



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA
IMPORTADORA CORRAL, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA
EL PERÍODO 2020-2025”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: MYRIAN KATHERINE CAJILEMA CAISAGUANO

DIRECTOR: ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Myrian Katherine Cajilema Caisaguano

Se autoriza la reproducción total o parcial con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos que constan en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de junio de 2021

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature is stylized and appears to read 'Myrian K. Caisaguano'.

Myrian Katherine Cajilema Caisaguano

CI: 0604247627

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, “**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA IMPORTADORA CORRAL, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL PERÍODO 2020-2025**”, realizado por la señorita: **MYRIAN KATHERINE CAJILEMA CAISAGUANO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gino Geovanni Merino Naranjo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2021-06-24
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina DIRECTOR DEL TRIBUNAL	_____	2021-06-24
Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2021-06-24

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico primero a Dios forjador de mi camino, el que me acompaña y me ha permitido llegar hasta este punto dándome lo necesario para seguir adelante y concluir este proyecto.

Dedico este trabajo de manera especial a mi madre, una mujer que me llena de orgullo, te amo y te agradezco por el enorme esfuerzo que has hecho. Tu bendición a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien.

A la memoria de mi querido padrino Patricio Corral (+) quien fue mi guía, a mi familia quienes han sido la base de mi formación, cada uno de ustedes ha aportado grandes cosas en mi vida dándome el ejemplo de superación, por sus consejos, su apoyo incondicional y su cariño, todo lo que hoy soy es gracias a ustedes.

Myrian

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Finanzas quien me abrió las puertas, a todas las personas que fueron participes de este proceso gracias por su tiempo, su apoyo y sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación como profesional.

A todos los docentes, con quienes he tenido el gusto y privilegio de compartir en el transcurso de la carrera, de manera especial al ingeniero Pedro Bravo y el ingeniero Juan Alberto Ávalos quienes me han guiado en el desarrollo del presente trabajo.

Mi sincero agradecimiento a la Empresa “Importadora Corral” quien me brindó toda la información acorde a mis necesidades para desarrollar la presente investigación.

Myrian

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes de la investigación.....	2
1.2. Marco Teórico	3
1.2.1. Planeación.....	3
1.2.2. Planeación estratégica	3
1.2.3. Planeación financiera.....	4
1.2.4. Elementos de planeación estratégica.....	4
1.2.5. Proceso de la Planeación	5
1.2.6. Importancia de la planeación estratégica.....	8
1.2.7. Metodología Análisis Interno y Externo	8
1.2.7.1. Matriz EFI.....	8
1.2.7.2. Matriz EFE.....	9
1.2.8. Matriz FODA.....	10
1.2.9. Análisis FODA	10
1.2.10. Análisis financiero	11
1.2.11. Análisis Horizontal y Vertical del Balance General y Estado de resultados.....	12
1.2.11.1. Análisis Vertical	12
1.2.11.2. Análisis Horizontal.....	13
1.2.12. Estado de Resultados.....	13
1.2.13. Balance General.....	14
1.2.14. Punto de equilibrio.....	15
1.2.15. Índices Financieros.....	15
1.2.15.1. Liquidez	16

1.2.15.2.	<i>Endeudamiento</i>	16
1.2.15.3.	<i>Rentabilidad</i>	17
1.2.15.4.	<i>Gestión</i>	17
1.2.16.	<i>Flujo de Efectivo</i>	18
1.3.	Marco Conceptual	18

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	20
2.1	Enfoque de Investigación	20
2.1.1.	<i>Enfoque mixto</i>	20
2.2.	Niveles de Investigación	20
2.2.1.	<i>Nivel predictivo – experimental</i>	21
2.3.	Diseño de Investigación	21
2.3.1.	<i>Método de Investigación</i>	21
2.3.2.	<i>Método Deductivo</i>	21
2.4.	Tipo De Estudio	22
2.5.	Población Y Muestra	22
2.5.1.	<i>Muestra</i>	22
2.6.	Métodos, Técnicas E Instrumentos De Investigación	23
2.6.1.	<i>Métodos</i>	23
2.6.1.1.	<i>Método Analítico</i>	23
2.6.1.2.	<i>Método Sintético</i>	23
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	23
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	23
2.7.	Análisis e Interpretación de Resultados	24

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	32
3.1.	Tema	32
3.2.	Contenido de la propuesta	32
3.2.1.	<i>Introducción</i>	32
3.2.2.	<i>Objetivo</i>	32

3.2.3.	<i>Reseña histórica de la empresa</i>	33
3.2.4.	<i>Identificación de la organización</i>	33
3.2.5.	<i>Estructura Administrativa</i>	34
3.2.6.	<i>Misión, visión de la empresa</i>	34
3.2.6.1.	<i>Misión</i>	34
3.2.6.2.	<i>Visión</i>	34
3.2.7.	<i>Diagnóstico Situacional</i>	34
3.2.7.1.	<i>Análisis Externo</i>	34
3.2.7.2.	<i>Análisis Interno</i>	44
3.2.8.	<i>Análisis FODA de la Situación Actual de la Empresa</i>	51
3.2.9.	<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	51
3.2.9.1.	<i>Nuevos Participantes</i>	51
3.2.9.2.	<i>Amenaza de los Sustitos</i>	52
3.2.9.3.	<i>Poder de negociación de los compradores</i>	52
3.2.9.4.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	52
3.2.9.5.	<i>Intensidad de la rivalidad</i>	52
3.2.10.	<i>Problema estratégico general (DAFO)</i>	53
3.2.11.	<i>Solución Estratégica</i>	53
3.2.12.	<i>Alternativas Estratégicas Generales</i>	54
3.2.13.	<i>Análisis de los Estados Financieros</i>	55
3.2.14.	<i>Indicadores Financieros</i>	64
3.2.14.1.	<i>Índice de Liquidez</i>	64
3.2.14.2.	<i>Indicadores de Solvencia</i>	65
3.2.14.3.	<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	67
3.2.14.4.	<i>Indicadores de Gestión</i>	68
3.2.15.	<i>Punto de equilibrio</i>	69
3.2.16.	<i>Plan Operativo</i>	70
3.2.16.1.	<i>Proyecto de Marketing</i>	70
3.2.16.2.	<i>Proyecto de Talento Humano</i>	70
3.2.16.3.	<i>Proyecto financiero</i>	70
3.2.16.4.	<i>Proyecto Interno</i>	71
3.2.16.5.	<i>Proyecto de tecnología</i>	71
3.2.16.6.	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	71
	CONCLUSIONES	74

RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Matriz DOFA	10
Tabla 2-1: Estructura del Balance General	14
Tabla 1-2: Personal Importadora Corral	22
Tabla 2-2: Entrevista dirigida al Gerente de Importadora Corral	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – 1: Elementos de la planeación estratégica	4
Figura 2-1: Proceso de la Planeación	6
Figura 1-2: Presupuestos	25
Figura 2-2: Organigrama	26
Figura 3-2: Objetivos	26
Figura 4-2