Uno de los principales problemas es que las decisiones se improvisan sobre lo que ocurre día a día y son tomadas por la gerencia general sin basarse en un estudio o planificación que permita evaluar los indicadores para el análisis financiero y poder garantizar el uso eficiente de los recursos. Así mismo, la carencia de proyecciones de ventas y gastos para planificar el futuro de la empresa, no existen políticas por escrito que permitan valorar el cumplimiento de los objetivos.

1.3. Justificación y/o importancia

El presente estudio analizará las causas de las finanzas desorganizadas y propone alternativas de solución a través de indicadores y políticas que permitan a la organización desarrollar una planificación financiera adecuada que brinde el apoyo en toma de decisiones. Siendo la planificación financiera uno de los principales problemas de la empresa, el presente trabajo aportará ideas y mecanismos que se deben considerar en el proceso de tal forma que se experimenten beneficios. Ayudará a concientizar la importancia de la planificación financiera dentro de la empresa ya que a través de herramientas de gestión se pueden aplicar estrategias que maximicen la rentabilidad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar las causas de la falta de organización financiera en una empresa familiar del sector ferretero desarrollando métodos que permitan la correcta planificación para la optimización de los recursos de la empresa y la apropiada toma de decisiones.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Analizar la situación económica – financiera de la empresa ferretera de la información del periodo 2015 al 2019.
2. Analizar los principales procesos e identificar los problemas que afectan la gestión.
3. Plantear una metodología a través de objetivos SMART que permita a la organización realizar proyecciones y presupuestos del año 2020 al 2023 para el análisis de su proceso de toma de decisiones.
4. Diseñar un plan de control de gestión de la planificación a través de indicadores de desempeño, así como la identificación y gestión de riesgos.

1.5. Alcance del Estudio

La presente investigación tiene alcance sobre la información contable y financiera presentada por la compañía IMPORTADORA FERRETERA S.A. desde el año 2015 hasta el

2019 con domicilio en la ciudad de Guayaquil. Adicionalmente, se realizaron encuestas y entrevistas al personal de la empresa con el fin de conocer como llevan a cabo sus operaciones financieras. A partir de la información obtenida se procede a proyectar los presupuestos de la empresa durante el periodo 2020 al 2023.

1.6. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la mejor manera de planificar las finanzas para maximizar los recursos de la empresa?
- ¿Cómo puede afectar la falta de planificación la situación financiera de la compañía?

CAPÍTULO II

2. Revisión de la literatura

2.1. Aspectos teóricos acerca de finanzas corporativas

Para ubicarnos en el contexto de la presente investigación, es necesario realizar una recopilación de los aspectos financieros que atraviesa o debe reconocer una compañía o institución desde el momento en que inicia operaciones, las necesidades de capital de trabajo, necesidades de financiamiento e inversión, el rol que juega la administración financiera y la creación de valor de la compañía, las políticas de tesorería y de cuentas por cobrar entre otros aspectos relevantes.

2.1.1. Gestión financiera

En la actualidad, los factores externos tienen un efecto creciente sobre el gerente de finanzas. Una mayor competencia corporativa, el cambio tecnológico, la volatilidad en la inflación y las tasas de interés, la incertidumbre económica mundial, las tasas de cambio fluctuantes, los cambios en las leyes fiscales, los aspectos ambientales y las preocupaciones éticas en algunos tratos financieros son asuntos cotidianos. Como resultado, ahora las finanzas deben desempeñar un papel estratégico más importante dentro de la corporación. El director financiero emerge como un miembro del equipo en el esfuerzo global de una compañía por crear valor. Las “antiguas formas de hacer las cosas” simplemente ya no son suficientes en un mundo en el que se han vuelto rápidamente obsoletas. Hoy, el director financiero debe tener flexibilidad para adaptarse al cambiante entorno externo si su empresa ha de sobrevivir. (Van Horne & Wachowicz, Jr., 2013)

Una faceta importante de la gestión del financiamiento implica suministrar el recurso necesario para respaldar los bienes. Se dispone de una amplia variedad de estas fuentes las cuales cada una tiene ciertas características como costo, vigencia, disponibilidad, derechos sobre los bienes y otros términos impuestos por los proveedores de capital. Con base en estos factores, el

director financiero debe determinar la mejor mezcla de financiamiento para la empresa. Debe considerar las implicaciones para la riqueza de los accionistas cuando tome estas decisiones.

2.1.2. Las compañías y sociedades

Una sociedad es similar a la propiedad única, excepto que hay más de un dueño y la misma, no paga impuestos. En vez de ello, los socios individuales incluyen su parte de las ganancias o pérdidas del negocio como parte de su ingreso gravable personal. Una ventaja potencial de esta forma de negocio es que, comparado con la propiedad única, con frecuencia se puede reunir una cantidad mayor de capital. Más de un propietario puede ahora contribuir con capital personal y los prestamistas pueden sentirse más cómodos al suministrar fondos a una base de inversión más grande.

2.2. Estrategia financiera

2.2.1. Financiamiento de las compañías

“La reinversión de utilidades es la fuente más común de financiamiento: 43% de las aportaciones de los dueños se dan en 27%; existe una carencia de conocimiento de los instrumentos financieros, sólo se utilizan en 22%; las aportaciones de accionistas particulares se dan en 6% y solamente el 2% son utilizadas las instituciones gubernamentales, esto debido básicamente al desconocimiento de información de los organismos que cuentan con programas de apoyo y a la falta de confianza de acudir a ellos” (Van Horne & Wachowicz, Jr., 2013). Por otro lado, debido a que no se han creado los instrumentos financieros adecuados únicamente a las necesidades de las compañías con respecto a plazos, costos, y dificultades que estas empresas tienen para ser candidatos a otorgarles un crédito. Este tipo de problemas lleva a las compañías a depender demasiado de sus propios recursos y del financiamiento de los proveedores, para él la operación del negocio y para los proyectos de inversión que se presenten en la misma. (Observatorio, 2013)

2.2.2. Importancia del análisis de Rentabilidad

La rentabilidad es un factor que indica el cumplimiento de los resultados, aplicable a toda acción económica donde se movilizan medios, materiales: financieros - humanos. El término de rentabilidad puede utilizarse en varias formas y las aproximaciones doctrinales son

muchas que de una u otra manera inciden sobre ellas. En otras palabras, se denomina rentabilidad a las medidas de rendimiento que producen capitales utilizados dentro de un periodo de tiempo. (Van Horne & Wachowicz, Jr., 2013)

La rentabilidad puede estar influenciada por varios factores tantos internos como externos, que pueden llegar a afectar su rendimiento si no son controlados adecuadamente y a tiempo. Esto en un concepto general, ahora en su aplicación es necesario indicarlo por áreas donde se registra ese logro adicional a partir de la inversión. Se pueden indicar diversas clases de rentabilidad, como tenemos la rentabilidad social, económica y financiera. (Pedeza & Pederá, 2013)

2.2.3. Rentabilidad económica

Se puede establecer a la rentabilidad económica como un indicador útil para calificar la eficiencia de la gestión empresarial, dado a que el comportamiento de sus activos independientes de la financiación es quien determina la rentabilidad de una empresa hablando en términos económicos. Al no tener en consideración la forma de financiamiento de los activos, se puede determinar la razón por la cual una empresa no rentable considerando dos factores: por problemas durante el desarrollo de la actividad económica o la deficiencia de las políticas de financiamiento (Segura, 2014).

2.2.4. Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera se refiere a las medidas tomadas para un determinado periodo de tiempo que parte del rendimiento que otorgan los capitales propios que son independientes de los resultados. Puede considerarse también como la medida de rentabilidad más cerca de los accionistas y propietarios, no siendo así la rentabilidad económica, de allí puede considerarse que es el indicador de rentabilidad más buscado y empelado por los directivos para maximizar el interés en los propietarios. Puede llegar a representar una limitación en dos vías al acceso de los fondos propios, la primera limitación se encuentra en el bajo nivel de rentabilidad financiera que es un indicativo de los fondos que genera la empresa y como segundo limitante está el poder de restringir el financiamiento externo.

Una herramienta importante para el manejo de la información financiera que contribuyen a la toma de decisiones la conforman los sistemas de gestión de control, consideradas como una ayuda para empujar a las empresas hacia el logro o alcance de sus metas a largo plazo. Hablar de resultados financieros, es referirse a resultados monetarios como son los ingresos, rentabilidad sobre recursos propios o externos. Además, también se incluyen los resultados no financieros como la calidad de los productos, la satisfacción del cliente, motivación de trabajadores. (Suárez, Ferrer, & Suárez, 2013)

En finanzas para la evaluación de las empresas se emplean las razones financieras que se califican por seis tipos: razón de liquidez, apalancamiento, rentabilidad, actividad, crecimiento y valuación. Considerando como mayor importancia la rentabilidad, pues mide el éxito del negocio, agrega rentabilidad combinada con una política de dividendos cautelosa y conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. Para una empresa tener beneficios es el objetivo primordial, por ello la importancia del cálculo de la rentabilidad y la consideración de la herramienta más importante en la toma de decisiones. (Bernal-Domínguez & Amat-Salas, 2014)

2.3. Indicadores

2.3.1. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son relaciones determinadas a partir de la información financiera de una empresa y se utilizan con fines comparativos. Estos índices son el resultado de dividir el saldo de una cuenta o la medición financiera por otra. Por lo general, estas mediciones o saldos de cuentas se encuentran en uno de los estados financieros de la empresa: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y / o estado de cambios en el patrimonio del propietario. Los índices financieros pueden proporcionar a los propietarios y gerentes de pequeñas empresas una herramienta valiosa con la que medir su progreso frente a objetivos internos predeterminados, un determinado competidor o la industria en general. Además, el seguimiento de varias proporciones a lo largo del tiempo es un medio poderoso para identificar tendencias en sus primeras etapas. Los banqueros, inversores y analistas comerciales también utilizan las razones para evaluar el estado financiero de una empresa.

2.3.2. Indicadores de desempeño

Los indicadores clave de desempeño (KPI¹) son los indicadores críticos (clave) del progreso hacia un resultado esperado. Los KPI brindan un enfoque para la mejora estratégica y operativa, crean una base analítica para la toma de decisiones y ayudan a enfocar la atención en lo que más importa.

La gestión con el uso de KPI incluye el establecimiento de objetivos (el nivel de rendimiento deseado) y el seguimiento del progreso con respecto a ese objetivo. Administrar con KPI a menudo significa trabajar para mejorar los indicadores principales que luego generarán beneficios rezagados. Los indicadores adelantados son precursores del éxito futuro; Los indicadores rezagados muestran el éxito de la organización en el logro de resultados en el pasado.

El valor relativo de inteligencia empresarial de un conjunto de medidas mejora enormemente cuando la organización comprende cómo se utilizan varias métricas y cómo los diferentes tipos de medidas contribuyen a la imagen de cómo le va a la organización. Los KPI se pueden clasificar en varios tipos diferentes:

- Las entradas miden los atributos (cantidad, tipo, calidad) de los recursos consumidos en los procesos que producen salidas
- Las medidas de proceso o actividad se enfocan en cómo la eficiencia, calidad o consistencia de procesos específicos se utilizan para producir un resultado específico; También pueden medir los controles en ese proceso, como las herramientas / equipos utilizados o la capacitación del proceso.
- Los productos son medidas de resultados que indican cuánto trabajo se realiza y definen lo que se produce.
- Los resultados se centran en los logros o impactos y se clasifican como resultados intermedios, como el conocimiento de la marca del cliente (un resultado directo de, por ejemplo, productos de marketing o comunicaciones), o resultados finales, como la

¹ KPI: Por sus siglas en inglés “Key Performance Indicators”

retención de clientes o las ventas (que son impulsados por el aumento conocimiento de la marca)

- Las medidas del proyecto responden preguntas sobre el estado de los entregables y el progreso de los hitos relacionados con proyectos o iniciativas importantes

2.3.3. Factores externos que afectan la rentabilidad

La rentabilidad de una empresa puede verse afectada por factores externos tales como los avances tecnológicos que no representa una amenaza, pero obliga a las empresas a adoptarlas como nuevas medidas. El crecimiento de la competencia, su nivel de competitividad y valor de mercado pueden ser los causantes para la pérdida de participación de mercado de una compañía. Si la competencia adopta todas las medidas de la innovación actual de los servicios originarios como contribución a sus procesos, haciéndolos más efectivos y rápidos entonces la pérdida de clientes de una compañía va a ser evidente, causando una disminución en ingresos y participación en el mercado.

Las empresas no son las únicas operando en el mercado, por más monopólicas que resulten, pues donde existe un solo vendedor de determinado producto o servicio también existe un entorno que afecte a la evolución de una empresa. Existen varios factores en un ambiente externo a una empresa que representan una amenaza para su rentabilidad y posición en el mercado, como son la aparición de nuevas tecnologías, introducción de productos sustitutos con precios más bajos o con un plus adicional, que trae más a los usuarios, la aparición de nuevas regulaciones fiscales y otros factores determinantes de la competitividad.

Las amenazas externas bien combatidas no representan más que un grado simple de adversidad a las que toda empresa debe de enfrentarse. Inclusive, en varias situaciones estas amenazas no tienen la gravedad suficiente para ser consideradas como tal, sin embargo, siempre se recomienda analizarlas. Precisamente esta es la labor administrativa de una empresa, es decir que una administración debe identificar las posibles amenazas para garantizar el futuro de una compañía y evaluar las mejores estrategias a emprender para neutralizar el impacto.

2.3.4. Factores internos relacionados al desempeño de una compañía

Siendo los clientes el factor primordial de la rentabilidad empresarial, todas las personas que componen una empresa deben de colaborar para llegar a la satisfacción de ellos dando lo máximo posible en un servicio. Los clientes al interactuar con los miembros participantes de un negocio deben de percibir esa satisfacción y seguridad de nuestros servicios, porque allí se genera la imagen que representa y proyecta la empresa que necesariamente debe reflejar confianza, calidad y seguridad en todo ámbito.

Si una empresa no refleja seguridad y calidad en sus servicios y productos, entonces puede empezarse a formar una infidelidad y más si en el mercado se encuentran nuevos proveedores que cubran las perspectivas de lo buscado. Sin duda alguna, las utilidades otorgan importancia a la permanencia y crecimiento de una empresa, así como también la maximización de las utilidades representa al objetivo base de las finanzas que todo empresario debe perseguir. Pero el registro de utilidades no es suficiente para una empresa, igualmente requieren de representar una rentabilidad atractiva con respecto al valor de los activos invertidos para la producción (Pérez, Molina, & Rodríguez, 2013).

El incentivo para la innovación de una empresa no debería de depender del nivel de rentabilidad absoluta para un monopolio que un exitoso innovador podría tener, sino debería enfocarse en la rentabilidad incremental que se deriva de una innovación. Esta distinción entre la rentabilidad absoluta e incremental es irrelevante para una pequeña compañía que está en lanzamiento, cuyo beneficio sería cero en ausencia de una innovación exitosa. Pero para muchas empresas que ya están produciendo y obteniendo ganancias, una innovación exitosa, en cierta medida se comería las ganancias existentes, reduciendo de manera significativa la rentabilidad incremental con respecto a la rentabilidad absoluta.

2.3.5. Competitividad y riesgo

Para definir el concepto de competitividad “hace referencia directa a meritocracia, es decir, una acción para conseguir algo que otra región o conjunto de regiones buscan también. Una de las formas que ha probado más efectividad para crecer, en el contexto de la economía globalizada, es la acumulación de inversiones a largo plazo. Y es precisamente por ellas que

existe una competencia entre las regiones, al igual que entre las personas y las empresas” (Gómez, 2005). Ésta es la definición más completa que se encontró acerca del concepto de competitividad.

2.3.6. Gestión de Riesgo

“El Webster’s Collegiate Dictionary define el riesgo como la posibilidad de pérdida o daño: peligro. De este modo por lo general se utiliza el término riesgo para referirnos a la probabilidad de que ocurra un suceso desfavorable” (Besley y Brigham, 2000, p.15). El riesgo es una de las cosas más importantes a tratar por la administración de cualquier empresa, y en especial una PYME. Por lo cual cabe mencionar el concepto de Administración Integral del Riesgo y su aplicación.

El encargado de la administración de una empresa debe conocer y tratar de manejar lo que son los riesgos, ya que en la actualidad la capacidad de dominar un riesgo cualquiera que sea, se ha convertido en una ventaja competitiva, mientras que, si el riesgo se ignora, puede llevarse al fracaso de la empresa misma. El riesgo es una de las causas por las que existe una empresa, debido a que la empresa se arriesga con la creación de su producto, por decirlo así. Por este motivo se puede decir que las compañías necesitan un nuevo proceso de negocios para que manejen adecuadamente su riesgo, llamado Administración Integral de Riesgos (Buenfil, 2006).

2.4. Aspectos relacionados a planificación financiera

Para llevar a cabo una buena planificación es necesario tomar en cuenta los acontecimientos que se puedan suscitar durante el desarrollo del plan, con el fin de tomar medidas que compensen estos efectos. Los requisitos para una planificación efectiva son: previsión, se debe prever lo que pudiese ocurrir sea éste un beneficio o una desventaja para la empresa; financiación óptima, a pesar de no existir un plan óptimo existe una infinidad de problemas sin resolver a los que se debe enfrentar y buscar la mejor la opción basada en criterios tales como balancear deudas, ingresos, costos; y mirar el desarrollo del plan, si el camino que se ha tomado ha sido factible y si no es así realizar las modificaciones necesarias (Gómez G. , 2000).

Correa, Ramírez y Castaño (2010) mencionan que, para la realización de un plan de negocios, lo fundamental es tener en cuenta el proceso de planeación financiera, se entiende por ésta última como una herramienta empresarial que permite visualizar un proyecto empresarial con enfoque global, considerando diferentes escenarios en donde puede incursionar y los distintos factores que lo impactan.

Cibrán, Prado, Crespo y Huarte (2013) definen la planificación financiera como una forma de medir todas las gestiones de la organización, también es considerada como un proceso ya que es la respuesta a todas las fases para la ejecución de un plan cuya finalidad es conocer las necesidades económicas y así tomar la mejor decisión.

Las empresas deben realizar una planificación financiera para conseguir el logro de sus objetivos y metas, así mismo los inversionistas también esperan obtener un beneficio de la inversión realizada, por lo que cualquier decisión que tome la gerencia puede influir en el rendimiento esperado, estas decisiones deben estar basadas en proyecciones y pronósticos sobre hechos futuros. El objetivo de la planeación es establecer metas que se quieran lograr luego de realizar un análisis a la compañía (Morales & Morales, 2014).

La planificación financiera tiene como objetivo minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su adecuada aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Existen varios métodos para la planificación financiera que tienen como objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación.

Los métodos de planificación financiera se clasifican en los siguientes: 1) Punto de equilibrio global, 2) Punto de equilibrio de las unidades de producción, 3) Palanca y riesgo de operación, 4) Palanca y riesgo financiero, 5) Pronósticos financieros, 6) Presupuesto financiero,

7) Árboles de decisión, 8) Proyectos de inversión, 9) Arrendamiento financiero y 10) Estados financieros proforma (Gómez, 2016).

Existen otros elementos claves en el proceso de planificación financiera tales como: la planificación del efectivo la cual consiste en la elaboración de presupuestos de caja, sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso; la planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros (Quintero, 2009).

El presupuesto de caja se puede realizar para el corto o largo plazo, intenta medir las acciones futuras respecto al comportamiento del dinero (entradas y salidas), por lo general está diseñado para un período de un año. Dentro de los procesos para su elaboración se puede mencionar:

- Proyección de las Ventas y comportamiento del flujo dependiendo si son a crédito o contado.
- Proyección de compras para atender la demanda de los clientes.
- Proyección de gastos necesarios para la marcha del negocio.

Así mismo, es importante realizar proyecciones sobre los estados financieros que resultarán como consecuencia de las acciones previstas, planificar el inventario final, cuentas por cobrar, cuentas por pagar a proveedores y cada una de las cuentas del balance para poder preparar presupuestos fijos en base a lo previsto (Jimenez, 2012).

2.4.1. Administración financiera

La administración financiera en sí misma implica comprender y controlar, asignar y obtener adecuadamente los activos y pasivos de una empresa, incluido el seguimiento de elementos financieros operativos como gastos, ingresos, cuentas por cobrar y por pagar, flujo de caja y rentabilidad.

Una empresa que aplique la administración financiera en todas sus operaciones organizativas, lo que implica diseñar elementos que maximicen los recursos financieros de la empresa y utilizarlos de manera eficiente. Aquí, una empresa debe ser creativa, ya que no existe un enfoque único para la gestión estratégica, y cada empresa ideará elementos que reflejen sus propias necesidades y objetivos particulares. Sin embargo, algunos de los elementos más comunes de la gestión administración podrían incluir los siguientes.

- **Planificación:** Definir objetivos con precisión, identificar y cuantificar los recursos disponibles y potenciales.
- **Presupuesto:** Ayudar a la empresa a funcionar con eficiencia financiera y reducción de residuos, identificar las áreas que incurren en la mayoría de los costos operativos o superan el costo presupuestado, asegurar suficiente liquidez para cubrir los gastos operativos sin recurrir a recursos externos.
- **Gestión y evaluación de riesgos:** identificar, analizar y mitigar la incertidumbre en las decisiones de inversión, evaluar el potencial de exposición financiera; examinar los gastos de capital y las políticas del lugar de trabajo, emplea métricas de riesgo como la desviación estándar y las estrategias de valor en riesgo.
- **Establecimiento de procedimientos continuos:** recopilar y analizar datos, tomar decisiones financieras que sean consistentes, realizar un seguimiento y analice la variación, es decir, las diferencias entre los resultados presupuestados y los reales.

2.4.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica consiste en crear estrategias comerciales específicas, implementarlas y evaluar los resultados de la ejecución del plan, con respecto a las metas o deseos generales a largo plazo de una empresa. El proceso de planificación estratégica requiere una reflexión y una planificación considerables por parte de la dirección de nivel superior de una empresa. Por lo general, se considera que el desarrollo y la ejecución de la planificación estratégica consisten en tres pasos críticos:

2.4.2.1. Formulación de estrategia

En el proceso de formulación de una estrategia, una empresa evaluará primero su situación actual realizando una auditoría interna y externa. El propósito de esto es ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas (Análisis FODA). Como resultado del análisis, los gerentes deciden en qué planes o mercados deben enfocarse o abandonar, cómo asignar mejor los recursos de la empresa y si tomar acciones como expandir las operaciones a través de una empresa conjunta o una fusión.

2.4.2.2. Implementación de la estrategia

Una vez formulada una estrategia, la empresa debe establecer objetivos específicos u objetivos relacionados con la puesta en práctica de la estrategia y asignar recursos para la ejecución de la estrategia. El éxito de la etapa de implementación a menudo está determinado por qué tan bien hace el trabajo de la alta gerencia con respecto a comunicar claramente la estrategia elegida en toda la empresa y lograr que todos sus empleados "compren" el deseo de poner la estrategia en acción.

2.4.2.3. Evaluación de la estrategia

Cualquier persona de negocios inteligente sabe que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. Como tal, es importante que los gerentes evalúen el desempeño de una estrategia elegida después de la fase de implementación. La evaluación de la estrategia involucra tres actividades cruciales: revisar los factores internos y externos que afectan la implementación de la estrategia, medir el desempeño y tomar medidas correctivas para hacer que la estrategia sea más efectiva. Por ejemplo, después de implementar una estrategia para mejorar el servicio al cliente, una empresa puede descubrir que necesita adoptar un nuevo programa de software de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para lograr las mejoras deseadas en las relaciones con el cliente.

2.4.3. Objetivos SMART

Las metas son parte de todos los aspectos de la vida / negocios y brindan un sentido de dirección, motivación, un enfoque claro y aclaran la importancia. Al establecer metas para usted mismo, se está proporcionando un objetivo al que apuntar. Un objetivo "SMART" se utiliza

para ayudar a guiar el establecimiento de objetivos. SMART es un acrónimo de específico, medible, alcanzable, realista y oportuno. Por lo tanto, un objetivo SMART incorpora todos estos criterios para ayudarlo a enfocar sus esfuerzos y aumentar las posibilidades de lograr su meta.

Los objetivos SMART son:

- Específico: bien definido, claro y sin ambigüedades
- Medible: con criterios específicos que miden su progreso hacia el logro de la meta.
- Alcanzable: alcanzable y no imposible de lograr
- Realista: al alcance, realista y relevante para el propósito de su vida
- Oportuno: con un cronograma claramente definido, que incluye una fecha de inicio y una fecha objetivo. El propósito es crear urgencia.

2.5. Marco conceptual

2.5.1. Estados Financieros

Los estados financieros son informes preparados por la administración de una empresa para presentar el desempeño financiero y la posición en un momento determinado. Un conjunto de estados financieros de propósito general generalmente incluye un balance general, estados de resultados, estado del patrimonio del propietario y estado de flujos de efectivo. Estas declaraciones están preparadas para brindar a los usuarios externos a la empresa, como inversores y acreedores, más información sobre la situación financiera de la empresa. Las empresas que cotizan en bolsa también deben presentar estas declaraciones junto con otras a las agencias reguladoras de manera oportuna.

2.5.2. Análisis vertical y horizontal

El análisis horizontal se utiliza en el análisis de estados financieros para comparar datos históricos, como ratios o elementos de línea, durante varios períodos contables. El análisis horizontal puede utilizar comparaciones absolutas o comparaciones porcentuales, donde los números en cada período sucesivo se expresan como un porcentaje de la cantidad en el año de referencia, y la cantidad de referencia se indica como 100%. Esto también se conoce como análisis del año base.

El análisis vertical es un método de análisis de estados financieros en el que cada elemento de línea se enumera como un porcentaje de una cifra base dentro del estado. Por lo tanto, las partidas de un estado de resultados se pueden expresar como un porcentaje de las ventas brutas, mientras que las partidas de un balance general se pueden indicar como un porcentaje del total de activos o pasivos, y el análisis vertical de un estado de flujo de efectivo muestra cada entrada de efectivo o salida como porcentaje del total de entradas de efectivo.

2.5.3. Índices de liquidez

Los índices de liquidez son los índices que miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto plazo. Estos índices miden la capacidad de una empresa para liquidar sus pasivos a corto plazo cuando vencen.

Los índices de liquidez son el resultado de dividir el efectivo y otros activos líquidos entre los préstamos a corto plazo y los pasivos corrientes. Muestran el número de veces que las obligaciones de deuda a corto plazo están cubiertas por el efectivo y los activos líquidos. Si el valor es mayor que 1, significa que las obligaciones a corto plazo están totalmente cubiertas.

Generalmente, cuanto mayor son los ratios de liquidez, mayor es el margen de seguridad que posee la empresa para hacer frente a sus pasivos corrientes. Los índices de liquidez superiores a 1 indican que la empresa goza de buena salud financiera y es menos probable que caiga en dificultades financieras.

2.5.3.1. Razón corriente

La razón corriente es la medida del desempeño financiero del balance de la liquidez de la empresa. El índice actual indica la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones de deuda a corto plazo. La razón corriente mide si una empresa tiene suficientes recursos para pagar sus deudas durante los próximos 12 meses.

2.5.3.2. Razón ácida

El término "prueba de ácida" también se conoce como proporción rápida. La definición más básica de índice de prueba ácida es que mide la liquidez actual (a corto plazo) y la posición de la empresa, sin incluir los inventarios.

2.5.4. Índices de solvencia

Los coeficientes de solvencia analizan hasta qué punto una empresa ha dependido del endeudamiento para financiar sus operaciones. Como resultado, estos índices son revisados de cerca por banqueros e inversores. La mayoría de los índices de apalancamiento comparan activos o patrimonio neto con pasivos. Un alto índice de apalancamiento puede aumentar la exposición de una empresa al riesgo y las recesiones comerciales, pero junto con este mayor riesgo también viene el potencial de mayores retornos.

2.5.4.1. Relación de deuda a capital

Indica la combinación relativa del capital proporcionado por los inversores de la empresa. Por lo general, se considera que una empresa es más segura si tiene una proporción de deuda a capital baja, es decir, una proporción más alta de capital proporcionado por el propietario, aunque una proporción muy baja puede indicar una precaución excesiva. En general, la deuda debe estar entre el 50 y el 80 por ciento del capital social.

2.5.4.2. Relación de endeudamiento

Mide la parte del capital de una empresa que se obtiene tomando prestado. Un índice de endeudamiento superior a 1,0 significa que la empresa tiene un patrimonio neto negativo y está técnicamente en quiebra. Esta relación es similar y se puede convertir fácilmente en la relación deuda-capital.

2.5.4.3. Cobertura de intereses

Cobertura de intereses: Ganancias antes de intereses e impuestos / gastos por intereses: indica la comodidad con la que la empresa puede manejar sus pagos de intereses. En general, una tasa de cobertura de intereses más alta significa que la pequeña empresa puede asumir una deuda adicional. Esta proporción es examinada de cerca por los banqueros y otros acreedores.

2.5.5. Índices de eficiencia

Al evaluar el uso que hace una empresa del crédito, el inventario y los activos, los índices de eficiencia pueden ayudar a los propietarios y gerentes de pequeñas empresas a realizar mejor sus negocios. Estos índices pueden mostrar qué tan rápido la empresa está recolectando

dinero por sus ventas a crédito o cuántas veces se rota el inventario en un período de tiempo determinado. Esta información puede ayudar a la gerencia a decidir si los términos crediticios de la empresa son apropiados y si sus esfuerzos de compra se manejan de manera eficiente. Los siguientes son algunos de los principales indicadores de eficiencia:

2.5.5.1. Rotación de inventario anual

Muestra la eficiencia con la que la empresa administra su producción, almacenamiento y distribución de productos, considerando su volumen de ventas. Generalmente, se piensa que las proporciones más altas, más de seis o siete veces al año, son mejores, aunque la rotación de inventario extremadamente alta puede indicar una selección limitada y posiblemente pérdida de ventas. Una tasa de rotación de inventario baja, por otro lado, significa que la empresa está pagando para mantener un inventario grande y puede tener exceso de existencias o llevar artículos obsoletos.

2.5.5.2. Período de mantenimiento de inventario

Calcula el número de días, en promedio, que transcurren entre la producción de bienes terminados y la venta del producto.

2.5.5.3. Rotación de cuentas por cobrar

Da una medida de la rapidez con que las ventas a crédito se convierten en efectivo. Alternativamente, el recíproco de esta relación indica la parte de las ventas a crédito de un año que están pendientes en un momento determinado.

2.5.5.4. Período medio de cobro

Mide el número promedio de días en que las cuentas por cobrar de la empresa están pendientes, entre la fecha de la venta a crédito y el cobro del efectivo.

2.5.5.5. Rotación de cuentas por pagar

Da una medida de la rapidez con que se pagan las cuentas a los proveedores.

2.5.5.6. *Período medio de cobro*

Mide el número promedio de días en que las cuentas por pagar de la empresa están pendientes, entre la fecha de los pagos a proveedores y las compras efectuadas.

2.5.6. Índices de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad brindan información sobre el desempeño de la administración en el uso de los recursos de la pequeña empresa. Muchos empresarios deciden iniciar sus propios negocios para obtener un mejor rendimiento de su dinero que el que obtendrían a través de un banco u otras inversiones de bajo riesgo. Si los índices de rentabilidad demuestran que esto no está ocurriendo, particularmente una vez que una pequeña empresa ha pasado de la fase de puesta en marcha, entonces los empresarios para quienes el retorno de su dinero es la principal preocupación pueden desear vender el negocio y reinvertir su dinero en otra parte. Sin embargo, es importante tener en cuenta que muchos factores pueden influir en los índices de rentabilidad, incluidos los cambios en el precio, el volumen o los gastos, así como la compra de activos o el préstamo de dinero. A continuación se presentan algunos índices de rentabilidad específicos, junto con los medios para calcularlos y su significado para el propietario o gerente de una pequeña empresa.

2.5.6.1. *Margen bruto*

Mide el margen sobre las ventas que está logrando la empresa. Puede ser una indicación de la eficiencia de la fabricación o la eficacia del marketing.

2.5.6.2. *Margen neto*

Mide la rentabilidad general de la empresa o cuánto se aporta al resultado final. Una rentabilidad bruta sólida combinada con una rentabilidad neta débil puede indicar un problema con los gastos operativos indirectos o elementos no operativos, como los gastos por intereses. En términos generales, la rentabilidad neta muestra la eficacia de la gestión. Aunque el nivel óptimo depende del tipo de negocio, las proporciones se pueden comparar para empresas de la misma industria.

2.5.6.3. Rendimiento de los activos

Indica la eficacia con la que la empresa está desplegando sus activos. Un retorno de activos muy bajo, o ROA, generalmente indica una administración ineficiente, mientras que un ROA alto significa una administración eficiente. Sin embargo, esta relación puede verse distorsionada por la depreciación o cualquier gasto inusual.

2.5.6.4. Rendimiento del capital

El rendimiento sobre el capital (ROE) es una medida del rendimiento financiero que se calcula dividiendo la utilidad neta por el capital contable. Dado que el capital contable es igual a los activos de una empresa menos su deuda, el ROE se considera el rendimiento de los activos netos. El ROE se considera una medida de la eficacia con la que la administración utiliza los activos de una empresa para generar ganancias.

2.5.7. Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados toman en cuenta las tendencias financieras pasadas, las condiciones del mercado, los posibles cambios y las expectativas de la administración para llegar a un panorama financiero futuro. La contabilidad por sí sola solo mira los datos financieros anteriores. Es decir, los gastos en los que ya ha incurrido y los ingresos que ya ha ganado. Así como los activos y pasivos que tiene actualmente en los libros. Si bien esta información es fundamental para evaluar los resultados y la toma de decisiones de su empresa, no le brinda suficiente información sobre su desempeño futuro.

2.5.8. Liquidez

En finanzas, un mercado es líquido cuando tiene un alto nivel de actividad comercial, lo que permite la compra y venta con la mínima alteración de precios. También un mercado caracterizado por la capacidad de comprar y vender con relativa facilidad. (Financiera, 2013)

2.5.9. Activo

Los activos son cosas (bienes y derechos) de valor propiedad de un negocio. Un activo puede ser una propiedad física tal como un edificio o un objeto, como un certificado de acciones, o puede ser un derecho, como el derecho a utilizar un procedimiento patentado, u el derecho a

que alguien nos pague una deuda. Los activos Corrientes son aquellos activos que se pueden convertir en dinero en efectivo dentro de un año o menos. Los activos corrientes incluyen el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar de clientes y el inventario de productos pendientes de venta. Los activos fijos no se pueden convertir rápidamente en efectivo sin interferir con las operaciones de negocio, ya que son los que se emplean en la producción de los bienes y servicios que forman el negocio de la empresa. Los activos fijos incluyen terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, y las inversiones a largo plazo. (Financiera, 2013)

2.5.10. Balance de situación

Estado contable de la empresa que refleja su situación patrimonial en una fecha determinada. Tiene tres partidas principales: activo, pasivo y patrimonio. El valor de los activos de la empresa debe ser igual a la suma del pasivo más el patrimonio. (Bancos, 2014).

2.5.11. Presupuesto

El presupuesto se define como un plan integrador y coordinado que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa en periodo determinado para lograr los objetivos de la gerencia mediante un procedimiento organizado de planeación, un medio para coordinar las del negocio y una base para el control de los costos.

Dentro de las principales ventajas tenemos que nos permite establecer objetivos básicos de la organización; incrementar la participación de todas las áreas de la organización; facilitar la optimización de los diferentes insumos y recursos; estimular la creatividad y criterio profesional de los ejecutivos y ayudar a mejorar las eficiencias de las operaciones.

Los tipos de presupuesto que tenemos son los flexibles los cuales han sido diseñados para dirigir a los administradores a las áreas de desempeño financiero real que merecen atención, se adaptan a diferentes niveles de actividad, de esa manera los resultados reales se pueden comparar con el plan original adaptado a nivel real; los estáticos son aquellos que permanecen iguales durante todo un periodo, sin prever variaciones antes posibles cambios; presupuesto base

pero el cual sirve para mejorar el rendimiento del capital de las empresas, se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas; presupuesto por programas es un conjunto de técnicas ordenados en forma de programas o proyectos la cual muestra la tarea a efectuar señalando los objetivos específicos y su costo de ejecución (Tello Rodríguez, 2012).

CAPÍTULO III

3. Metodología de investigación

3.1. Tipo de estudio.

Considerando los objetivos del presente estudio, se seleccionaron los métodos, técnicas y procedimientos de investigación que permitirán alcanzar los resultados esperados. El tipo de investigación seleccionado es cuantitativo y cualitativo ya que el estudio de la gestión de planificación financiera de la compañía requiere no solo de recopilación de datos históricos financieros sino también de levantamiento de procesos asociados a dicha gestión. Los resultados permitirán contar con información eficaz para el análisis y posterior diseño de control de gestión de la planificación a través de indicadores de desempeño.

3.2. Método de investigación.

La metodología de investigación a emplearse en el presente tema es de tipo no experimental ya que la información a recopilarse no presentará afectaciones, sino que el análisis se realizará acorde a la realidad reflejada en la misma. Adicionalmente, guarda el enfoque tanto cualitativo como cuantitativo. En el primer caso porque amerita un levantamiento de los actuales métodos de planificación y análisis de la compañía y en segunda instancia porque amerita el levantamiento y análisis de la información asociada a la gestión financiera tanto a corto como a largo plazo y su impacto en el flujo de caja de la compañía.

3.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

Por la aplicación de investigación de campo con criterio descriptivo, se necesita contar con información suficiente y confiable acerca de la evolución histórica de la cifra a nivel de estados financieros, las variaciones horizontales entre periodo desde 2015 hasta 2019, evolución de los principales indicadores financieros de la empresa e información acerca de los principales proyectos que la dirección tiene planificado ejecutar en los próximos años. Dichos datos facilitarán el estudio de las variables planteadas en la problemática del tema a investigar. (Hernández, 2015)

3.4. Tratamiento de la información.

Luego de realizar las técnicas de recolección de datos y mediante el análisis a la información presentada, lo cual permitirá dependiendo de la fase del proceso investigativo, realizar un análisis e interpretación de los resultados logrando cumplir con los objetivos tanto generales como específicos, además de la validación de las hipótesis planteadas en la problemática del tema de estudio. Posteriormente, el análisis de resultados fundamentará la propuesta de un modelo de ruteo para la distribución del producto que mejorará los resultados económicos de la organización. (Hernández, 2015)

3.5. Fuentes de la información

Para llevar a cabo este proyecto se tomará como fuente de información de datos las siguientes:

- Estados Financieros, Informes de Auditoria - Superintendencia de Compañías (2015-2019).
- Balances - Servicio de Rentas Internas (2015-2019).
- Estados Financieros de la empresa (2015-2019).
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno – Vigente

3.6. Resultados e impactos esperados.

El presente trabajo investigativo pretende mejorar los resultados económicos a nivel de costos de distribución del producto. El proceso investigativo analizará las alternativas en cuanto a tipos de modelos de ruteos heurísticos o meta-heurísticos y asociando las variables que se obtenga producto del levantamiento de información se espera ofrecer como resultado final a la investigación un modelo de rutas que la compañía pueda implementar y satisfaga las necesidades de la misma.

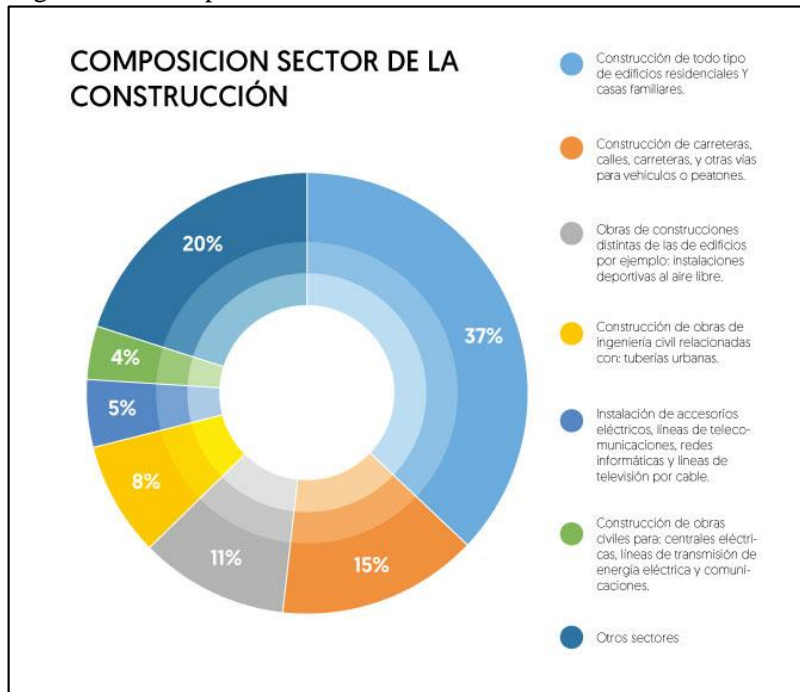
3.7. Análisis de la situación actual.

3.7.1. Análisis del sector ferretero y de construcción en el Ecuador al 2019

El sector ferretero es un subgrupo de la industria de la construcción, por lo tanto, para analizarlo debemos referirnos al mismo. En cuanto a análisis económicos, la revista económica

Ekos es un referente en el Ecuador. De esta misma fuente hemos seleccionado el siguiente análisis para que forme parte del levantamiento previo de información documental.

Figura 3.1-Composición del sector de la construcción

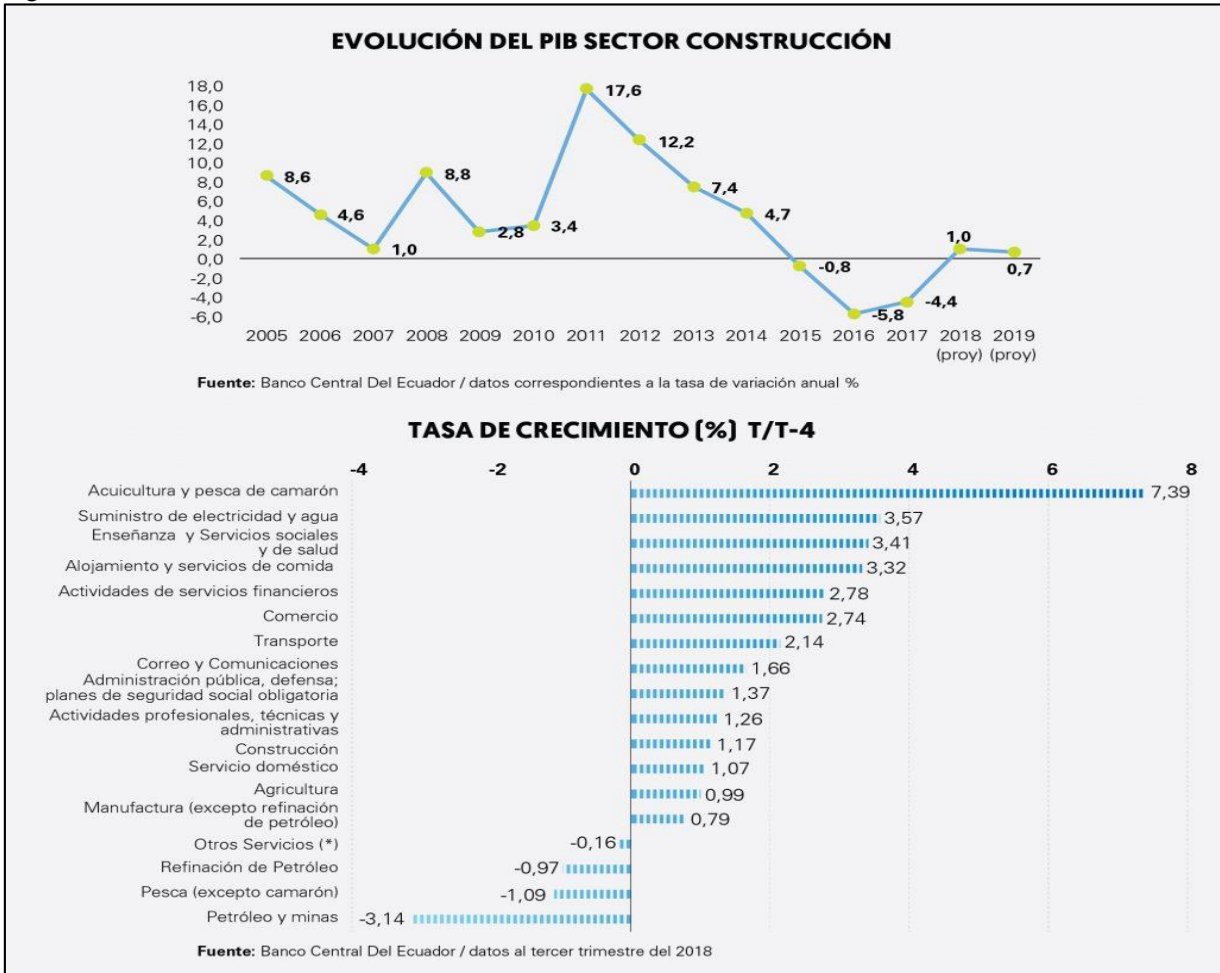


Fuente: Ekos (2018)

En los 10 últimos años, este sector tuvo importantes tasas de crecimiento, resultado evidente del nivel de desarrollo positivo que se experimentó desde el año 2008 hasta 2014, siendo 2011 el año de mayor crecimiento, con una tasa del 17,6% de su PIB. No obstante, mantener ese alto nivel de crecimiento fue y aún es complejo, no solamente para el sector, también para la economía en su conjunto. Los elevados niveles de inversión pública y de liquidez en la economía, permitieron que éste y otros sectores crezcan. Su crecimiento ocurrió a la par de mayores recursos públicos. Actualmente el contexto es otro: Ecuador vive con menores ingresos por venta de petróleo y tiene la necesidad de cubrir pagos de deuda. Con menores recursos públicos tanto para inversión como para inyectar liquidez en la economía, en el periodo 2015-2017 las tasas del sector fueron negativas, lo que llevó a que la variación entre de 2017 frente a 2014 traiga un decrecimiento de -10,51% en el conjunto de la actividad. El sector de la construcción ha presentado una depresión durante los años 2016 y 2017. Si bien

2017 se mantuvo como un año difícil para la construcción, desde el Banco Central se proyectó que en 2018 se revertirá esta tendencia, aunque el crecimiento todavía puede ser negativo. (Ekos, 2018)

Figura 3.2-Evolución del PIB sector construcción



Fuente: Ekos (2018)

Según cifras de la Cámara de la Industria de la Construcción (Camicon), los primeros tres trimestres de 2017 fueron negativos para el sector, sin embargo, a partir del cuarto trimestre de ese año se vio una leve recuperación, que en el primer trimestre de 2018 llegó a -0,4, esto refleja una mejoría pese a que el crecimiento del sector sigue en negativo. Entre los factores que ayudaron a que la actividad empiece a tomar estabilidad están la derogación de la Ley de Plusvalía, que creó nuevamente confianza entre constructores y adquirentes; la reciente Ley de

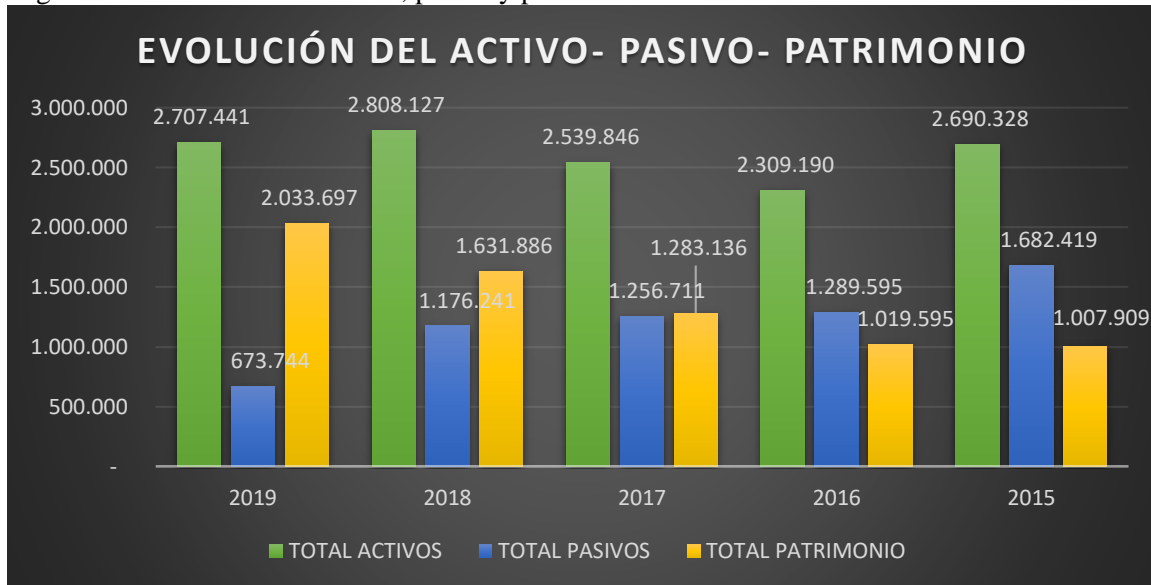
Fomento Productivo, cuyo objetivo es reactivar la producción y empleo de los distintos sectores para mantener estable la economía del país; así como la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta en 2019. Todas estas circunstancias han ayudado a mejorar el desempeño del sector de la construcción, pero la recuperación no es inmediata. La lección es evidente: aplicar medidas que generen mayor confianza en los constructores y en los demandantes. El Gobierno es un actor importante para el desarrollo de este sector, ya que su recuperación también dependerá de las medidas que éste implemente para apoyar a que esta actividad se siga estabilizando y empiece a despuntar de a poco. A pesar de esta recesión, la construcción es uno de los sectores de mayor importancia en la economía, tanto por lo que produce como por los empleos que genera. Por lo tanto, las medidas que se adopten de aquí al futuro, no solamente afectarán al sector, sino a toda la economía en su conjunto. (Ekos, 2018)

3.7.2. Análisis financiero de IMPORTADORA FERRETERA S.A. desde 2015 a 2019

3.7.2.1. Evolución del Activo, Pasivo y Patrimonio.

De acuerdo a la evolución comparativa entre el activo, pasivo y patrimonio se puede evidenciar como el activo de la compañía ha reflejado un constante incremento de su valor de activos y propiedades frente a las obligaciones y el patrimonio. El activo de la compañía empezó en su primer año de medición (2015) con 2,6 millones de dólares hasta llegar al 2019 con 2.7 millones de dólares. El pasivo se ha mantenido constante desde el 2015 con 1.6 millones de dólares, sin embargo, disminuye en el 2019 con 673 mil dólares con leves variaciones en este intervalo. El patrimonio si ha reflejado incremento empezando en 2015 con 1 millón de dólares hasta el 2019 con 2 millones de dólares.

Figura 3.3-Evolución del Activo, pasivo y patrimonio



Elaborado por los autores

A continuación, se analiza el comportamiento de la cuenta efectivo y equivalente de efectivo de la compañía. Mediante este rubro se sustenta el flujo de efectivo de la misma. Vemos que inició en el año 2015 con 155 mil dólares. Tuvo un incremento leve para el 2016 y finalmente alcanzar su punto más alto en el año 2018 con 595 mil dólares y en el 2019 disminuye a 382 mil. Esto refleja el amplio flujo de recursos líquidos que maneja la compañía.

Figura 3.4-Evolución del Efectivo y equivalente de efectivo



Elaborado por los autores

El siguiente rubro refleja básicamente las cuentas por cobrar de clientes que ha mantenido la compañía al final de cada año. Inicia con 838 mil en el año 2015 y presenta leves variaciones, en el año 2018 la cartera de clientes disminuye a 754 mil, pero para el 2019 ésta vuelve a incrementar a 834 mil.

Figura 3.5-Evolución de los Documentos y cuentas por cobrar clientes



Elaborado por los autores

El rubro de inventario de la compañía se ha mostrado variable. Por lo general su valor está alrededor del medio millón de dólares. En el año 2015 inicia con 1 millón de dólares para el 2016 disminuye considerablemente a 599 mil y los valores se mantienen constantes hasta el 2019 que finaliza con 718 mil dólares.

Figura 3.6-Evolución del Inventario



Elaborado por los autores

Los pagos anticipados también han tenido un comportamiento variable en el periodo de medición, reflejando un pico elevado únicamente en el año 2015 con 502 mil dólares, estos valores disminuyen en el transcurso del tiempo presentando así un valor de 293 mil para el año 2019.

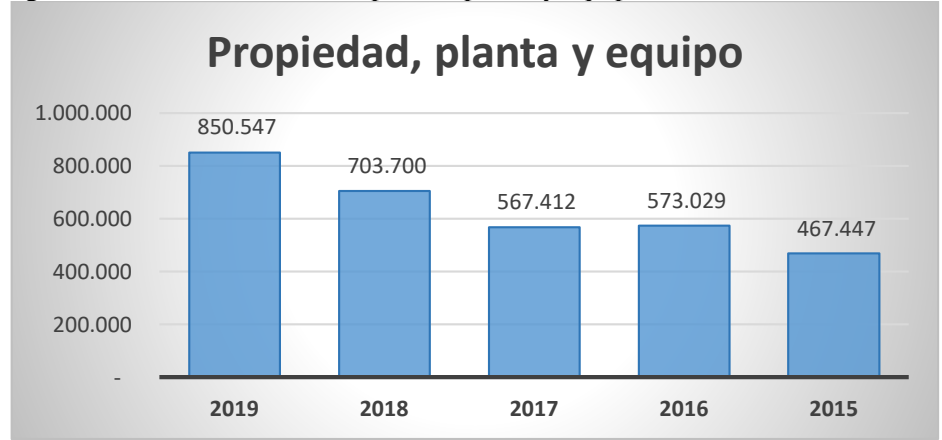
Figura 3.7-Evolución del Servicios y otros pagos anticipados



Elaborado por los autores

En cuanto al rubro de propiedad planta y equipo el cual compone gran parte de la solvencia que tiene la compañía. Ha reflejado un incremento constante empezando en 467 mil dólares en el año 2015 hasta llegar a 850 mil dólares en el año 2019.

Figura 3.8-Evolución de la Propiedad, planta y equipo



Elaborado por los autores

Por parte de las obligaciones de la compañía, las cuentas y documentos por pagar de proveedores y otros ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2016 con 258 mil dólares hasta los 337 mil dólares que reflejó en el año 2019. El único pico elevado que tuvo y el valor más alto registrado en el periodo corresponden al año 2015 con 341 mil dólares.

Figura 3.9-Evolución de las Cuentas y documentos por pagar



Elaborado por los autores

Los dividendos por pagar reflejaron un valor de 585 mil en el 2015, presentando una leve variación para los siguientes años, así mismo podemos observar que en el año 2019 se realizó el pago total de los dividendos quedando el saldo en cero.

Figura 3.10-Evolución de los Dividendos por pagar



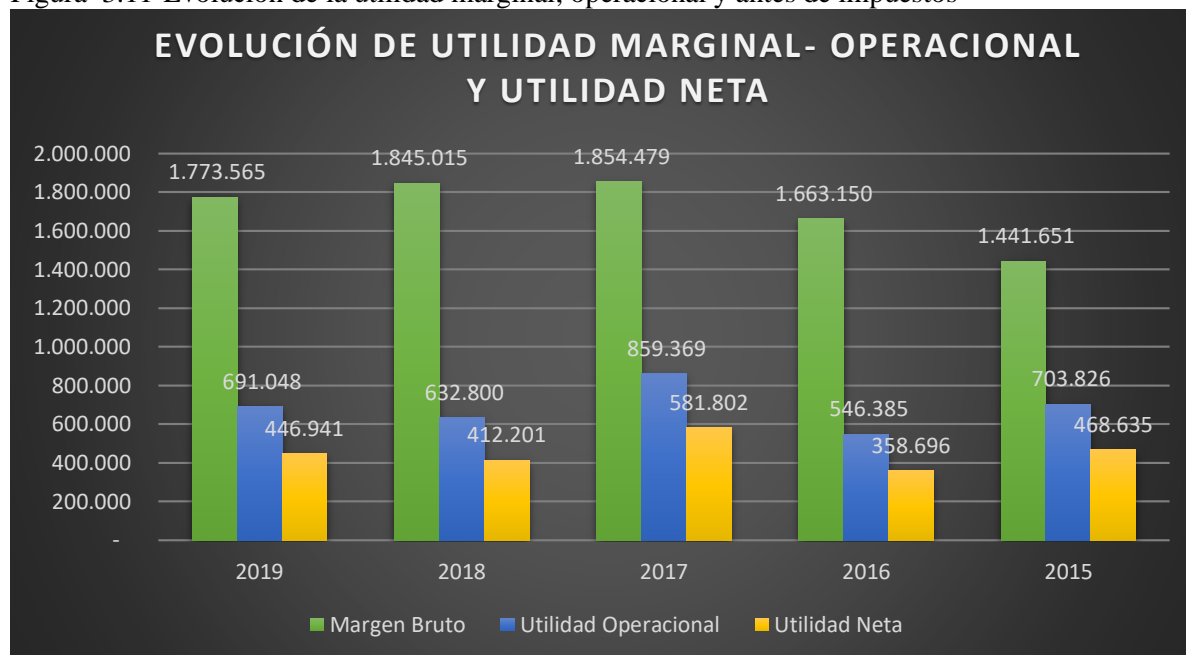
Elaborado por los autores

3.7.2.2. Evolución de la utilidad marginal, operacional y utilidad neta

Analizar la evolución de las distintas etapas de la utilidad en el Estado de Resultados, resulta de suma importancia ya que mediante el mismo se puede evidenciar los esfuerzos de la compañía para lograr el objetivo planteado y comprobar si son los costos o gastos los que están impidiendo un mayor crecimiento económico de la misma mediante la obtención de mejores resultados.

En cuanto a la utilidad marginal, ésta ha ido reflejando un crecimiento progresivo en los años de medición. Empezando por el año 2015 con 1,4 millones de dólares hasta el año 2019 con 1,7 millones de dólares. Por otra parte, la utilidad operacional ha fluctuado entre los 703 mil dólares y los 691 mil dólares desde el año 2015 hasta el 2019 y la utilidad neta para el año 2015 fue de 468 mil dólares terminando en el 2019 con un valor de 446 mil dólares.

Figura 3.11-Evolución de la utilidad marginal, operacional y antes de impuestos



Elaborado por los autores

Los ingresos por actividades ordinarias si han reflejado un incremento constante empezando en el año 2015 con 3.4 millones y terminando en 2019 con 3.7 millones de dólares. De acuerdo al análisis del gráfico anterior donde la utilidad antes de impuestos no refleja

incremento sostenido se puede concluir que los esfuerzos de la compañía se centran en el costo de venta, sin embargo, estos no han podido ser disminuidos lo que mantiene a la utilidad del negocio en los mismos niveles.

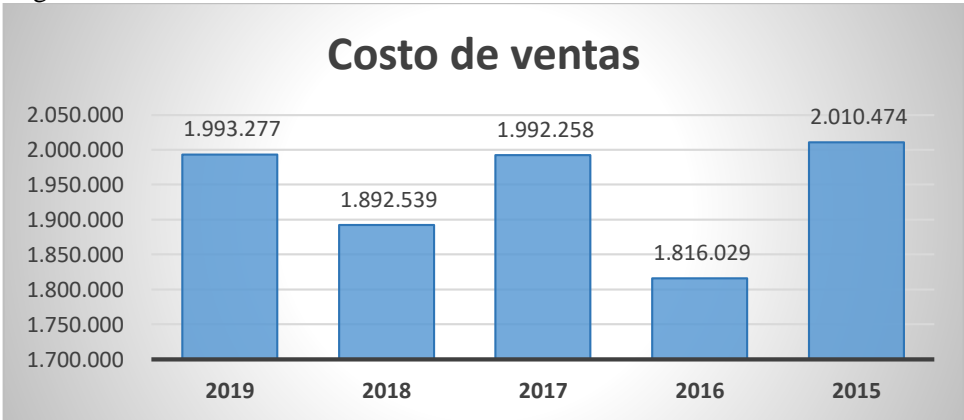
Figura 3.12-Evolución de los Ingresos por actividades ordinarias



Elaborado por los autores

El costo de ventas ha presentado un comportamiento muy similar a los ingresos por ventas ordinarias. Exceptuando ciertos años donde aumento o disminuyó en oposición al ingreso. Esto puede justificarse con la variación de precios en los productos disponibles para la venta en su mayoría importados.

Figura 3.13-Evolución del Costo de ventas



Elaborado por los autores

El gasto de venta ha reflejado un comportamiento ligeramente creciente, empezando por 285 mil dólares en 2015 y terminando en 2019 con 339 mil dólares.

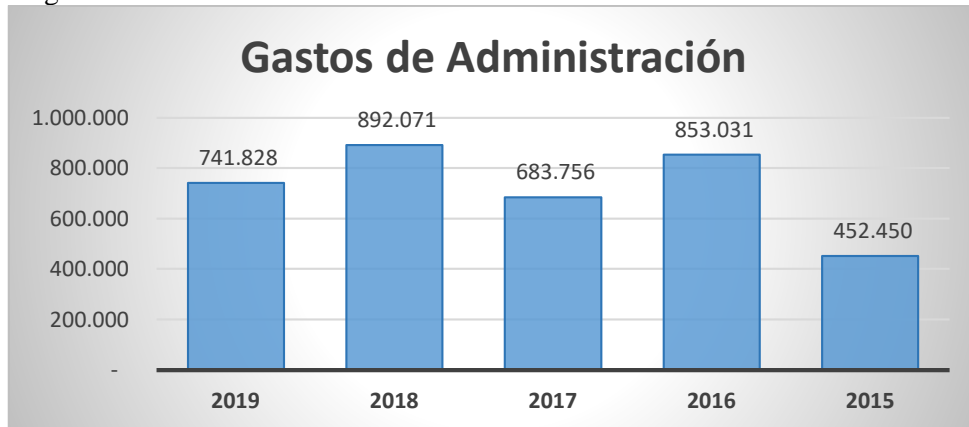
Figura 3.14-Evolución de los Gastos de Venta



Elaborado por los autores

El gasto de administración presenta un acentuado comportamiento creciente. Inicia en 2015 con 452 mil dólares y finaliza en 2019 con 741 mil dólares. Tanto en 2016 como en 2018 tuvo picos elevados que al siguiente año disminuyeron, pero podemos concluir diciendo que su comportamiento fue creciente.

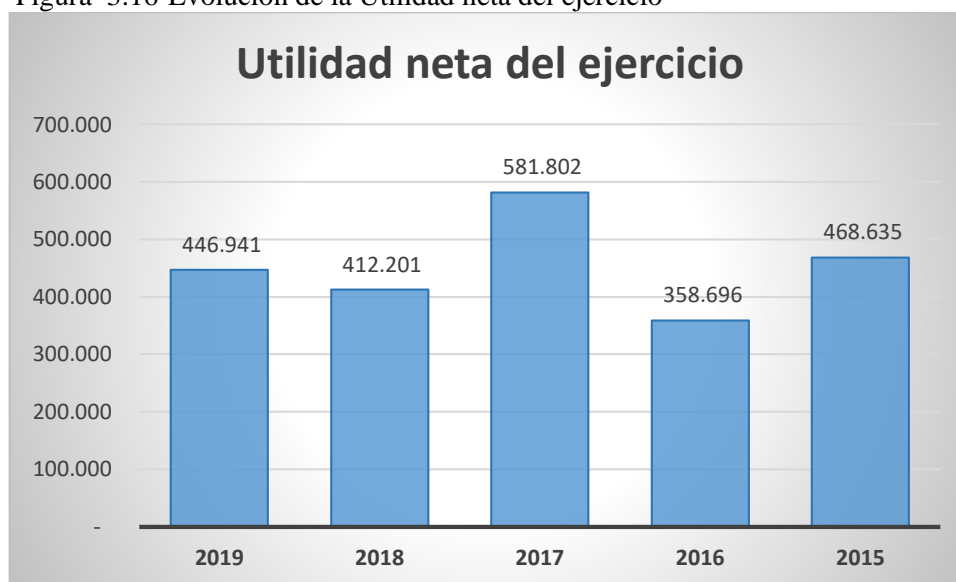
Figura 3.15-Evolución de los Gastos de Administración



Elaborado por los autores

Finalmente tenemos la utilidad del ejercicio la cual empieza en 2015 con 468 mil, en el año 2017 presenta la utilidad más alta por 581 mil dólares y cae en los siguientes años de medición. Al finalizar el 2019 se posiciona en 446 mil dólares.

Figura 3.16-Evolución de la Utilidad neta del ejercicio



Elaborado por los autores

3.7.2.3. Variaciones horizontales de los Estados Financieros

El análisis de las variaciones horizontales es una herramienta que sirve para aislar el efecto de las cifras absolutas en el análisis histórico de los estados financieros, mediante el mismo se puede evidenciar como individualmente cada uno de los rubros han variado entre un periodo y otro.

Tabla 3.1-Análisis vertical del estado de situación financiera

	2019	2018	2017	2016	2015
<u>ACTIVO</u>					
ACTIVOS CORRIENTES	83.10%	85.16%	89.10%	89.98%	95.26%
Efectivo y Equivalente de efectivo	14.12%	21.22%	19.21%	9.17%	5.77%
Documentos y Cuentas por cobrar clientes	30.81%	26.86%	33.23%	35.84%	31.17%
Otras cuentas por cobrar	0.98%	1.29%	0.81%	0.90%	0.20%
Provisión Cuentas Incobrables	-0.25%	0.00%	-0.10%	-0.12%	-0.21%
Inventario	26.53%	22.55%	20.95%	25.95%	37.40%
Servicios y otros pagos anticipados	10.85%	13.20%	15.00%	15.35%	18.68%
Activos por impuestos corrientes	0.06%	0.04%	0.00%	2.88%	2.24%
ACTIVOS NO CORRIENTES	16.90%	14.84%	10.90%	10.02%	4.74%
Propiedades, planta y equipos	31.42%	25.06%	22.34%	24.82%	17.38%

Dep. Acumulada	-16.37%	-13.47%	-14.86%	-16.29%	-14.26%
Activos Intangibles	0.08%	0.09%	0.13%	0.12%	0.09%
Otros activos no corrientes	1.77%	3.16%	3.28%	1.38%	1.53%
TOTAL ACTIVOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO CORRIENTE	31.35%	36.38%	71.99%	91.55%	102.45%
Cuentas y documentos por pagar	16.61%	18.37%	20.12%	25.33%	33.89%
Cuentas por pagar- obligaciones financieras T/C	0.41%	0.38%	0.38%	0.64%	0.58%
Otras cuentas por pagar	0.16%	0.00%	0.00%	0.28%	0.00%
Cuentas por pagar a accionistas	0.00%	2.76%	0.00%	8.17%	0.00%
Obligaciones con la administración tributaria	1.87%	2.61%	4.98%	4.78%	6.99%
Obligaciones con el IESS	0.22%	0.22%	0.30%	0.35%	0.31%
Impuesto a la Renta por pagar	6.02%	4.99%	8.57%	11.55%	13.84%
Beneficios de ley por pagar a empleados	0.48%	0.48%	0.77%	0.83%	0.47%
Provisión por desahucio	0.04%	0.06%	0.04%	0.04%	0.07%
Provisión por jubilación patronal	0.18%	0.27%	0.39%	0.32%	0.34%
Participación de trabajadores	5.24%	6.02%	10.38%	8.25%	10.65%
Dividendos por pagar	0.00%	0.00%	24.24%	27.32%	31.78%
Anticipo de clientes	0.10%	0.21%	1.82%	3.70%	3.53%
PASIVO NO CORRIENTE	1.78%	35.70%	25.96%	34.93%	64.47%
Cuentas y Documentos por Pagar	0.00%	0.00%	0.00%	6.43%	34.35%
Dividendos por pagar	0.00%	33.07%	16.58%	24.91%	26.30%
Provisión por desahucio	0.63%	0.83%	1.04%	1.26%	1.23%
Provisión por jubilación patronal	1.06%	1.68%	2.24%	2.33%	2.59%
Otras cuentas por pagar a accionistas	0.00%	0.00%	5.56%	0.00%	0.00%
Otros pasivos no corrientes	0.09%	0.12%	0.54%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVOS	33.13%	72.08%	97.94%	126.48%	166.92%
PATRIMONIO					
Capital Social	0.49%	0.61%	0.78%	0.98%	0.99%
Reservas	40.46%	47.90%	56.38%	66.28%	54.98%
Resultados acum. Adopción NIIF 1era vez	-1.22%	-1.53%	-1.94%	-2.44%	-2.47%
Resultados acumulados	38.30%	27.76%	-0.56%	0.00%	0.00%
Utilidad del ejercicio	21.98%	25.26%	45.34%	35.18%	46.50%
TOTAL PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Elaborado por los autores

Tabla 3.2-Análisis vertical del estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2018	2017	2016	2015
Ingresos por actividades ordinarias	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Inventario Inicial	16.37%	13.84%	15.20%	28.56%	25.62%
(+) Compras netas locales	27.80%	31.34%	28.26%	27.41%	29.43%
(+) Importaciones	26.56%	21.95%	21.77%	13.03%	31.98%
(-) Inventario Final	-17.82%	-16.50%	-13.45%	-16.81%	-28.79%
(=) Costo de Venta	52.92%	50.64%	51.79%	52.20%	58.24%
Margen Bruto	47.08%	49.36%	48.21%	47.80%	41.76%
Gastos Operacionales					
Gastos de Venta	-9.01%	-8.51%	-8.09%	-7.58%	-8.27%
Gastos de Administración	-19.69%	-23.87%	-17.77%	-24.52%	-13.11%
Gastos Financieros	-0.04%	-0.06%	0.00%	0.00%	0.00%
Total de gastos operacionales	-28.74%	-32.43%	-25.87%	-32.10%	-21.37%
Utilidad Operacional	18.35%	16.93%	22.34%	15.70%	20.39%
Otros ingresos (egresos) netos	0.51%	0.59%	0.73%	0.41%	0.34%
Utilidad antes de participación de trabajadores e impuestos	18.86%	17.52%	23.07%	16.11%	20.72%
(-) Participación de trabajadores 15%	-2.83%	-2.63%	-3.46%	-2.42%	-3.11%
(-) Impuesto a la Renta	-4.16%	-3.86%	-4.49%	-3.38%	-4.04%
(=) Utilidad Neta y resultado integral del año	11.87%	11.03%	15.12%	10.31%	13.58%

Elaborado por los autores

Tabla 3.3-Análisis horizontal del estado de situación financiera

	2019	2018	2017	2016	2015
<u>ACTIVO</u>					
ACTIVOS CORRIENTES	-6%	6%	9%	-19%	100%
Efectivo y Equivalente de efectivo	-36%	22%	131%	36%	100%
Documentos y Cuentas por cobrar clientes	11%	-11%	2%	-1%	100%
Otras cuentas por cobrar	-27%	76%	-2%	279%	100%
Provisión Cuentas Incobrables	0%	-100%	0%	-54%	100%
Inventario	13%	19%	-11%	-40%	100%
Servicios y otros pagos anticipados	-21%	-3%	7%	-29%	100%
Activos por impuestos corrientes	35%	0%	-100%	10%	100%
ACTIVOS NO CORRIENTES	10%	51%	20%	81%	100%

Propiedades, planta y equipos	21%	24%	-1%	23%	100%
Dep. Acumulada	17%	0%	0%	-2%	100%
Activos Intangibles	-13%	-24%	24%	10%	100%
Otros activos no corrientes	-46%	6%	161%	-23%	100%
TOTAL ACTIVOS	-4%	11%	10%	-14%	100%
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas y documentos por pagar	13%	16%	0%	-24%	100%
Cuentas por pagar- obligaciones financieras	33%	27%	-24%	12%	100%
Otras cuentas por pagar	0%	0%	-100%	0%	0%
Cuentas por pagar a accionistas	-100%	0%	-100%	0%	0%
Obligaciones con la administración tributaria	-11%	-33%	31%	-31%	100%
Obligaciones con el IESS	23%	-6%	8%	12%	100%
Impuesto a la Renta por pagar	50%	-26%	-7%	-16%	100%
Beneficios de ley por pagar a empleados	25%	-20%	17%	79%	100%
Provisión por desahucio	-4%	74%	27%	-40%	100%
Provisión por jubilación patronal	-16%	-10%	53%	-6%	100%
Participación de trabajadores	8%	-26%	58%	-22%	100%
Dividendos por pagar	0%	-100%	12%	-13%	100%
Anticipo de clientes	-41%	-85%	-38%	6%	100%
PASIVO NO CORRIENTE					
Cuentas y Documentos por Pagar	0%	0%	-100%	-81%	100%
Dividendos por pagar	-100%	154%	-16%	-4%	100%
Provisión por desahucio	-5%	2%	4%	4%	100%
Provisión por jubilación patronal	-22%	-4%	21%	-9%	100%
Otras cuentas por pagar a accionistas	0%	-100%	0%	0%	0%
Otros pasivos no corrientes	0%	-72%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVOS	-43%	-6%	-3%	-23%	100%
PATRIMONIO					
Capital Social	0%	0%	0%	0%	100%
Reservas	5%	8%	7%	22%	100%
Resultados acum. Adopción NIIF 1era vez	0%	0%	0%	0%	100%
Resultados acumulados	72%	-6385%	0%	0%	0%
Utilidad del ejercicio	8%	-29%	62%	-23%	100%
TOTAL PATRIMONIO	25%	27%	26%	1%	100%

Elaborado por los autores

Tabla 3.4-Análisis horizontal del estado de resultados

	2019	2018	2017	2016
Ingresos por actividades ordinarias	1%	-3%	11%	1%
Inventario Inicial	19%	-12%	-41%	12%
(+) Compras netas locales	-11%	8%	14%	-6%
(+) Importaciones	22%	-2%	85%	-59%
(-) Inventario Final	9%	19%	-12%	-41%
(=) Costo de Venta	5%	-5%	10%	-10%
Margen Bruto	-4%	-1%	12%	15%
Gastos Operacionales				
Gastos de Venta	7%	2%	18%	-8%
Gastos de Administración	-17%	30%	-20%	89%
Gastos Financieros	-36%	0%	0%	-100%
Total de gastos operacionales	-11%	22%	-11%	51%
Utilidad Operacional	9%	-26%	57%	-22%
Otros ingresos (egresos) netos	-13%	-22%	100%	21%
Utilidad antes de participación de trabajadores e impuestos	8%	-26%	58%	-22%
(-) Participación de trabajadores	15%	8%	-26%	58%
(-) Impuesto a la Renta 25%	9%	-16%	47%	-16%
(=) Utilidad Neta y resultado integral del año	8%	-29%	62%	-23%

Elaborado por los autores

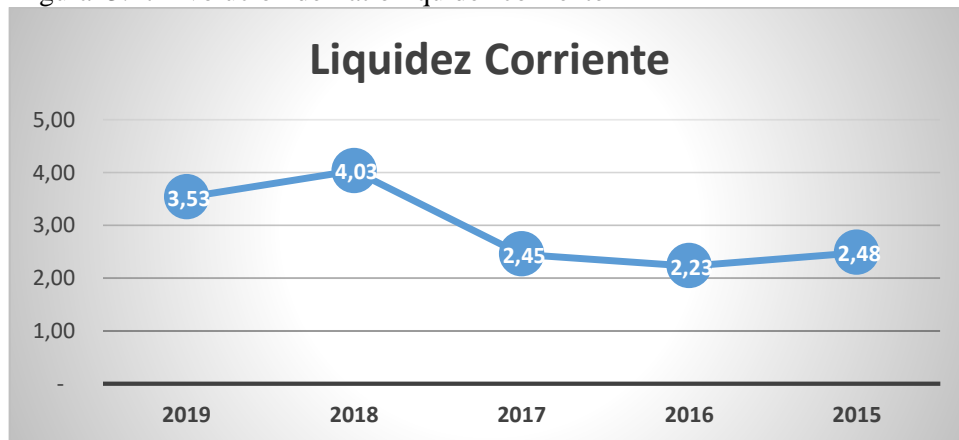
3.7.2.4. Análisis de indicadores financieros de la compañía

Razones de liquidez

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La liquidez es la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En este caso, la liquidez corriente es la capacidad de afrontar las deudas de corto plazo únicamente con el activo corriente. En el análisis histórico vemos como la compañía nunca ha tenido una liquidez corriente por debajo de 1, posicionándose incluso en 2015 en 2.48 y teniendo su punto más alto en el 2018 4.03 lo que significa que aun cubriendo sus deudas a corto plazo a la compañía le quedaría tres cuartas partes de su actual activo corriente.

Figura 3.17-Evolución del ratio liquidez corriente



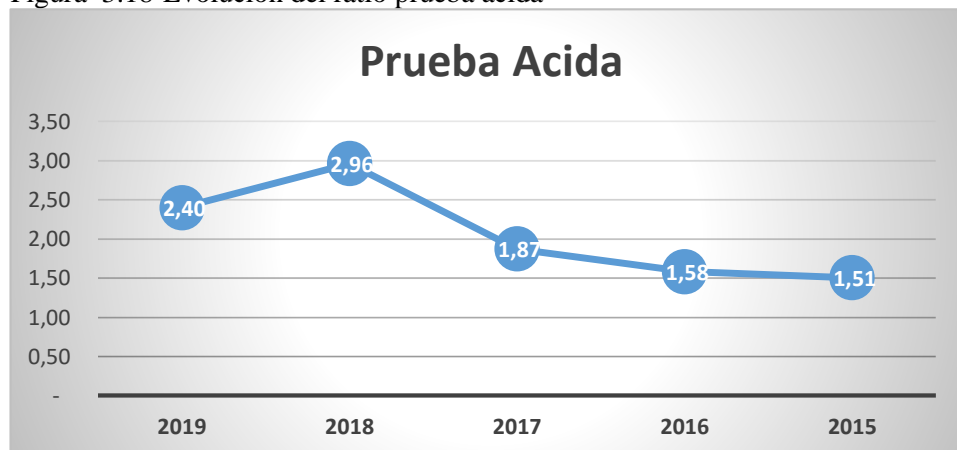
Elaborado por los autores

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

La prueba ácida de la liquidez es similar a la ratio de liquidez corriente con la diferencia de que no se considera el inventario dentro de los activos corrientes. Es una prueba aún más estricta ya que de los activos corrientes, el inventario toma más esfuerzo convertirlo en efectivo o equivalente. La compañía ha reflejado el comportamiento de su prueba ácida como creciente

desde el año 2016, ubicándose finalmente 2.40 es decir que aun cubriendo sus deudas a corto plazo a la compañía le quedaría las dos terceras partes del efectivo sin considerar los inventarios.

Figura 3.18-Evolución del ratio prueba acida



Elaborado por los autores

$$\text{Razón efectiva} = \frac{\text{Caja} + \text{Banco}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Una ratio aún más exigente que la prueba ácida es la razón efectiva. En ella se limita la capacidad de respuesta a únicamente sus activos líquidos como el efectivo y el equivalente de efectivo actual. Al realizar esta prueba se puede ver que con dichos recursos la compañía no ha sido capaz de responder a sus obligaciones a corto plazo, es recién en el año 2018 donde el indicador alcanza el coeficiente de 1 lo que permitiría a la compañía responder sin resultar ningún sobrante de su efectivo.

Figura 3.19-Evolución del ratio razón efectiva



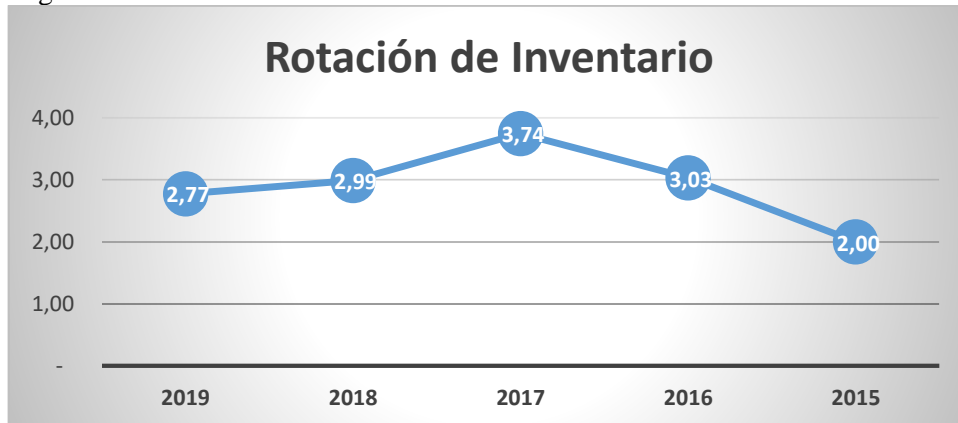
Elaborado por los autores

Razones de Rotación de activos

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

Permite saber el número de veces que el producto se ha vendido o reemplazado durante un periodo de tiempo a su vez la forma de que se convierte ya sea en efectivo o crédito. Un indicador alto significa una gestión eficiente de los inventarios, lo que denota que su rotación o venta se realiza rápidamente. En el año 2015 la empresa presentó el indicador de rotación de 2 este fue ascendiendo presentando 3.74 para el 2017 y finalmente para el 2019 este indicador baja a 2.77 lo que significa que no gestionó bien los costos a partir del 2013 o mejoró el nivel de ventas.

Figura 3.20-Evolución del ratio rotación del inventario

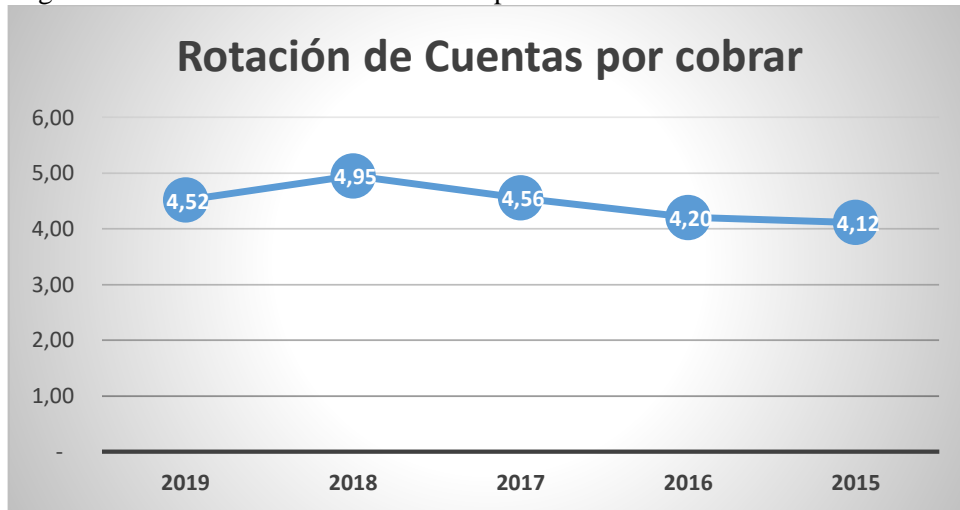


Elaborado por los autores

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{CXC Clientes}}$$

Este indicador permite saber con qué rapidez se realizan los cobros. La rotación de la cartera de la empresa ha ido mejorando cada año, en el 2015 la rotación de la cartera fue de 4.12 veces mientras que para el año 2019 el indicador ascendió a 4.52 lo que significa que la gestión de cobros ha mejorado con el pasar de los años, alegando que se ha manejado de forma eficiente la política de crédito.

Figura 3.21-Evolución del ratio cuentas por cobrar

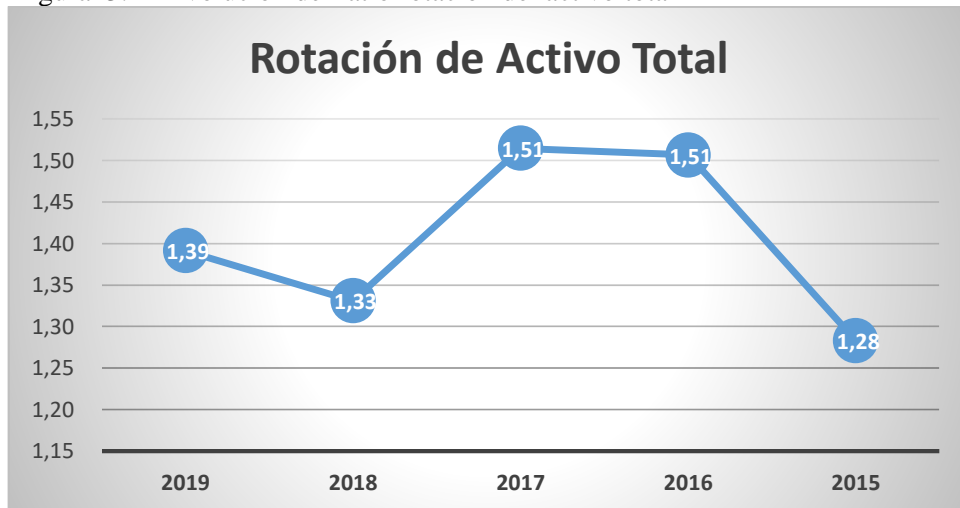


Elaborado por los autores

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

Este indicador mide el grado de eficiencia de la administración en general de la empresa. En relación al año 2016 (1.51 dólares) la empresa disminuyó la eficiencia de la rotación de sus activos totales, siendo así que para el año 2019 por cada dólar de activos la compañía generó 1.39 dólares en ventas.

Figura 3.22-Evolución del ratio rotación del activo total



Elaborado por los autores

Ratios de solvencia

Las ratios de solvencia también llamados de endeudamiento o apalancamiento. Son los que permiten saber el grado de participación de los acreedores en las obligaciones de la compañía.

$$\text{Apalancamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Patrimonio neto}$$

La ratio de apalancamiento es el más conocido. Y refleja el nivel de endeudamiento patrimonial. Vemos como este nivel de endeudamiento del patrimonio ha ido disminuyendo en el tiempo desde el año 2015 donde por cada dólar de patrimonio la compañía mantenía deudas por US\$1.67 dólares hasta el año 2019 (su punto más bajo) en donde por cada dólar de patrimonio la compañía tiene US\$0.33 dólares de deuda.

Figura 3.23-Evolución del ratio apalancamiento

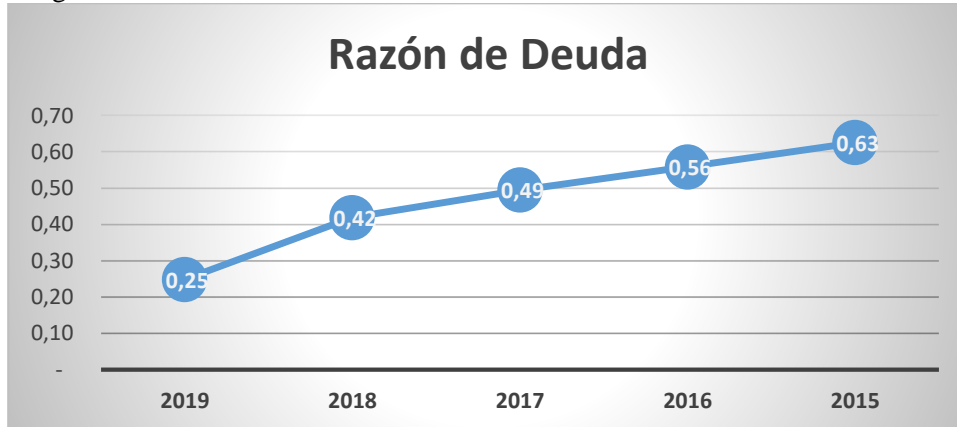


Elaborado por los autores

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo Total}$$

Esta ratio sirve para medir el nivel global de endeudamiento. Es decir, la proporción de fondos aportados por los acreedores. En el caso de la compañía se evidencia como el endeudamiento global ha ido disminuyendo en el tiempo. Por cada dólar de activo invertido, la empresa generó 0.63 dólares de deuda en el año 2015 y finalmente para el 2019 presentó 0.25 dólares de deuda por cada dólar en sus activos por lo que podemos concluir diciendo que este indicador no representa un riesgo.

Figura 3.24-Evolución del ratio razón de deuda

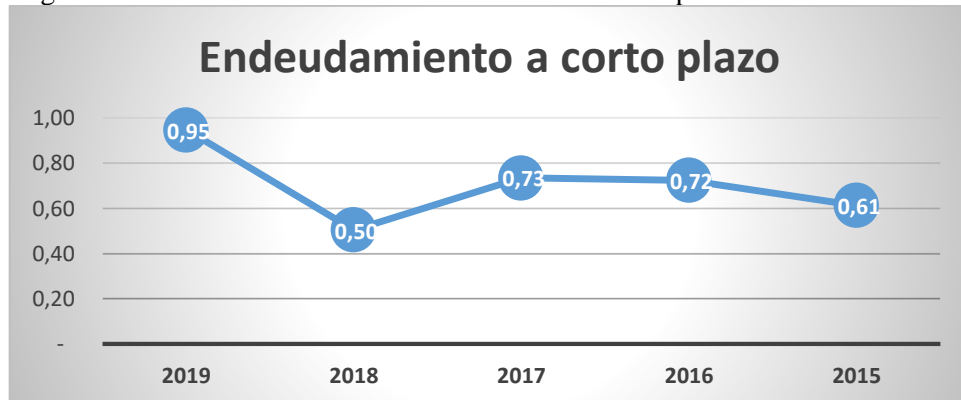


Elaborado por los autores

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \text{Pasivo corriente} / \text{Pasivo total}$$

El endeudamiento a corto plazo representa el porcentaje que se debe cancelar a los acreedores a corto plazo en relación al total de los pasivos. En el año 2015 el pasivo corriente representaba el 61% del total de los pasivos, de acuerdo al gráfico vemos que este porcentaje fue aumentando excepto en el 2018 este indicador baja al 50%; sin embargo, termina en el 2019 con el 95%. Este incremento se debe a que los pasivos a largo plazo por dividendos fueron cancelados.

Figura 3.25-Evolución del ratio endeudamiento a corto plazo



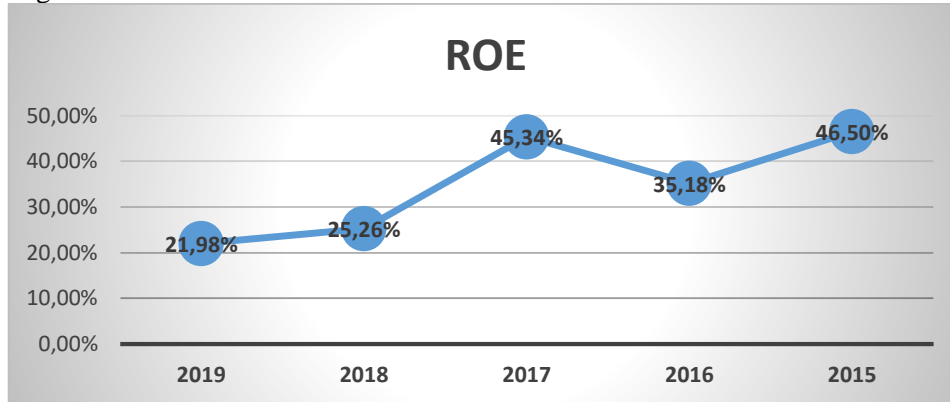
Elaborado por los autores

Ratios de rentabilidad

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

En el año 2019 la empresa generó \$0.2198 centavos de utilidad por cada dólar del patrimonio, el mayor rendimiento lo obtuvo en el año 2015 donde se observa que por cada dólar de patrimonio generó \$0.4650 centavos de utilidad.

Figura 3.26-Evolución del ROE

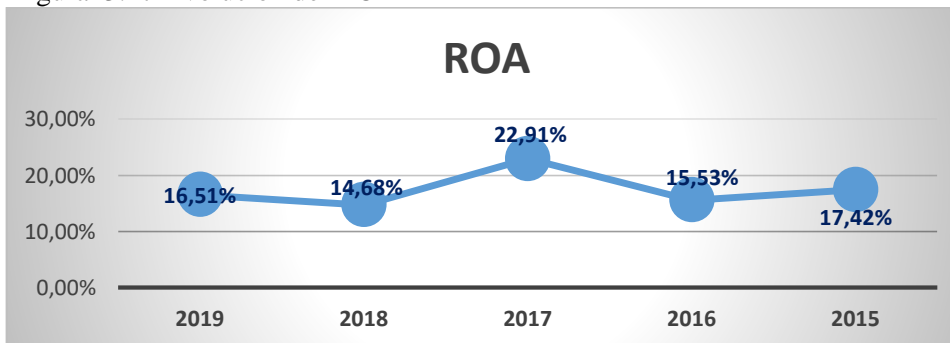


Elaborado por los autores

$$\text{Rendimiento sobre el activo ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$$

En el 2019 por cada dólar de activos la empresa generó \$0.1651 centavos de utilidad. El rendimiento máximo se refleja en el año 2017 con una utilidad de \$0.2291 centavos por cada dólar de activo.

Figura 3.27-Evolución del ROA

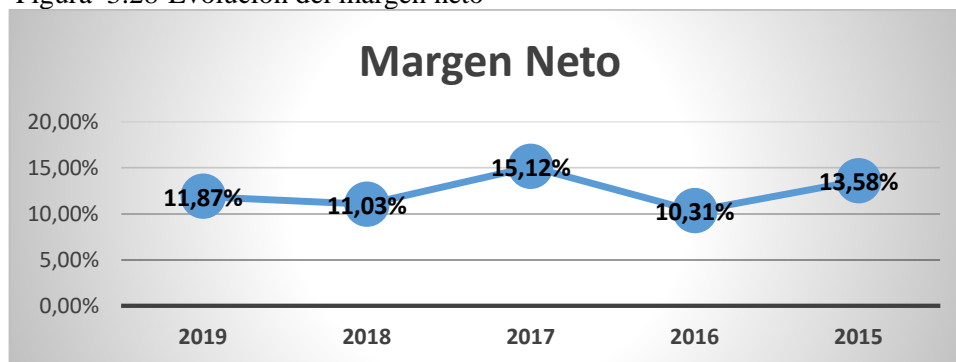


Elaborado por los autores

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta ha tenido variaciones en el transcurso de los años, obtuvo la utilidad más alta en el año 2017 generando más de \$0.15 centavos por cada dólar de venta y en el 2019 la empresa generó un poco más de \$0.11 centavos por cada dólar de venta.

Figura 3.28-Evolución del margen neto



Elaborado por los autores

Los análisis presentados en esta sección reflejan en términos generales que la empresa ha tenido un buen manejo en sus finanzas. Así lo refleja en el análisis horizontal, donde se observó durante el periodo de estudio que la empresa ha disminuido sus pasivos y ha aumentado el aporte de sus accionistas. Con respecto, a lo observado en el estado de resultados de la compañía presentó una expansión en sus ventas, sus costos disminuyeron, pero sus gastos aumentaron, afectando a sus niveles de utilidad. Adicionalmente, el análisis vertical presentó un incremento en la propiedad, planta y equipo ha aumentado su participación dentro de los activos.

En referencia a los análisis de los ratios financieros demostraron que la empresa ha aumentado sus niveles de liquidez, lo que indica que la misma puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En referencia a los indicadores de actividad reflejaron que la compañía ha mejorado la rotación de las cuentas por cobrar y de los inventarios generando como resultado que la empresa aumente en términos de generación de efectivo. Cabe destacar que dentro de los ratios de solvencia se observó que los ratios de apalancamiento y la razón de deuda mostraron que la compañía ha reducido en términos generales el aporte de los acreedores por los accionistas. Por último, en términos de rentabilidad el margen neto presentó una leve disminución pasando del 13.5% en el 2015 al 11.9% en el 2019.

3.7.3. Conocer la situación actual de la empresa, detectar problemas iniciales y oportunidades de mejora en el área financiera

En el siguiente apartado se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los cinco más altos directivos y entrevistas aplicadas al presidente, gerente general y gerente de la empresa IMPORTADORA FERRETERA S.A. con el fin de conocer como la misma ha llevado a cabo sus procesos administrativos y financieros. Para ello se busca determinar si en la compañía se realizan reuniones de trabajo, si tienen métodos para evaluar sus finanzas, la existencia de manuales de políticas y procedimientos, entre otros.

3.7.3.1. Resultados de la encuesta

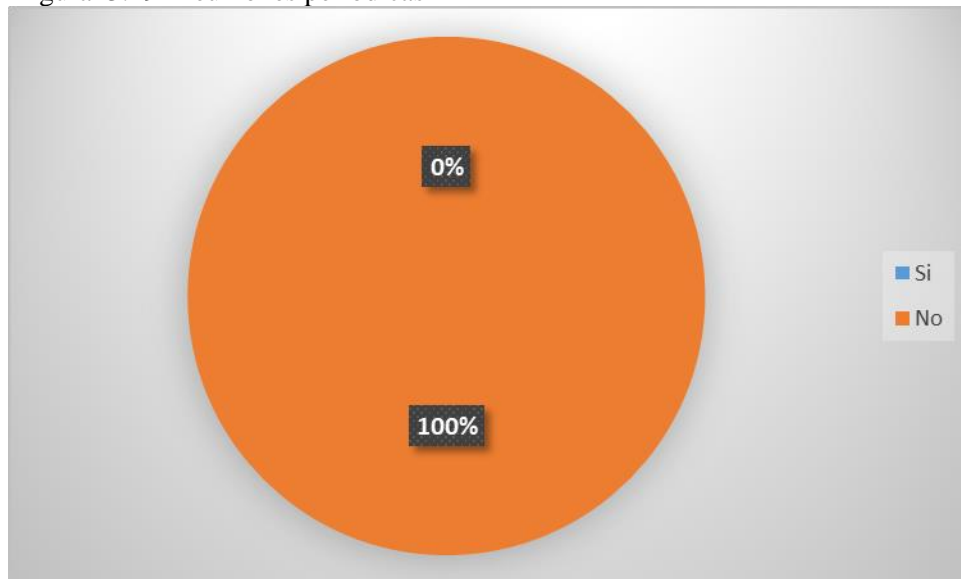
1. ¿Se efectúan reuniones de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán al crecimiento de la empresa?

Tabla 3.5-Reuniones periódicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	5	100.0	100.0	100.0

Elaborado por los autores

Figura 3.29- Reuniones periódicas



Elaborado por los autores

De acuerdo a la primera pregunta de la encuesta trata sobre el desarrollo de reuniones de alta dirección para el crecimiento de la empresa. En base a ello los participantes de la encuesta mencionaron en su totalidad que no realizan dichas reuniones para planificar el crecimiento de la compañía. En este sentido, se observa que la parte gerencial no se reúnen para discutir asuntos de la empresa a largo plazo.

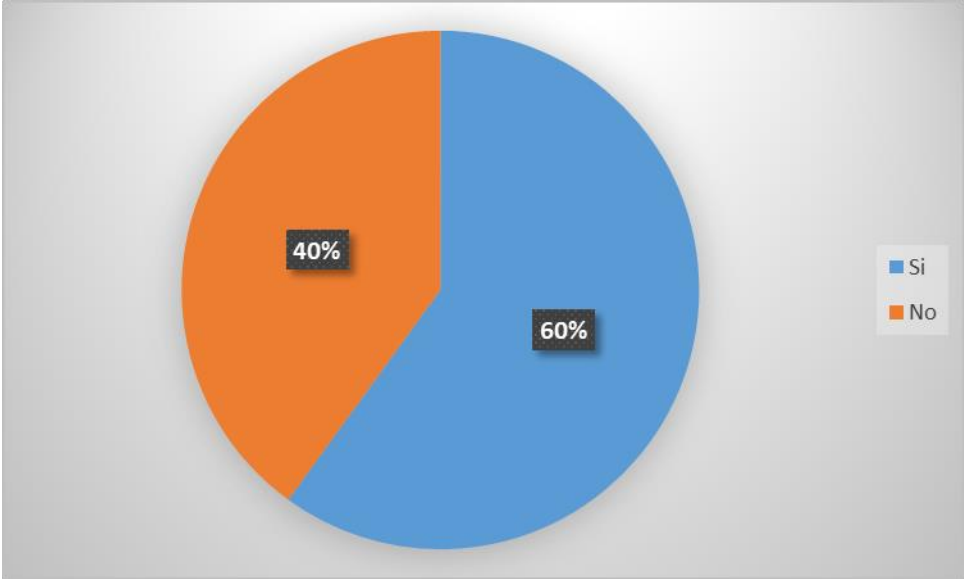
2. ¿Se lleva un control riguroso sobre el orden cronológico de las actividades de los diferentes departamentos?

Tabla 3.6-Controles rigurosos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	2	40.0	40.0	40.0
Si	3	60.0	60.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Elaborado por los autores

Figura 3.30- Controles rigurosos



Elaborado por los autores

De acuerdo a la segunda pregunta de la encuesta trata sobre si en la empresa se realizan controles periódicos en las actividades de los departamentos. De acuerdo a los participantes de la encuesta, el 60% mencionaron que si se desarrollan los controles y el 40% restante mencionan que no hay controles periódicos. Los resultados sugieren que se realiza parcialmente controles periódicos en los departamentos de la empresa.

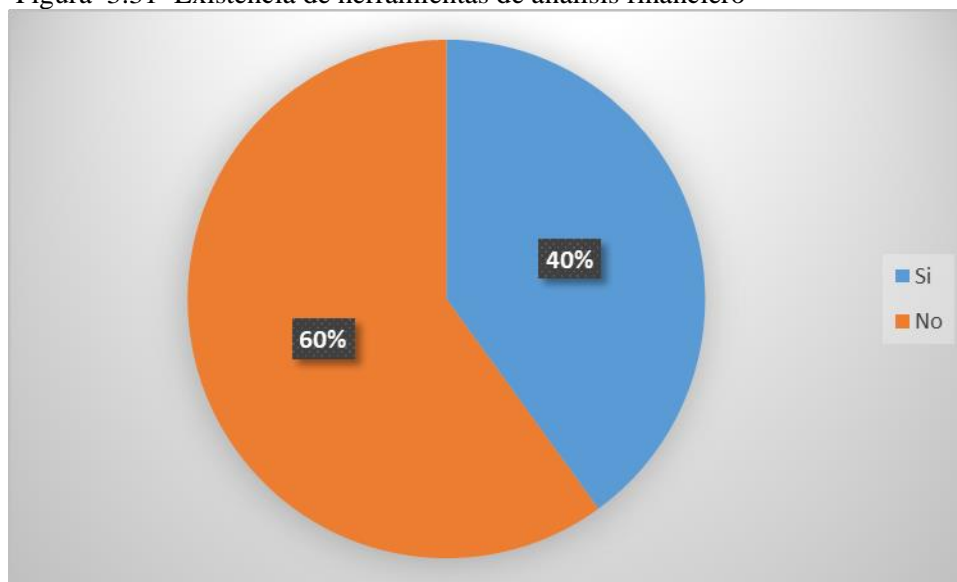
3. ¿Utilizan herramientas de análisis financiero?

Tabla 3.7-Existencia de herramientas de análisis financiero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	3	60.0	60.0	60.0
Si	2	40.0	40.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Elaborado por los autores

Figura 3.31- Existencia de herramientas de análisis financiero



Elaborado por los autores

Con respecto a la tercera pregunta de la encuesta trata sobre si en la empresa utilizan herramientas de análisis financiero. De acuerdo a los participantes de la encuesta, el 60%

mencionaron que no utilizan herramientas de análisis financiero y el 40% restante mencionan que si los utilizan. Los resultados sugieren cierto personal maneja herramientas financieras.

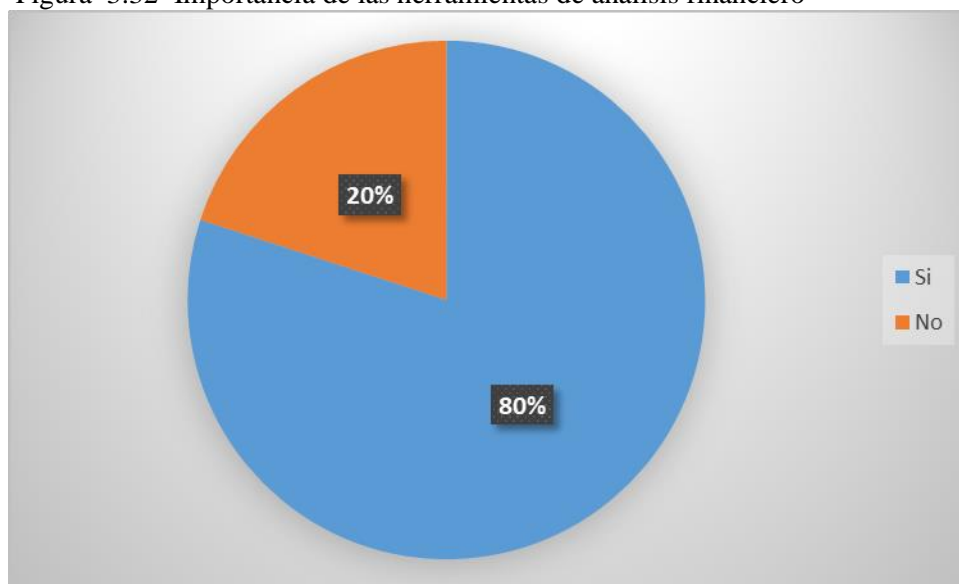
4. ¿Cree usted que las herramientas de análisis financiero permiten tomar decisiones que ayuden a prevenir hechos futuros o a corregir a tiempo los problemas existentes?

Tabla 3.8-Importancia de las herramientas de análisis financiero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	1	20.0	20.0	20.0
Si	4	80.0	80.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Elaborado por los autores

Figura 3.32- Importancia de las herramientas de análisis financiero



Elaborado por los autores

En relación a la cuarta pregunta consulta a los encuestados sobre si las herramientas financieras ayudan en la toma de decisiones. El 80% de los que participaron en la encuesta mencionaron que si es importante y el 20% restante mencionan que no es importante. Los

resultados sugieren que el personal destaca la importancia de las herramientas financieras para la toma de decisiones dentro de la compañía.

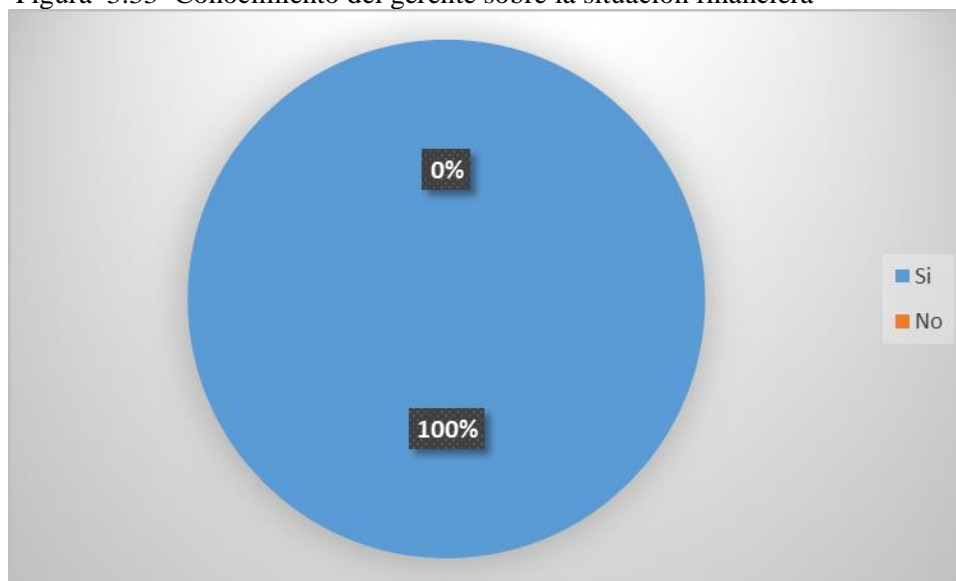
5. ¿El gerente tiene un conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa?

Tabla 3.9-Conocimiento del gerente sobre la situación financiera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	5	100.0	100.0	100.0

Elaborado por los autores

Figura 3.33- Conocimiento del gerente sobre la situación financiera



Elaborado por los autores

La quinta pregunta, consulta a los encuestados sobre si el gerente tiene claro sobre la liquidez y el capital que tiene su empresa. El 100% de los que participaron en la encuesta mencionaron que el gerente está al tanto de los temas financieros de su empresa.

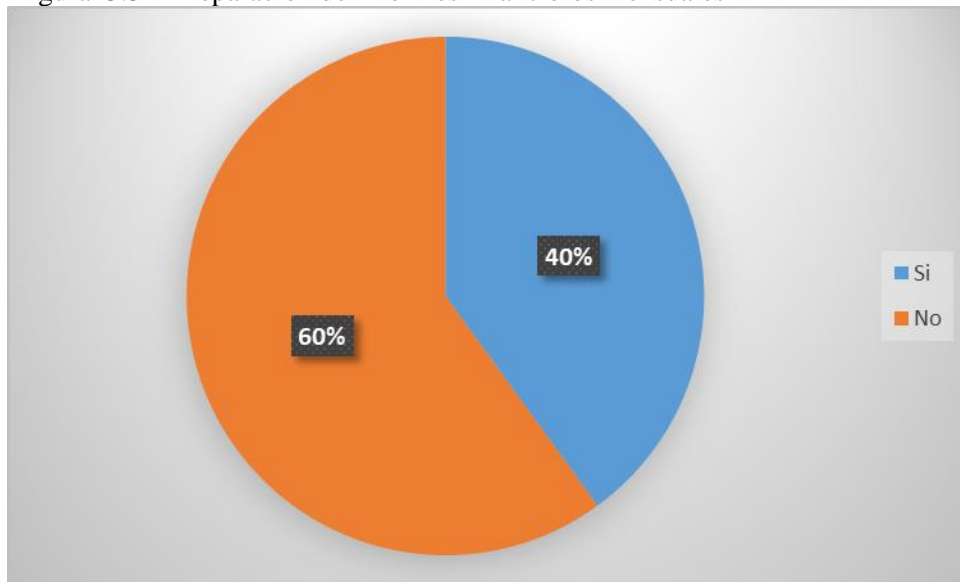
6. ¿Se preparan estados financieros mensuales para tomar decisiones tácticas y operativas?

Tabla 3.10-Preparación de informes financieros mensuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	3	60.0	60.0	60.0
	Si	2	40.0	40.0	100.0
Total		5	100.0	100.0	

Elaborado por los autores

Figura 3.34- Preparación de informes financieros mensuales



Elaborado por los autores

En relación a la pregunta seis de la encuesta trata sobre si se elaboren informes financieros mensuales para la toma de decisiones. El 60% de los que participaron en la encuesta mencionaron que no lo realizan y el 40% restante mencionan que si lo realizan. Los resultados sugieren que existe un personal especializado para el desarrollo de los informes financieros.

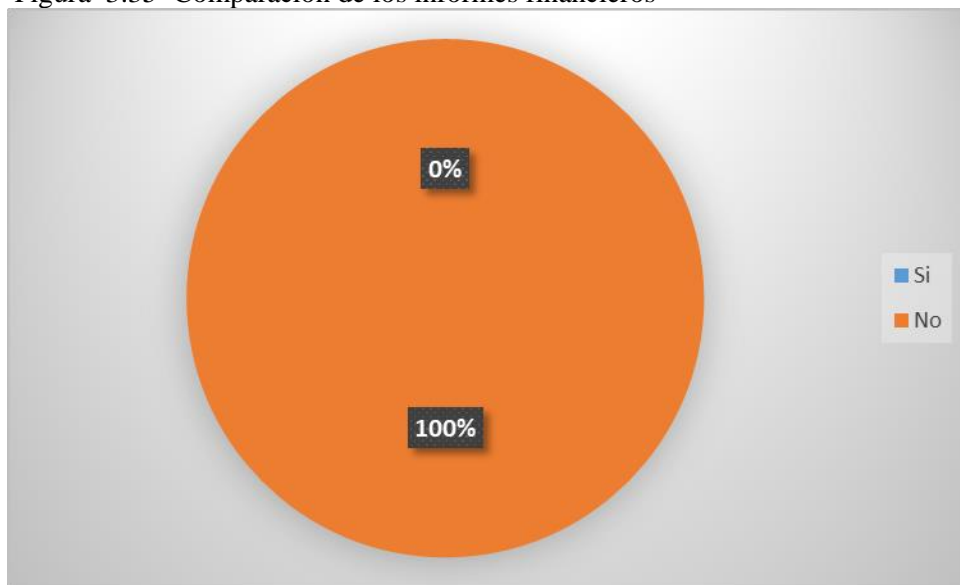
7. ¿Se presentan estados financieros reales y presupuestados con sus respectivas comparaciones y explicaciones de diferencias?

Tabla 3.11-Comparación de los informes financieros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	5	100.0	100.0	100.0

Elaborado por los autores

Figura 3.35- Comparación de los informes financieros



Elaborado por los autores

La pregunta siete, consulta a los encuestados sobre si realizan un análisis de los estados de resultados con sus respectivas comparativas. El 100% de los que participaron en la encuesta mencionaron que no lo hacen. En este sentido, en la empresa no se realizan comparaciones financieras de lo presupuestado frente a los valores reales.

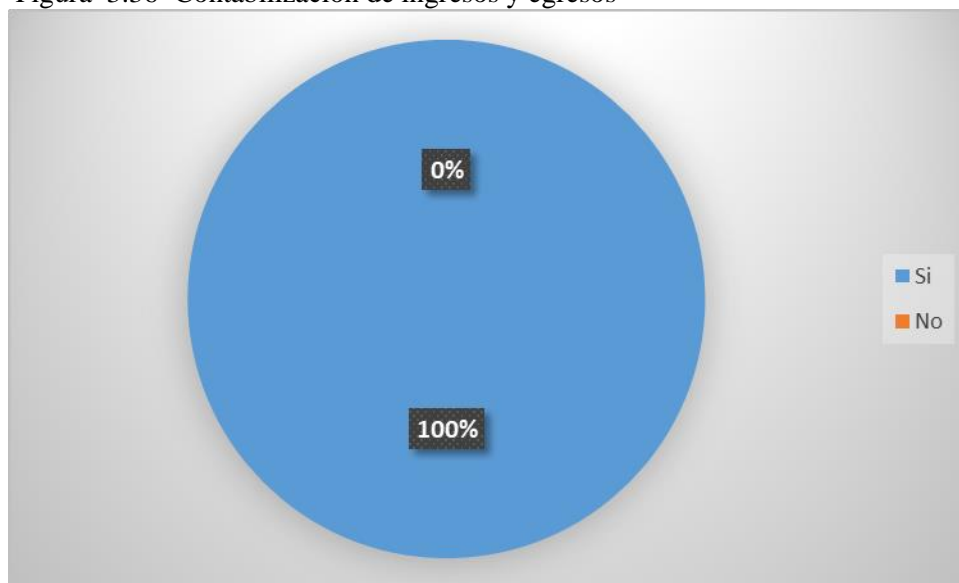
8. ¿Todos los ingresos y egresos son contabilizados de una manera adecuada?

Tabla 3.12-Contabilización de ingresos y egresos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	5	100.0	100.0	100.0

Elaborado por los autores

Figura 3.36- Contabilización de ingresos y egresos



Elaborado por los autores

La pregunta ocho, consulta a los encuestados sobre si se realiza un correcto registro de los ingresos y egresos de la compañía. El 100% de los que participaron en la encuesta mencionaron que si lo realizan de forma correcta. En este sentido, los empleados realizan la correcta contabilización de sus ingresos y egresos.

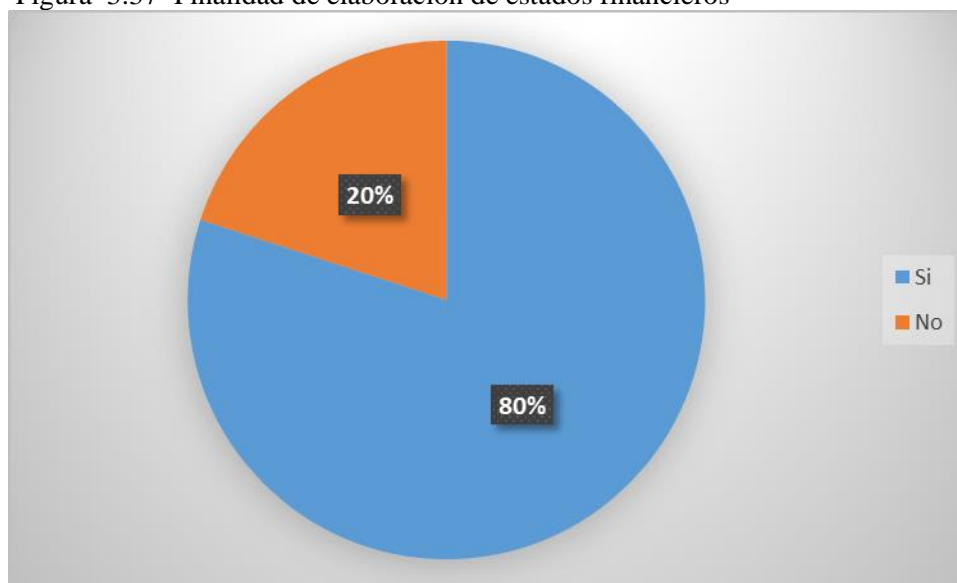
9. ¿Se realizan análisis a los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la empresa?

Tabla 3.13- Finalidad de elaboración de estados financieros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	1	20.0	20.0	20.0
Si	4	80.0	80.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Elaborado por los autores

Figura 3.37- Finalidad de elaboración de estados financieros



Elaborado por los autores

En relación a la pregunta nueve de la encuesta trata sobre si se elaboran informes financieros para conocer la situación actual de la empresa. El 80% de los que participaron en la encuesta mencionaron que si lo saben y el 20% restante mencionan que no lo sabían. Los resultados sugieren que el personal que realizan los informes financieros lo hacen para conocer la situación de la compañía.

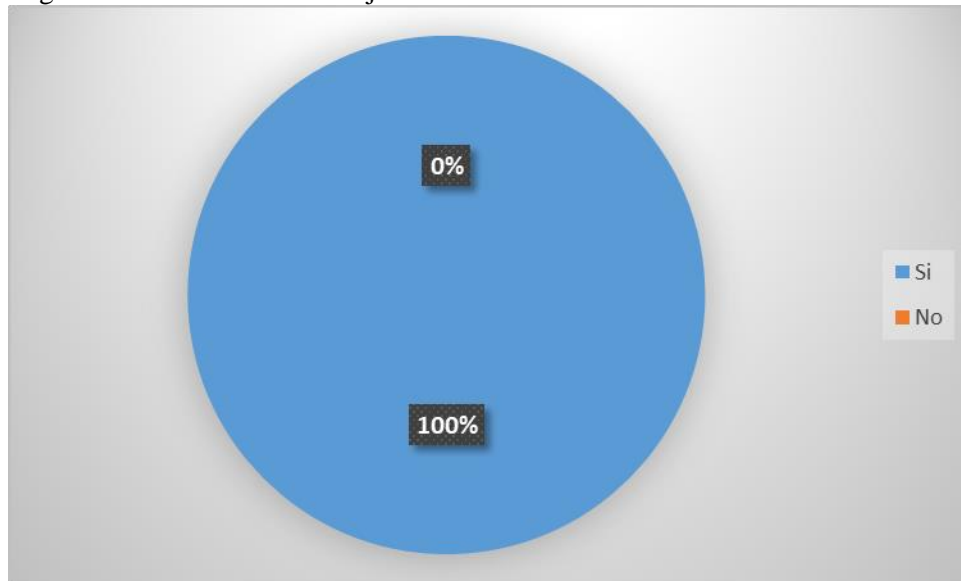
10. ¿La empresa tiene objetivos definidos?

Tabla 3.14- Existencia de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	5	100.0	100.0	100.0

Elaborado por los autores

Figura 3.38- Existencia de objetivos



Elaborado por los autores

La pregunta diez, consulta a los encuestados sobre si la empresa tiene sus objetivos definidos. El 100% de los que participaron en la encuesta mencionaron que si los tienen definidos. En este sentido, los empleados mencionan que la empresa sabe qué planes tiene a futuro a partir de sus objetivos².

² Los objetivos a los que se refiere el personal no son objetivos SMART, sino objetivos generales no cuantificables

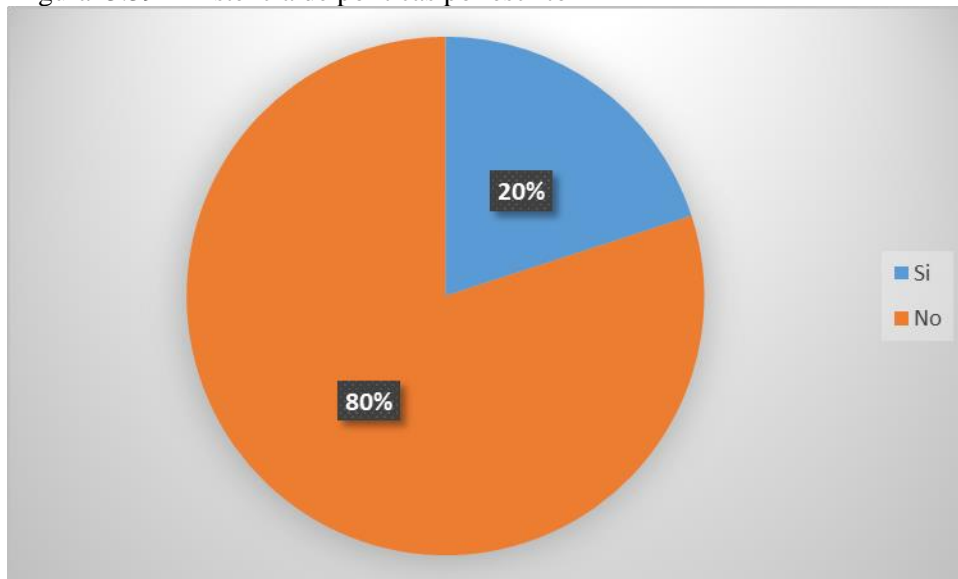
11. ¿Posee políticas por escrito?

Tabla 3.15- Existencia de políticas por escrito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	4	80.0	80.0	80.0
Si	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Elaborado por los autores

Figura 3.39- Existencia de políticas por escrito



Elaborado por los autores

En relación a la pregunta once de la encuesta trata sobre si la empresa posee políticas por escrito. El 80% de los que participaron en la encuesta mencionaron que no lo hay y el 20% restante mencionan que si lo hay.

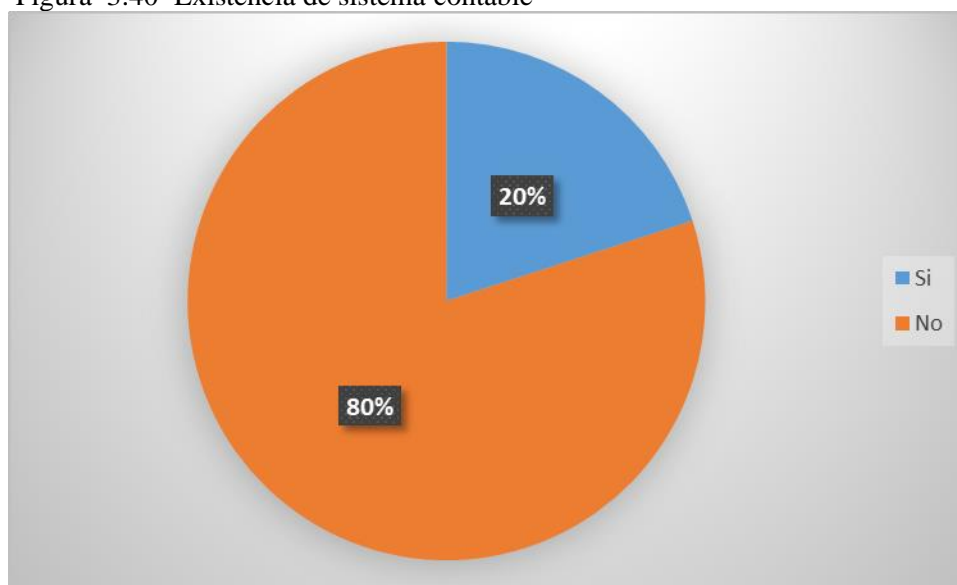
12. ¿Cuenta con un sistema contable que permita evaluar de forma oportuna la situación financiera?

Tabla 3.16- Existencia de sistema contable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	4	80.0	80.0	80.0
Válido Si	1	20.0	20.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Elaborado por los autores

Figura 3.40- Existencia de sistema contable



Elaborado por los autores

En relación a la pregunta doce de la encuesta trata sobre si la empresa posee un sistema contable. El 80% de los que participaron en la encuesta mencionaron que no lo tienen y el 20% restante mencionan que si lo tienen.

3.7.3.2. *Resultados de la entrevista*

Respuestas:

Persona 1

- 1. ¿Actualmente lleva a cabo análisis financieros constantes en la empresa, de ser así, de qué manera lo hacen?**

Si realizamos análisis financieros pero básicos, generalmente se realiza un análisis del balance de la empresa, con el fin de conocer cómo se comportan las cuentas de la compañía.

- 2. ¿La empresa tiene un control sobre sus ingresos y egresos?**

Actualmente la empresa no posee un sistema de control de ingreso y egresos.

- 3. ¿De qué manera manejan el crecimiento y desarrollo de la empresa?**

En este sentido, este tipo de temas queda a total disposición de los propietarios, los cuales toman en consideración el entorno, la competitividad y los objetivos de la empresa para a partir de ello tomar una dirección de desarrollo.

- 4. ¿Poseen directrices definidas para cada departamento de la empresa?**

La empresa actualmente posee 3 departamentos, pero no poseen directrices bien claras y definidas

- 5. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para llevar a cabo el análisis financiero?**

Generalmente se utiliza:

- Flujos de caja.
- Balance de resultados.

Persona 2

1. ¿Actualmente lleva a cabo análisis financieros constantes en la empresa, de ser así, de qué manera lo hacen?

Actualmente la empresa lleva a cabo análisis de cómo evolucionan los ingresos de la compañía la cartera de clientes, proveedores y cuando se debe aumentar el inventario. Sin embargo, estos análisis son muy básicos y no hay informes profundos.

2. ¿La empresa tiene un control sobre sus ingresos y egresos?

La empresa en la actualidad si tiene un control sobre estos ítems, la forma en que lo realiza es que se lleva a cabo un control de los ingresos y egreso de la empresa a través del registro de estos mismos en una plantilla de la herramienta Excel.

3. ¿De qué manera manejan el crecimiento de la empresa?

Primeramente, se definen los objetivos a alcanzar y en qué dirección orientar el desarrollo, esto debido a que la empresa puede orientar su crecimiento en la misma línea de actividades de realiza o bien desarrollar otras nuevas. Una vez definido esto se define el método de desarrollo, es decir, la manera en que se conseguirán estos objetivos.

4. ¿Poseen directrices definidas para cada departamento de la empresa?

Para cada departamento de la empresa no están definidas las directrices de manera clara y concisa.

5. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para llevar a cabo el análisis financiero?

Se utilizan los siguientes:

- Estado flujos de efectivo.
- Balance de resultados.

- Estado de pérdidas y ganancias.

Persona 3

1. ¿Actualmente lleva a cabo análisis financieros constantes en la empresa, de ser así, de qué manera lo hacen?

La empresa no ejecuta un análisis financiero formal solo lo típico como la elaboración de sus estados financieros y control de ciertas cuentas.

2. ¿La empresa tiene un control sobre sus ingresos y egresos?

Son indicadores muy importantes, y si llevamos o tenemos un control sobre ello, el control de los ingreso y egreso es vital para conocer la rentabilidad de la empresa, lo que a su vez nos permite planificarnos a tiempo ante cualquier cambio, en este sentido la forma en que lo realiza la empresa es mediante el registro de estos indicadores en un excel.

3. ¿De qué manera manejan el crecimiento de la empresa?

Actualmente se tiene planteado en la empresa una serie de objetivos destinados al crecimiento de la misma. Sin embargo, son elaborados por la gerencia y no toma en cuenta la participación de los demás departamentos para poder dar distintas perspectivas.

4. ¿Poseen directrices definidas para cada departamento de la empresa?

Actualmente en los departamentos en la empresa no tienen sus directrices y funciones bien definidas.

5. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para llevar a cabo el análisis financiero?

En la empresa se ejecutan los siguientes:

- Balance de resultados
- Ficha de control de ingresos y gastos

- El balance general

3.7.3.3. *Análisis general de las encuestas y entrevistas*

En base a los resultados de las encuestas y entrevistas se derivan que la compañía, realizan análisis básicos en sus finanzas sin profundizar demasiado en los mismos, tal como lo mencionan la mayoría de los que participaron en la encuesta. Tal como lo mencionan en la entrevista de los empleados de la empresa, se hacen controles de los ingresos y egresos mediante el uso de la herramienta Excel.

Se observó que la compañía carece de planificación estratégica que involucre a todos los departamentos. Tal como lo mencionaron los empleados esta planificación solo se la realiza a nivel gerencial. Adicionalmente, los empleados manifestaron que dentro de la compañía no hay políticas, procesos y procedimientos para cada uno de sus departamentos, lo que podría conllevar a riesgos asociados a la ineficiencia por parte de los empleados, ya que los mismos podrían duplicar sus actividades laborales y retrasar los procesos dentro de la empresa.

3.7.4. Metodología Balanced Score Card

Un cuadro de mando integral es una métrica de desempeño de la gestión estratégica que se utiliza para identificar y mejorar varias funciones comerciales internas y sus resultados externos resultantes. Los cuadros de mando integrales se utilizan para medir y proporcionar retroalimentación a las organizaciones. La recopilación de datos es crucial para proporcionar resultados cuantitativos a medida que los gerentes y ejecutivos recopilan e interpretan la información y la utilizan para tomar mejores decisiones para la organización.

El modelo de cuadro de mando integral refuerza el buen comportamiento en una organización al aislar cuatro áreas separadas que deben analizarse. Estas cuatro áreas, involucran aprendizaje y crecimiento, procesos comerciales, clientes y finanzas.

El cuadro de mando integral se utiliza para lograr objetivos, medidas, iniciativas y metas que resultan de estas cuatro funciones principales de una empresa. Las empresas pueden identificar fácilmente los factores que obstaculizan el rendimiento empresarial y esbozar los cambios estratégicos que seguirán los cuadros de mando futuros.

El cuadro de mando integral puede proporcionar información sobre la empresa en su conjunto al visualizar los objetivos de la empresa. Una organización puede utilizar el modelo de cuadro de mando integral para implementar el mapeo de estrategias para ver dónde se agrega valor dentro de una organización. Una empresa también utiliza un cuadro de mando integral para desarrollar iniciativas estratégicas y objetivos estratégicos. La información se recopila y analiza a partir de cuatro aspectos de una empresa:

- El aprendizaje y el crecimiento se analizan a través de la investigación de recursos de formación y conocimiento. Esta primera etapa maneja qué tan bien se captura la información y qué tan efectivamente los empleados usan la información para convertirla en una ventaja competitiva sobre la industria.
- Los procesos internos se evalúan investigando qué tan bien se desarrollan las actividades de la compañía. La gestión operativa se analiza para rastrear cualquier brecha, demora, cuello de botella, escasez o desperdicio.
- Las perspectivas de los clientes se recopilan para medir la satisfacción del cliente con la calidad, el precio y la disponibilidad de productos o servicios. Los clientes brindan comentarios sobre su satisfacción con los productos actuales.
- Los datos financieros, como ventas, gastos e ingresos, se utilizan para comprender el desempeño financiero. Estas métricas financieras pueden incluir montos en dólares, razones financieras, variaciones presupuestarias u objetivos de ingresos.

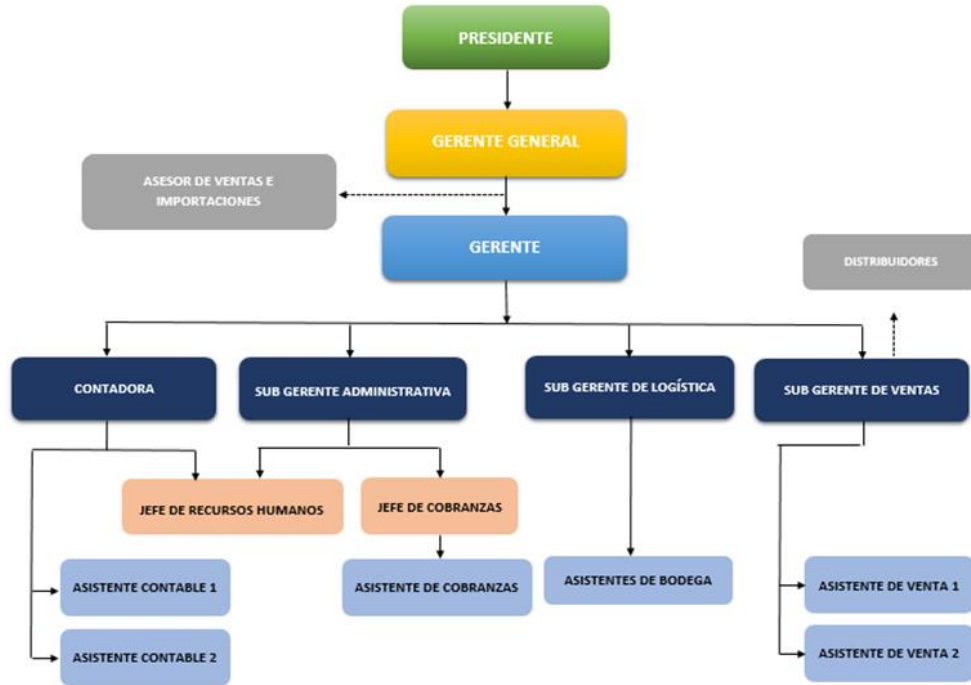
Estas cuatro áreas abarcan la visión y la estrategia de una organización y requieren una gestión activa para analizar los datos recopilados. Por tanto, el cuadro de mando integral se suele denominar una herramienta de gestión en lugar de una herramienta de medición.

3.7.5. Análisis organizacional

3.7.5.1. Organigrama de la empresa

En la siguiente figura se presenta el organigrama para la empresa IMPORTADORA FERRETERA S.A.

Figura 3.41- Organigrama de la empresa



Elaborado por los autores

3.7.5.2. Matriz FODA

Se han detectado varios factores que pueden afectar la situación económica de la empresa.

Tabla 3.17-Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez - Precios accesibles - Empresa posicionada en el mercado - Empleados colaborativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de mercado - Ayudas económicas gubernamentales - Prorrateo de pagos de servicios básicos. - Incorporación de nuevos productos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación financiera - Pocos conocimientos sobre herramientas financieras. - Ausencia de controles periódicos financieros - Ausencia de políticas y procedimientos dentro de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restricción de importaciones - Incremento de aranceles - Pago de nuevos impuestos - Clientes en mora - Restricciones de movilidad humana producto del COVID-19

Elaborado por los autores

3.7.5.3. *EFI y EFE*

Para el desarrollo de las matrices EFI y EFE fue necesario establecer una ponderación a cada uno de los factores críticos determinados en la matriz FODA, estos factores serán ponderados por orden de importancia por una escala entre 0 y 1. De acuerdo a los criterios de calificación para los distintos factores críticos de éxitos se establecen de la siguiente manera:

- 1: Debilidad mayor
- 2: Debilidad menor
- 3: Fuerza menor
- 4: Fuerza mayor

Tal como se puede observar en la matriz EFI, los resultados sugieren que el valor ponderado total de las fortalezas es de 0.75 y el valor ponderado para las debilidades es de 2.1. Sugiriendo que el entorno interno es desfavorable para la IMPORTADORA FERRETERA S.A.

Tabla 3.18-Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Liquidez	0.1	3	0.3
Precios accesibles	0.05	1	0.05
Empresa posicionada en el mercado	0.1	2	0.2
Empleados colaborativos	0.1	2	0.2
Debilidades			
Falta de planificación financiera	0.1	3	0.3
Pocos conocimientos sobre herramientas financieras.	0.2	3	0.6
Ausencia de controles periódicos financieros	0.15	4	0.6
Ausencia de políticas y procedimientos dentro de la compañía.	0.15	4	0.6
Valor ponderado			2.85

Elaborado por los autores

La tabla 3.19 muestra la matriz EFE, los resultados sugieren que el valor ponderado total de las oportunidades es de 0.8 y el valor ponderado para las debilidades es de 2.25. Sugiriendo que el entorno externo es desfavorable para la IMPORTADORA FERRETERA S.A.

Tabla 3.19- Matriz EFE

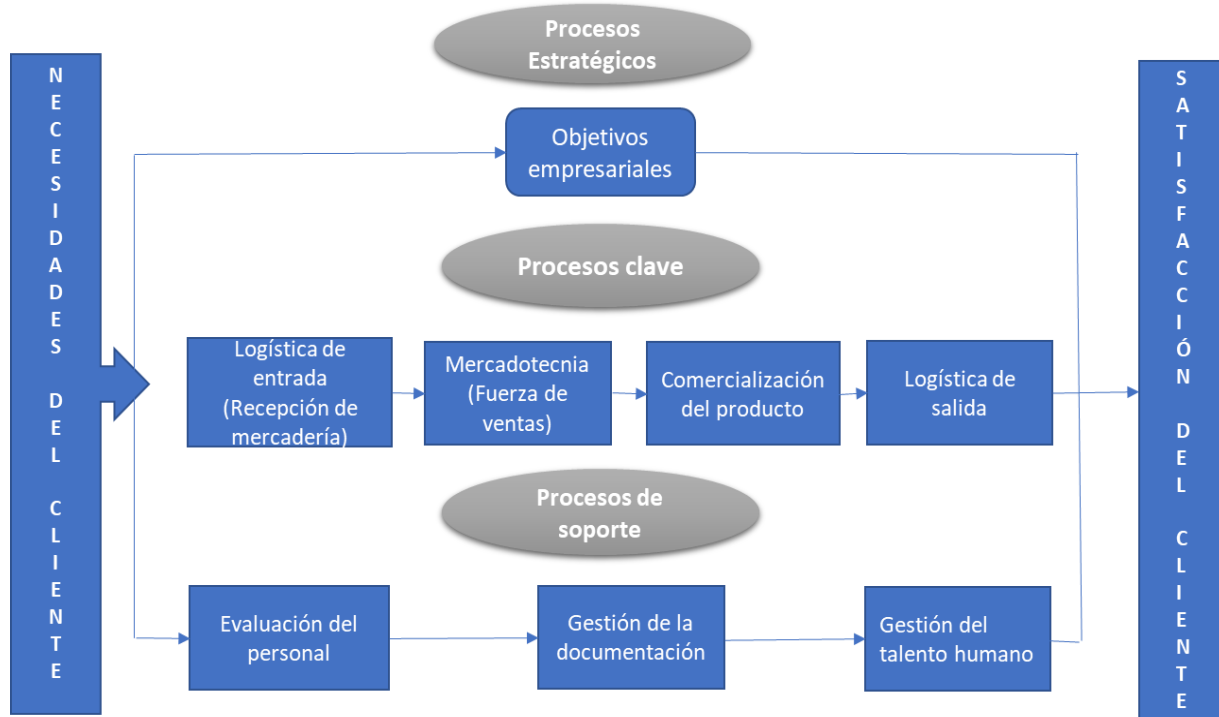
Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Expansión de mercado	0.05	2	0.1
Ayudas económicas gubernamentales	0.15	3	0.45
Prorrato de pagos de servicios básicos.	0.1	2	0.2
Incorporación de nuevos productos	0.05	1	0.05
Amenazas			
Incremento de aranceles	0.2	4	0.8
Pago de nuevos impuestos	0.1	2	0.2
Clientes en mora	0.05	1	0.05
Restricciones de movilidad humana producto del COVID-19	0.3	4	1.2
Valor ponderado			3.05

Elaborado por los autores

3.7.5.4. Mapa de procesos

En la siguiente figura se presenta el mapa de procesos de la compañía IMPORTADORA FERRETERA S.A. En base a lo contrastado por lo visto en las encuestas y entrevistas, se puede observar que la empresa cuenta con tres procesos claves los cuales son: estratégicos, clave y de soporte.

Figura 3.42- Mapa de procesos



Elaborado por los autores

Procesos estratégicos: Dentro de este proceso la empresa solo plantea los objetivos empresariales. Tal como se mostró en los resultados de la encuesta y entrevista que la empresa muestra sus objetivos a sus empleados, sin embargo, los mismos no son desarrollados en conjunto con los empleados. Adicionalmente, la empresa carece de una planificación estratégica, ante la ausencia de objetivos SMART y estrategias para cumplir dichos objetivos.

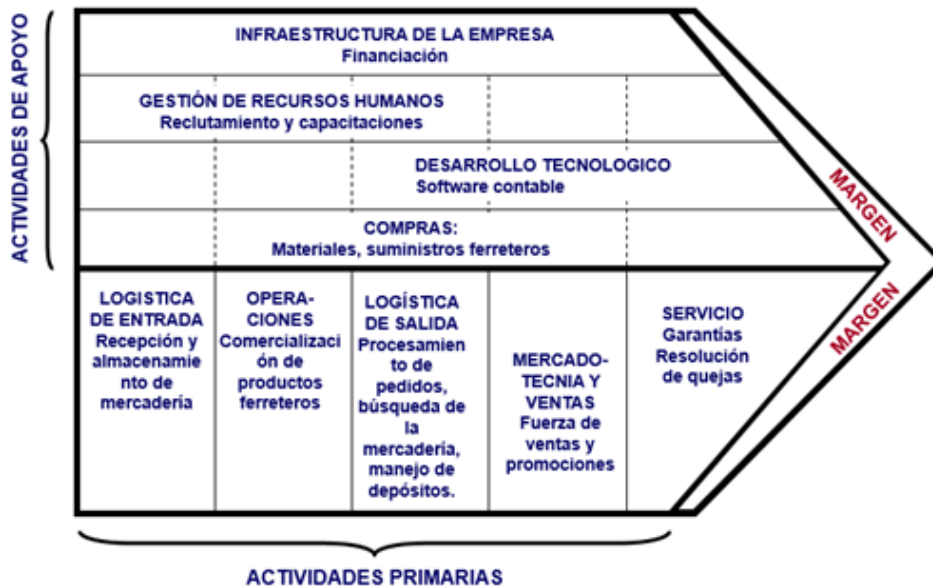
Procesos clave: Dentro de los procesos clave la empresa cuenta con la logística de entrada, mercadotecnia, comercialización de productos y la logística de salida. Dichos procesos se entrarán en mayor detalle en el apartado de cadena de valor.

Procesos de soporte: Conformados por la evaluación del personal, gestión de la documentación y gestión de talento humano. Tal como se observa son procedimientos administrativos de control al personal y del manejo de los documentos internos con los que opera la empresa.

3.7.5.5. Cadena de valor

En la siguiente figura se presenta la cadena de valor que maneja la IMPORTADORA FERRETERA S.A.:

Figura 3.43- Cadena de valor



Elaborado por los autores

Logística de entrada

Incluye actividades relacionadas con la recepción de mercancías y pedidos de la IMPORTADORA FERRETERA S.A. y su posterior almacenamiento dentro de la Ferretería y su distribución interna. También se ocupa de cuestiones de gestión de inventario. Esto es muy necesario para reducir o administrar mejor el costo de compra de acciones y condiciones de pago de la empresa IMPORTADORA FERRETERA S.A. En estos dos aspectos, es importante que tanto uno como el otro estén interesados en una buena gestión de inventarios y buenas relaciones.

Logística de salida

Esta sección de la cadena de valor interna de la importadora incluye actividades relacionadas con la recolección, almacenamiento y distribución de productos a los compradores:

cómo se exhiben y lanzan los productos. Aquí se aporta el valor de etiquetar y clasificar adecuadamente diferentes productos a través de un código de producto, así como el hecho de que se atiende a todos los compradores y se les ayuda a seleccionar el producto que necesitan.

Marketing y Ventas

En cuanto al precio, está claro que la IMPORTADORA FERRETERA S.A. ofrece precios competitivos. Cuando se trata de publicidad y promoción de productos, la empresa no solo opta por las actividades en las redes sociales, sino también conocer personalmente a sus clientes y en qué puede estar interesados. Volverse. A partir de este conocimiento, el valor de la atención personalizada se puede realizar incluso al fortalecer las ofertas y promociones.

Servicio Post-Venta

La garantía proporcionada por el fabricante de cada producto, pero la empresa ofrece la posibilidad de reemplazo si el producto no es adecuado para realizar una tarea particular para los clientes. También agrega valor la empresa a la hora de tratar diferentes quejas y tratar de resolverlas de forma cómoda.

En base a lo anteriormente descrito, se observa que en lo que respecta a los procesos clave (cadena de valor), la empresa no presenta problemas en el manejo de sus actividades y tal como se discutió en el mapa de procesos, la principal falencia que tiene la IMPORTADORA FERRETERA S.A. está en su planificación estratégica.

3.7.5.6. 5 fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El segmento importador de productos ferreteros puede llegar a ser atractivos a los nuevos participantes con nuevos recursos y capacidades para ganar participación de mercado, dependiendo de las barreras de entrada del gobierno de turno.

La rivalidad entre los competidores

Las empresas se encuentran en una posición muy favorable para sus mercados y competidores, hay tantos y costos fijos que se enfrentan constantemente a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y promociones, lo que les dificulta competir a la IMPORTADORA FERRETERA S.A. Las principales empresas rivales existentes en la actualidad son las siguientes:

- Ferreteria Espinoza
- Ivan Bohman
- Suprinsa
- Ferremundo
- Importador Trujillo
- Megaprofer
- Pino Aristata S.A.
- L. Henriques

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Los principales proveedores a nivel extranjero son los siguientes:

- Drebttools
- Yangzhou Han Cia. Ltd.
- Ningbo Huaijiandong Cia. Ltd.
- Danyang Boyutools Cia. Ltd.
- Ningbohoo Cia. Ltd.
- Nantongtex Cia. Ltd.
- Ningbo Flying
- Jiangdu Trade Cia. Ltd.

- Ambrosol
- Emilio Tortajada S.L.
- Fecin Cepillaria Industrial
- Robert Bosch
- M.K. Morse
- Don Quichotte

Mientras que los principales proveedores a nivel nacional son los siguientes:

- Productora Industrial Pritsa S.A.
- Productos Metaluegicos Promesa
- Corp. Ecuat. De Distrib. Industriales Cedi S.A.
- Comercial E Industrial Sucre S.A.

Poder de negociación de los compradores

Si el cliente está muy bien organizado, el mercado o segmento no es atractivo. Existen varias o muchas alternativas al producto, el cual puede ser menos diferenciado, por lo que puede crear alternativas al mismo o muy bajo costo. Cuanto más grande es la organización del comprador, mayores son sus demandas en términos de reducción de precio, alta calidad y servicio, lo que resulta en una menor rentabilidad de la empresa. Los principales clientes de la empresa son las grandes ferreterías y empresas constructoras en general.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos alternativos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades, pero que se distinguen por su calidad. En el negocio del ferretero, existen productos alternativos entre diferentes marcas, que incluyen:

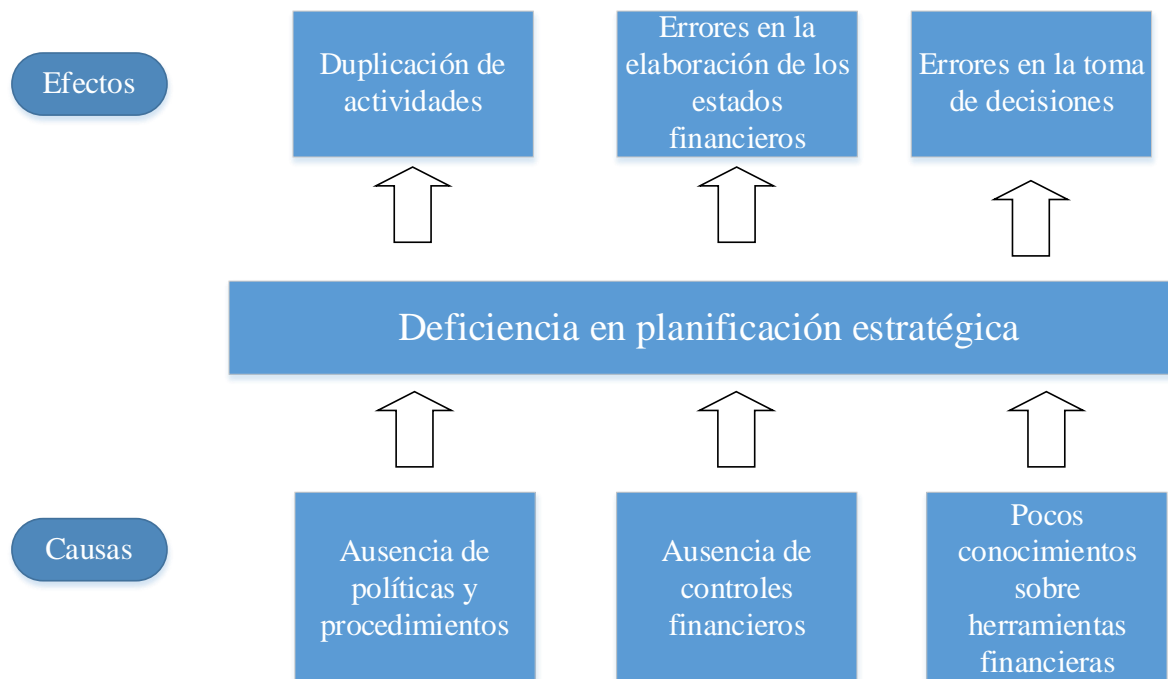
- DeWalt,
- Stanley,
- Bellota,

- Mamut,
- Ideal Alambrec,
- Adheplast,
- Consuplast,
- Amig,
- Soyoda,
- Loctite

3.7.5.7. Diagrama de Causa y Efecto

A continuación, se presenta el diagrama de las causas y efectos de la empresa, donde el principal problema es la deficiente planificación estratégica ocasionada por la ausencia de procedimientos, controles financieros y conocimientos sobre herramientas financieras. Lo que conllevaría a que se duplique las actividades entre empleados, errores en la elaboración de informes financieros y en la toma de decisiones.

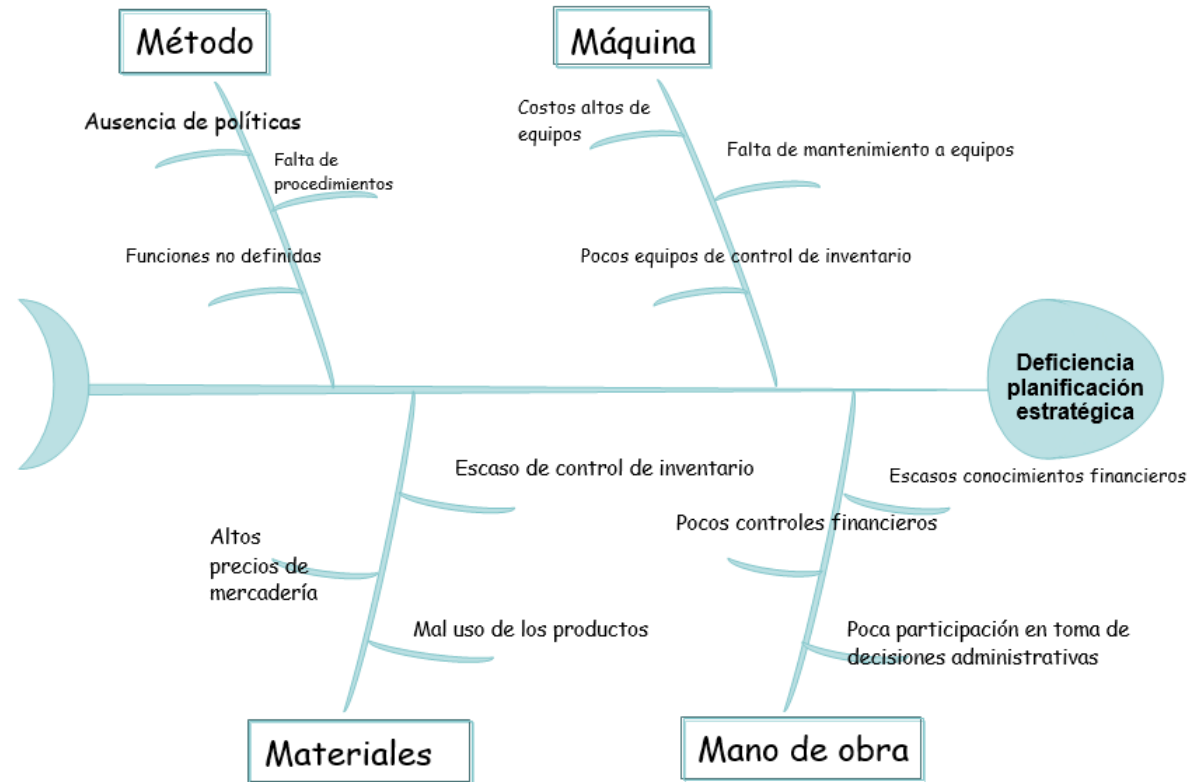
Figura 3.44- Diagrama de causa y efecto



Elaborado por los autores

A partir del diagrama de causa y efecto se deriva la elaboración del diagrama de Ishikawa.

Figura 3.45- Diagrama de Ishikawa



Elaborado por los autores

CAPÍTULO IV

4. Presentación y Análisis de Resultados

4.1. Diseño de la Planeación Estratégica

En base al diagnóstico realizado se observó que la empresa presentó principalmente un problema de planificación estratégica y disminución de rentabilidad. En este sentido, se plantearon objetivos SMART, con sus respectivas estrategias para poder mejorar a la compañía en términos de planeación estratégica y financiero.

Tabla 4.1- Planificación estratégica

Objetivos	Estrategias
Aumentar la rentabilidad en un 5% durante los próximos 4 años	Aumentar las ventas
	Reducir costos operativos
	Reducir gastos administrativos y de ventas
	Implementar prácticas de compra a conciencia, considerando el costo final y aprovechando descuentos y ofertas de proveedores.
	Crearé alianzas estratégicas con proveedores para disminuir costos.
Incrementar las ventas 1.05% durante los próximos 4 años	El uso de la publicidad vía redes sociales con el fin de llegar a una mayor cantidad de posibles clientes, de esta forma se incrementarán las ventas
	Desarrollar nuevos combos de productos, juntando herramientas de la misma área de uso.
	Incursionar en nuevos nichos de mercados, que no hayan sido explotados en el sector ferretero.

	Crear estrategias con posibles micro proveedores de los productos.
Incrementar el flujo de caja en 2% durante los próximos 4 años	Para poder incrementar el flujo de caja es necesario mantener una política de que el efectivo mínimo que la empresa debe tener sea de \$50.000.
	Realizar controles periódicos sobre los sobrantes y faltantes de dinero.
	Realizar previsiones de futuros gastos inesperados.
	Ofrecer descuentos a los clientes por la cancelación de una deuda de manera anticipada.
	Realizar una verificación constante de crédito a los clientes.
	Desarrollar política de cobro para la cartera de clientes vencida.
Reducir el número de reclamos por parte de los clientes en un 10% para el próximo año	Aplicar el Customer Relationship Management con el fin de que la empresa tenga un mayor contacto con los clientes y poder gestionar de forma correcta cualquier inconveniente que se presente.
	Abrir nuevos canales de comunicación como por ejemplo página web, redes sociales y correo electrónico.
	Reducir los tiempos de espera al momento de gestionar los pedidos.
	Plantear controles de calidad de mercadería, para evitar el envío de herramientas defectuosas.
	Procurar disponer de una atención personalizada para que el cliente adquiera el producto que se adapte a su necesidad.
Optimizar los procesos internos mediante la creación de un manual de procesos para el próximo año.	Es necesario la creación de un manual de políticas, procesos y procedimientos del área financiera con el fin de que las actividades que se desarrollen en la compañía sean de forma estandarizadas.
	Capacitar a los empleados para la implementación del manual de procesos.
	Identificar los procedimientos existentes en cada uno de los procesos inmersos en la empresa.

	Crear indicadores de control para la evaluación del correcto cumplimiento de los procesos.
Capacitar al personal financiero 2 veces al año	El personal debe ser capacitado en temas de herramientas de evaluación financiera 2 veces al año. De esta manera, se podrá fortalecer los conocimientos financieros del personal y podrá realizar su labor de mejor manera.
	Identificar las falencias que presentan los colaboradores en relación al área de desenvolvimiento.
	Desarrollar los módulos y temas bajo los que se va a capacitar al personal.
	Diseñar esquema de evaluaciones, con la objetividad de identificar lo aprendido por el personal.

Elaborado por los autores

4.2. Balanced Score Card

El Balanced Score Card (BSC) permite poder controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, por medio de los indicadores, su periodo de aplicación y fecha de aplicación. En este sentido, a continuación, se presenta la matriz BSC:

Tabla 4.2- Balanced Score Card

			MEDIDAS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	TOLERANCIA	INDICADORES	FRECUENCIA DE APLICACIÓN	INICIATIVAS	INICIO	FIN
OBJETIVOS PRINCIPALES	Aumentar la rentabilidad en un 5% durante los próximos 4 años	-0.5%	<ul style="list-style-type: none"> Margen de utilidad bruta $= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} = x100$ Margen operacional $= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} = x100$ Utilidad operacional. (- Otros gastos no operacionales; + otros ingresos no operacionales) Margen neto de utilidad. $= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$ 	Mensual	Aplicación estrategias de BSC y de marketing.	2/07/2021	10/07/2021
FINANCIERA	Incrementar de las ventas 1.05% durante	-0.05%	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de las ventas en comparación con las ventas proyectadas en el año 2020 Facturación 	Trimestral	Aplicación de estrategias de marketing.	2/07/2021	10/07/2021

	los próximos 4 años		<ul style="list-style-type: none"> # de ventas 				
	Incrementar el flujo de caja en 2% durante los próximos 4 años	-0.5%	<ul style="list-style-type: none"> Payback. $= \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Promedio de flujo de caja}}$ <ul style="list-style-type: none"> Ingresos Egresos Rendimiento de inversiones $\frac{(V_{act\ inv} - V_{inic\ de\ inv}) + Divid}{Va\ inic\ inv} \times 100$	Mensual	<p>Aplicación de intereses al incumplimiento por pagos atrasados. Disminuir la tasa de descuento impago.</p> <p>Control óptimo de los ingresos y egresos de la empresa.</p>	2/07/2021	10/07/2021
HACIA LOS CLIENTES	Reducir el número de reclamos por parte de los clientes en un 10% para el próximo año	-2%	Número de quejas de clientes	Trimestral	Aplicación de secciones web y físicas para recibir quejas de los clientes.	2/07/2021	10/07/2021
PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos internos mediante la creación de un manual de procesos para el próximo año	1	Aplicación de manual de políticas y procedimientos	Mensual	Llevar a cabo reuniones para socializar y discutir los procesos y procedimientos del manual	2/07/2021	10/07/2021
	Mejoramiento en la atención al cliente		Reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio.	Mensual	Evaluación de las necesidades	2/07/2021	10/07/2021

	durante los próximos 4 años				que presenta el cliente y asignar los recursos necesarios para resolver el requerimiento .		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal financiero 2 veces al año		Número de capacitaciones por año	Semestral	Creación de un cronograma de capacitaciones	2/07/2021	10/07/2021

Elaborado por los autores

4.3. Elaboración de presupuesto

4.3.1. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas debe estar de la mano con la misión y visión de la empresa cuyo propósito es la obtención de resultados de acuerdo a los objetivos planteados por la organización. De acuerdo a la entrevista realizada al gerente se espera que las ventas crezcan un 10%; sin embargo, de acuerdo al análisis realizado las ventas han incrementado en un promedio del 1.05%. Por tanto, el presupuesto elaborado para los años 2019 a 2023 se presentará de acuerdo al análisis efectuado.

Tabla 4.3- Proyección de ventas

	2020	2021	2022	2023
VENTAS	2,567,585	2,594,545	2,621,788	2,649,317

Tabla 4.4- Presupuesto de ventas

	2020	2021	2022	2023
Ventas	2,567,585	2,594,545	2,621,788	2,649,317
+ IVA	308,110	311,345	314,615	317,918
- Reteiva	4,622	4,670	4,719	4,769
- Retefuente	44,933	45,405	45,881	46,363
= Cuentas por Cobrar	2,826,141	2,855,816	2,885,802	2,916,103

Elaborado por los autores

4.3.2. Presupuesto de cobros

El presupuesto de cobros permite saber cuánto dinero va a ingresar a la empresa proveniente de las ventas de mercadería, propiedad planta y equipo, aportes de capital, etc. Para realizarlo es importante tener en cuenta la política de crédito que tiene la organización.

Para elaborar el presupuesto de cobros nos hemos basado en lo siguiente: el 5% de las ventas mensuales las cancelan de contado, el 10% de las ventas se recaudan a los 30 días, el 15% a los 60 días y el 70% de las ventas se recauda a 90 días.

Tabla 4.5- Presupuesto de cobros

2.- Presupuesto de Recaudos de clientes	2020	2021	2022	2023
Recaudos en el mes de venta (5%)	141,307	142,791	144,290	145,805
Recaudos a 30 días (10%)	293,850	285,334	288,330	291,358

Recaudos a 60 días (15%)	457,628	427,631	432,121	436,658
Recaudos a 90 días (70%)	2,214,247	1,993,878	2,014,814	2,035,969
Total Recaudado	3,107,032	2,849,634	2,879,555	2,909,790

Elaborado por los autores

4.3.3. Presupuesto de compras

El presupuesto de compras permitirá a la empresa estimar los bienes necesarios para alcanzar los objetivos en un periodo determinado de los productos que ofrece. Un correcto presupuesto ayudará a garantizar que el abastecimiento se realice en el momento oportuno. IMPORTADORA FERRETERA S.A. gestiona el 50% de las compras con dos meses de anticipación sobre las ventas cuyo margen de utilidad es del 48.50% en promedio, el 45% del inventario es importado y el 55% corresponden a compras locales. Los pagos de la mercadería importada se realizan en su mayoría anticipadamente y las compras locales el 80% se pagan a crédito y la diferencia de contado.

Tabla 4.6- Presupuesto de compras

3. Presupuesto de Compras	2020	2021	2022	2023
+ IVA	1,317,984	1,256,720	1,269,916	1,283,250
- Retefuente	158,158	150,806	152,390	153,990
- Reteica	23,065	21,993	22,224	22,457
= Cuentas por Pagar	1,453,077	1,385,534	1,400,082	1,414,783

Elaborado por los autores

Tabla 4.7- Presupuesto de costo de ventas

	2020	2021	2022	2023
Inventario Inicial	718,379	791,084	789,450	787,798
(+)Compras	1,317,984	1,256,720	1,269,916	1,283,250
(-) Inventario Final	791,084	789,450	787,798	786,129
(=)Costo de Ventas	1,245,279	1,258,354	1,271,567	1,284,919

Elaborado por los autores

4.3.4. Presupuesto de pago a proveedores

El presupuesto de pago a proveedores permite tener la información necesaria del flujo que se requiere para los desembolsos de acuerdo al presupuesto de compras proyectado. La empresa paga el 60% de contado y el 40% a crédito 90 días.

Tabla 4.8- Presupuesto de pago a proveedores

	2020	2021	2022	2023
Pago Contado (60%)	871,846	831,320	840,049	848,870
Pago a 90 días (40%)	435,923	560,968	558,578	564,443

Elaborado por los autores

4.3.5. Presupuesto de impuestos

Esta herramienta permitirá identificar cuál es el valor de impuestos que será destinado para pagos al Servicio de Rentas. Se planifica en base al presupuesto de ventas y de compras.

Tabla 4.9- Presupuesto de impuestos 1

5.- Movimiento de la cuenta IVA	2020	2021	2022	2023
Saldo Inicial	13,643	23,065	21,993	22,224
+ Iva generado en ventas	23,065	21,993	22,224	22,457
- Iva Retenido	13,643	23,065	21,993	22,224
- Iva descontable en compras	23,065	21,993	22,224	22,457
- Pagos SRI	13,643	23,065	21,993	22,224
= Saldo Final	23,065	21,993	22,224	22,457

Elaborado por los autores

4.3.6. Presupuesto de pago de nómina

Tabla 4.10- Proyección de pago de nómina

	2020	2021	2022	2023
Sueldos y Salarios 15 Empleados	96,000	96,000	96,000	96,000
Dcto Seg. Social	9,072	9,072	9,072	9,072
Neto a pagar	86,928	86,928	86,928	86,928
Beneficios Sociales				
Aporte Patronal	11,664	11,664	11,664	11,664
Décimo Tercero	8,000	8,000	8,000	8,000
Décimo Cuarto	6,000	6,090	6,181	6,274
Fondo de Reserva	8,000	8,000	8,000	8,000
Beneficios Sociales por Pagar	33,664	33,754	33,845	33,938
Vacaciones	4,000	4,000	4,000	4,000
Prov. Beneficios Sociales	37,664	37,754	37,845	37,938
Movimiento de Cuentas por Pagar al IEES				
Pago al IEES	19,008	20,736	20,736	20,736

Elaborado por los autores

4.4. Proyección de estados financieros.

4.4.1. Proyección de Estado de Situación financiera

El Estado de situación financiera proyectado permitirá evaluar de forma anticipada la situación económica de la empresa. A través de los análisis financieros se podrá verificar si se cumplen con los objetivos tales como: gestión de cartera, rotación de inventario, rentabilidad, capacidad de endeudamiento, entre otros.

Tabla 4.11- Proyección de Estado de Situación Financiera.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO	2020	2021	2022	2023
ACTIVO	2,663,308	2,862,457	2,951,303	3,055,754
ACTIVOS CORRIENTES	2,159,947	2,402,321	2,538,714	2,695,466
Efectivo y Equivalente de efectivo	50,000	50,000	50,000	50,000
Documentos y Cuentas por cobrar clientes	588,779	594,962	601,209	607,521
Otras cuentas por cobrar	29,152	32,067	35,274	38,802
Provisión Cuentas Incobrables	-6,773	-6,773	-6,773	-6,773
Inversiones a Corto plazo	609,098	703,467	806,402	931,268
Intereses por cobrar	29,846	34,470	39,514	45,632
Inventario	791,084	789,450	787,798	786,129
Servicios y otros pagos anticipados	22,010	157,275	177,211	194,105
Activos por impuestos corrientes	46,750	47,403	48,079	48,781
ACTIVOS NO CORRIENTES	503,361	460,136	412,589	360,288
Propiedades, planta y equipos	935,602	935,602	935,602	935,602
Dep. Acumulada	-487,559	-536,315	-589,947	-648,942
Activos Intangibles	2,465	2,711	2,982	3,281
Otros activos no corrientes	52,853	58,138	63,952	70,347
PASIVO Y PATRIMONIO	2,663,308	2,862,457	2,951,303	3,055,754
PASIVO	537,689	658,673	663,629	677,685
PASIVO CORRIENTE	521,458	640,818	643,989	656,080
Cuentas y documentos por pagar	435,923	560,968	558,578	564,443
Cuentas por pagar- obligaciones financieras	9,132	10,046	11,050	12,155
Otras cuentas por pagar	3,685	4,054	4,459	4,905
Cuentas por pagar a accionistas	-	-	-	-
Obligaciones con la administración tributaria	1,922	1,833	1,852	1,871
Obligaciones con el IESS	1,584	1,728	1,728	1,728
Impuesto a la Renta por pagar	30,641	26,055	27,963	30,132

Beneficios de ley por pagar a empleados	9,667	9,742	9,818	9,895
Provisión por desahucio	978	1,076	1,183	1,302
Provisión por jubilación patronal	4,092	4,501	4,951	5,446
Participación de trabajadores	21,629	18,392	19,739	21,269
Dividendos por pagar	-	-	-	-
Anticipo de clientes	2,205	2,425	2,668	2,934
PASIVO NO CORRIENTE	16,231	17,855	19,640	21,605
Provisión por jubilación patronal	14,128	15,541	17,095	18,805
Otros pasivos no corrientes	2,103	2,314	2,545	2,800
PATRIMONIO	2,125,619	2,203,783	2,287,674	2,378,069
Capital Social	10,000	10,000	10,000	10,000
Reservas	867,531	876,723	884,540	892,929
Resultados acum. Adopción NIIF 1era vez	-24,896	-24,896	-24,896	-24,896
Resultados acumulados	1,181,062	1,263,792	1,334,140	1,409,641
Utilidad del ejercicio	91,922	78,164	83,890	90,395

Elaborado por los autores

4.4.2. Proyección de estado de resultados

El estado de resultados proyectado presenta el resumen de los ingresos y egresos independiente del momento en que se realicen los cobros y pagos.

Tabla 4.12- Proyección de Estado de Resultados

9.- Estado de Resultados Presupuestado	2020	2021	2022	2023
Ventas	2,567,585	2,594,545	2,621,788	2,649,317
(-) Costo de Ventas	1,245,279	1,258,354	1,271,567	1,284,919
= Utilidad Bruta	1,322,307	1,336,191	1,350,221	1,364,398
- Gastos Operativos				
Sueldos y Salarios Administrativos y Ventas	86,928	86,928	86,928	86,928
Beneficios Sociales	33,664	33,754	33,845	33,938
Gastos de Administrativos y Ventas	1,087,368	1,127,368	1,137,368	1,147,368
Total Gastos Operativos	1,207,960	1,248,050	1,258,142	1,268,234
Otros Ingresos Operativos	-	-	-	-
Utilidad Operativa	114,346	88,140	92,079	96,164
Ingresos y Egresos no Operativos:				
+ Rendimientos Financieros	29,846	34,470	39,514	45,632

Total Ingresos/ Egresos no operativos	29,846	34,470	39,514	45,632
Utilidad antes de impuestos y Participación	144,192	122,610	131,593	141,796
Participación Empleados	21,629	18,392	19,739	21,269
Sub Total	122,563	104,219	111,854	120,526
Impuesto de Renta	30,641	26,055	27,963	30,132
Utilidad Neta	91,922	78,164	83,890	90,395

Elaborado por los autores

4.4.3. Proyección de flujo de caja

La base principal para la elaboración del flujo de caja son las fechas de vencimiento de cobros y pagos, lo que nos ayudará a tener las previsiones de entradas y salidas del efectivo y poder tomar decisiones acertadas dentro de un periodo de tiempo. De esta forma se podrá determinar si existirá un déficit o un excedente y así poder obtener oportunamente un financiamiento o realizar una inversión.

Presentamos una proyección del flujo de caja para los años 2019 hasta el 2023, basándonos en los presupuestos elaborados de ingresos y gastos. La empresa no cuenta con una política del flujo de caja por lo que propondremos establecer un mínimo de \$50,000.00

Tabla 4.13- Proyección de flujo de caja

8. Presupuesto de Caja	2020	2021	2022	2023
Saldo Inicial	382,233	50,000	50,000	50,000
Ingresos a Caja:	3,107,032	2,849,634	2,879,555	2,909,790
Disponibles	3,489,265	2,899,634	2,929,555	2,959,790
Egresos de Caja				
Pagos a Proveedores	1,307,770	1,392,288	1,398,627	1,413,313
Gastos de Venta	295,886	295,886	295,886	295,886
Gastos Administración	676,482	676,482	676,482	676,482
Pagos IVA	75,000	70,331	85,538	71,967
Pago Ret. Fuente SRI	13,643	23,065	21,993	22,224
Pago Impuesto a la Renta	206,786	30,641	26,055	27,963
Pago de Nómina Total	86,928	86,928	86,928	86,928
Pago de Beneficios Sociales	33,664	33,754	33,845	33,938
Pago de Aportes al Iess	19,008	20,736	20,736	20,736
Otros pagos	115,000	155,000	165,000	175,000
Total Egresos	2,830,166	2,785,110	2,811,090	2,824,437
Saldo Antes de Financiación e Inversión SAFI	659,098	114,523	118,465	135,353
+ Préstamos Bancarios	-	-	-	-

- Intereses de Financiación				-
- Abono a Prestamos	-	-	-	-
- Inversiones Corto Plazo	609,098	94,369	102,934	124,867
+ Retiro de Inversión	-	-	-	-
+ Rendimientos Financieros		29,846	34,470	39,514
Saldo final	50,000	50,000	50,000	50,000

Elaborado por los autores

4.5. Estimación de los riesgos de la empresa

A continuación, presentamos una serie de riesgos que no permitirán cumplir con los siguientes objetivos:

Incrementar ventas

Causa: Problemas para aperturas de nuevas sucursales.

Consecuencia: Presencia de competidores, disminución de la demanda de productos por crisis ocasionada por el COVID-19.

Causa: Vender productos de baja calidad.

Consecuencia: Pérdida de clientes

Causa: Carencia de ideas estratégicas en innovación de productos.

Consecuencia: Disminución en ventas, pérdida de poder de negociación.

Aumentar Rentabilidad

Causa: Incremento de impuestos aduaneros en los productos claves de la compañía.

Consecuencia: Disminución en el margen de ganancias para mantener precios competitivos.

Incrementar flujo de caja

Causa: Pérdida de crédito con proveedores debido a la impuntualidad en los pagos disminuiría poder de negociación.

Consecuencia: Desembolsos de efectivo no planificados por falta de financiación y desprestigio de la empresa.

Capacitación de Personal

Causa: Baja motivación del personal por inducción de las nuevas herramientas financieras.

Consecuencia: Incumplimiento de los objetivos de la compañía, errores en la planificación.

4.5.1. Cuantificación de los riesgos

Una vez identificados los riesgos de la empresa, se procede a realizar la cuantificación de los riesgos en base a las variables de probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial. La probabilidad de ocurrencia (Eje X) fluctúa entre cero y uno (0-1), mientras que el impacto potencial (Eje Y) se medirá en porcentaje de cero a ciento por ciento (0% - 100%).

Tabla 4.144- Cuantificación de los riesgos

N°	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
R1	Problemas para aperturas de nuevas sucursales	0.9	100%
R2	Vender productos de baja calidad	0.2	80%
R3	Carencia de ideas estratégicas en innovación de productos	0.4	50%
R4	Incrementos de impuestos aduaneros en los productos claves de la compañía	0.8	80%
R5	Impuntualidad en los pagos a proveedores	0.6	40%
R6	Baja motivación del personal	0.3	60%

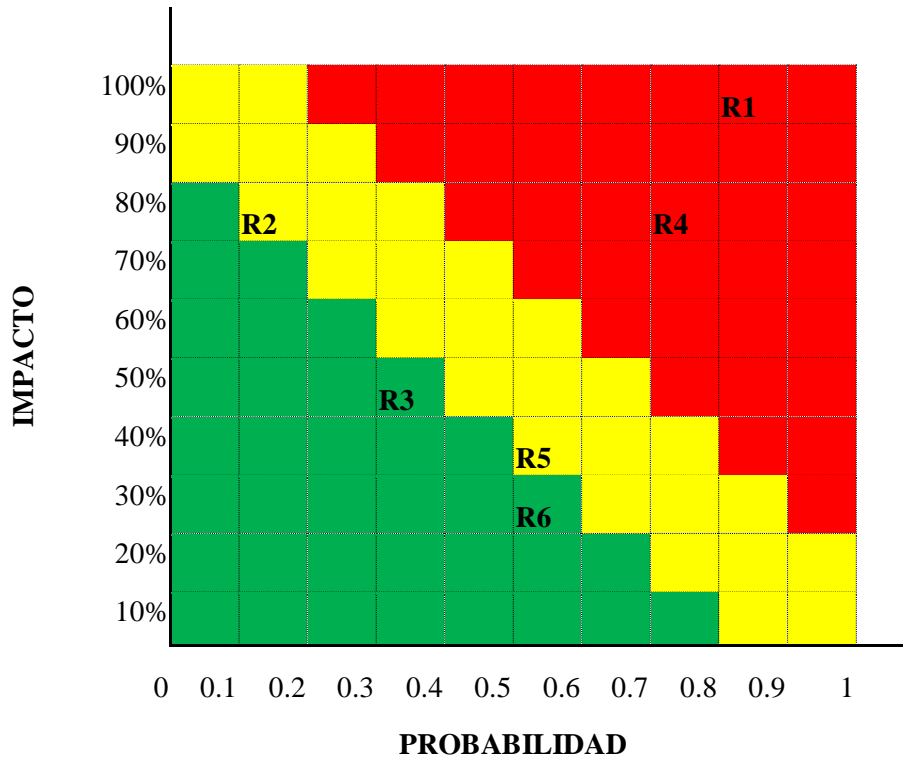
Elaborado por los autores

4.5.2. Matriz de riesgo

Como herramienta de evaluación de la empresa analizada en la presente investigación se determina la aplicación de un mapa de calor, orientada al análisis de cada uno de los riesgos existentes, para el entendimiento de la gráfica de calor, se presenta la siguiente esquematización de valoración:

- Verde = Riesgo Bajo
- Amarillo = Riesgo Medio
- Rojo = Riesgo Alto

Figura 4.1- Matriz de riesgo



Elaborado por los autores

4.5.3. Plan de acción

Una vez evaluados los riesgos a través de la matriz se realiza el plan de acción para los riesgos cuya valorización dio como resultado riesgo alto.

Tabla 4.155- Plan de acción riesgo 1

Riesgo 1	Problemas para aperturas nuevas sucursales
-----------------	--

Plan de Acción	Acciones	Responsable	Periodo
1	Flexibilización de precios	Gerente General Subgerente de Ventas	2021
2	Ventas a través internet	Departamento de Ventas	2021
3	Incrementar la publicidad	Departamento de Ventas	2021

Elaborado por los autores

Tabla 4.166- Plan de acción riesgo 4

Riesgo 4	Incremento de impuestos aduaneros
-----------------	-----------------------------------

Plan de Acción	Acciones	Responsable	Periodo
1	Búsqueda de proveedores del exterior con países que mantengan acuerdos preferenciales con Ecuador	Asesor de importaciones	2021
2	Compra de productos nacionales con las mismas características y calidad.	Asesor de importaciones	2021

Elaborado por los autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue de analizar las causas de la falta de organización financiera en una empresa familiar del sector ferretero desarrollando métodos que permitan la correcta planificación para la optimización de los recursos de la empresa y la apropiada toma de decisiones. En este sentido, se realizó un diagnóstico financiero por medio de los análisis vertical, horizontal y ratios financieros. Adicionalmente, se llevó a cabo una investigación de campo por medio de las encuestas y entrevistas dirigida a los principales empleados y directivos de la compañía IMPORTADORA FERRETERA S.A. con el fin de conocer como la empresa maneja sus procesos de planificación estratégica. Cabe destacar que se aplicaron los análisis FODA, EFE, EFI, Porter, mapa de procesos e Ishikawa y la elaboración de una matriz de riesgos valorado a través de un mapa de calor, con el fin de brindar una mejor perspectiva a los procesos que realiza la empresa de estudio. En base a lo anteriormente descrito, se obtuvieron los siguientes resultados:

Los análisis financieros reflejaron en términos generales que la empresa ha tenido un buen manejo en sus finanzas. Donde presentó un aumento de ventas y una reducción en sus costos operativos. Así mismo, se observó que la compañía disminuyó sus niveles de deuda y aumentó el aporte de sus accionistas. Dentro de los ratios financieros se observó que la compañía aumentó sus niveles de liquidez, actividad y solvencia. Sin embargo, sus niveles de rentabilidad disminuyeron, producto del incremento de los gastos de venta y administrativos.

En base a los resultados de las encuestas y entrevistas se derivan que la compañía, realizan análisis básicos en sus finanzas sin profundizar demasiado en los mismos, tal como lo mencionan la mayoría de los que participaron en la encuesta. Se observó que la compañía carece de planificación estratégica que involucre a todos los departamentos. Tal como lo mencionaron los empleados, esta planificación solo se la realiza a nivel gerencial. A partir de los análisis de la organización mediante el mapa de procesos se reflejó que la compañía carece de la aplicación de una planificación estratégica ocasionada por la ausencia de procedimientos, controles

financieros y conocimientos sobre herramientas financieras. Lo que conllevaría a que se duplique las actividades entre empleados, errores en la elaboración de informes financieros y en la toma de decisiones.

Se planteó la metodología BSC con el fin de poder controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, por medio de los indicadores, su periodo de aplicación y fecha de aplicación. Dichos objetivos estratégicos fueron aplicados bajo la metodología SMART.

A partir de la matriz BSC se plantearon los siguientes objetivos estratégicos: Aumentar la rentabilidad en un 5% durante los próximos 4 años, incrementar de las ventas 1.05% durante los próximos 4 años, incrementar el flujo de caja en 2% durante los próximos 4 años, reducir el número de reclamos por parte de los clientes en un 10% para el próximo año, optimizar los procesos internos mediante la creación de un manual de procesos para el próximo año, mejoramiento en la atención al cliente durante los próximos 4 años y capacitar al personal financiero durante 2 veces al año. Para ello se plantearon los siguientes indicadores para el cumplimiento de los mismos: Margen de utilidad bruta, margen operacional, utilidad operacional, margen neto de utilidad, aumento de las ventas en comparación con las ventas proyectadas en el año 2020, Payback, ingresos, egresos, rendimiento de inversiones, Número de quejas de clientes, aplicación de manual de políticas y procedimientos, reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio y número de capacitaciones por año.

Se realizó una proyección a los presupuestos de la compañía donde debido a los factores económicos y empresariales las proyecciones para los años 2020 - 2023 serán con un incremento del 1,05% para el año 2019 el mismo que para el 2020 será afectado por el fenómeno COVID-19 cuya proyección será la disminución de un 29,78% según información proporcionada por INEC del mercado. Siendo que se proyectó una reducción en todos los rubros del presupuesto para el año 2020 y luego la compañía se proyectó que crezcan sus ventas y demás rubros.

Se analizaron los riesgos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos planteados y fueron valorados a través de un mapa de calor en donde se determinaron los riesgos de alta probabilidad y se elaboró el plan de acción para dichos riesgos.

Recomendaciones

Se recomienda que la compañía aplique la planificación estratégica en todos sus departamentos y que trabaje en conjunto con todos sus colaboradores para poder cumplir las metas planteadas para los próximos años.

Se recomienda que la empresa realice controles periódicos a sus presupuestos proyectados con el fin de poder mantener sus niveles de ingresos y egresos para de esta manera se pueda evitar imprevistos que puedan afectar a las finanzas de la compañía. A su vez, es necesario realizar la comparación de los presupuestos proyectados vs. la realidad para de esta forma evidenciar el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario que la compañía disminuya sus ratios de liquidez ya que, si bien es cierto que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, corre el riesgo de tener dinero ocioso, que puede ser utilizado para la ejecución de nuevas inversiones o la mejora de sus procesos actuales.

Se recomienda que la compañía realice un estricto seguimiento de sus gastos de venta y administrativos ya que como se observó en los análisis financieros sus niveles de rentabilidad disminuyeron debido a los gastos previamente mencionados.

Finalmente, se recomienda que la compañía evalúe periódicamente los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y ejecutar un plan de acción para mitigar esos riesgos.

REFERENCIAS

- Arce Labrada, S., & López Sierra, H. (2013). VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE BOGOTÁ. NIVEL DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Pp. 60-87.
- Bancos, S. d. (2014). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de Superintendencia de Bancos: http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2
- Bank, T. W. (2017). *Innovación y crecimiento*.
- Beltran, J. (2014). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Colombia: 3R Editores y Global Ediciones.
- Bernal-Domínguez, D., & Amat-Salas, O. (mayo-agosto de 2014). Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial. *Ra Ximhai*, 8(2), 271-286. Recuperado el 14 de octubre de 2016, de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rxm/article/view/33923/30963>
- Ekos. (2018). El sector de la construcción: evolución y proyecciones. *Ekos*, 20 - 26.
- Financiera, E. (2013). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/>
- Imbaquingo, M. I. (2013). Gestión administrativa para mejorar la rentabilidad. *Repositorio del Centro de Investigación*.
- Pedea, C. A., & Pedera, L. E. (2013). Importancia de la investigación. *Revista investigación*.

- Pérez, A. G., Molina, M. A., & Rodríguez, A. C. (2013). A través del tiempo la competencia y la tecnología, influyen en las empresas no solo en satisfacer la demanda de un bien o servicio, sino también en cumplir o mejorar los requerimientos del cliente. *Revista Española de financiación y contabilidad*, 395-429.
- Romero, N. (2015). ¿Cómo se analiza las inversiones y la rentabilidad? *Scielo*.
- Rubio, F. (1997). Capital Asset Pricing Model (CAPM) y Arbitrage Pricing Theory (APT), una nota técnica. *Unpublished working paper*, p. 15-16.
- Segura, A. S. (2014). La rentabilidad económica y financiera. *Revista Española de financiación y contabilidad*.
- Suárez, B. d., Ferrer, A., & Suárez, A. d. (2013). Indicadores de rentabilidad. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*.
- Suárez, B. d., Ferrer, M. A., & Suárez, A. d. (abril de 2013). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones. *Scielo*, 14(1).
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, Jr., J. M. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico DC: Pearson Education.
- Tello Rodríguez Bernardo Luis (2012) Gestión de Presupuestos.

ANEXOS

Histórico del estado de situación financiera 2015 – 2019

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Rubros Contables	2019	2018	2017	2016	2015
<u>ACTIVO</u>					
ACTIVOS CORRIENTES	2.249.841	2.391.433	2.263.063	2.077.739	2.562.740
Efectivo y Equivalente de efectivo	382.233	595.748	488.004	211.697	155.277
Documentos y Cuentas por cobrar clientes	834.134	754.375	844.073	827.582	838.678
Otras cuentas por cobrar	26.502	36.162	20.522	20.852	5.505
Provisión Cuentas Incobrables	-6.773	-	-2.659	2.659	5.770
Inventario	718.379	633.225	532.078	599.243	1.006.132
Servicios y otros pagos anticipados	293.713	370.703	381.044	354.483	502.633
Activos por impuestos corrientes	1.651	1.220		66.541	60.286
ACTIVOS NO CORRIENTES	457.600	416.695	276.783	231.451	127.587
Propiedades, planta y equipos	850.547	703.700	567.412	573.029	467.447
Dep. Acumulada	-443.236	378.242	-377.340	376.202	383.521
Activos Intangibles	2.241	2.590	3.397	2.746	2.498
Otros activos no corrientes	48.048	88.647	83.315	31.878	41.164
TOTAL ACTIVOS	2.707.441	2.808.127	2.539.846	2.309.190	2.690.328
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>					
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	637.494	593.608	923.672	933.434	1.032.576
Cuentas y documentos por pagar	337.884	299.833	258.201	258.296	341.606
Cuentas por pagar- obligaciones financieras T/C	8.302	6.261	4.920	6.507	5.826
Otras cuentas por pagar	3.350	-		2.858	-
Cuentas por pagar a accionistas		45.040	-	83.327	
Obligaciones con la administración tributaria	38.035	42.580	63.844	48.750	70.441

Obligaciones con el IESS	4.408	3.569	3.816	3.537	3.159
Impuesto a la Renta por pagar	122.513	81.412	109.997	117.716	139.493
Beneficios de ley por pagar a empleados	9.849	7.898	9.830	8.415	4.689
Provisión por desahucio	889	925	533	420	698
Provisión por jubilación patronal	3.720	4.453	4.959	3.251	3.453
Participación de trabajadores	106.540	98.230	133.142	84.073	107.317
Dividendos por pagar			311.054	278.565	320.306
Anticipo de clientes	2.004	3.405	23.376	37.718	35.588
PASIVO NO CORRIENTE	36.250	582.634	333.039	356.161	649.843
Cuentas y Documentos por Pagar				65.542	346.226
Dividendos por pagar		539.646	212.734	253.987	265.129
Provisión por desahucio	12.844	13.590	13.372	12.876	12.362
Provisión por jubilación patronal	21.494	27.485	28.700	23.755	26.125
Otras cuentas por pagar a accionistas			71.320		
Otros pasivos no corrientes	1.912	1.912	6.912		
TOTAL PASIVOS	673.744	1.176.241	1.256.711	1.289.595	1.682.419
PATRIMONIO					
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas	822.837	781.617	723.437	675.795	554.170
Resultados acum. Adopción NIIF 1era vez	-24.896	24.896	-24.896	24.896	24.896
Resultados acumulados	778.815	452.964	-7.207		
Utilidad del ejercicio	446.941	412.201	581.802	358.696	468.635
TOTAL PATRIMONIO	2.033.697	1.631.886	1.283.136	1.019.595	1.007.909
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.707.441	2.808.127	2.539.846	2.309.190	2.690.328

Análisis histórico del Estado de Resultado 2015- 2019

ESTADO DE RESULTADOS

Rubros Contables	2019	2018	2017	2016	2015
Ingresos por actividades ordinarias	3.766.842	3.737.554	3.846.737	3.479.179	3.452.125
Inventario Inicial	616.693	517.256	584.870	993.743	884.495
(+) Compras netas locales	1.047.331	1.171.413	1.087.062	953.673	1.015.798
(+) Importaciones	1.000.514	820.564	837.581	453.482	1.103.925
(-) Inventario Final	671.261	616.693	517.256	584.870	993.743
(=) Costo de Venta	1.993.277	1.892.539	1.992.258	1.816.029	2.010.474
Margen Bruto	1.773.565	1.845.015	1.854.479	1.663.150	1.441.651
Gastos Operacionales					
Gastos de Venta	339.294	317.973	311.354	263.734	285.372
Gastos de Administración	741.828	892.071	683.756	853.031	452.450
Gastos Financieros	1.395	2.171	-	-	-3
Total de gastos operacionales	1.082.517	1.212.215	995.110	1.116.765	737.825
Utilidad Operacional	691.048	632.800	859.369	546.385	703.826
Otros ingresos (egresos) netos	19.219	22.066	28.241	14.099	11.619
Utilidad antes de participación de trabajadores e impuestos	710.267	654.866	887.610	560.485	715.445
(-) Participación de trabajadores 15%	106.540	98.230	133.142	84.073	107.317
(-) Impuesto a la Renta 25%	156.786	144.435	172.667	117.716	139.493
(=) Utilidad Neta y resultado integral del año	446.941	412.201	581.802	358.696	468.635

Preguntas

- 1. ¿Actualmente lleva a cabo análisis financieros constantes en la empresa, de ser así, de qué manera lo hacen?**
- 2. ¿La empresa tiene un control sobre sus ingresos y egresos?**
- 3. ¿De qué manera manejan el crecimiento de la empresa?**
- 4. ¿Poseen directrices definidas para cada departamento de la empresa?**
- 5. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para llevar a cabo el análisis financiero?**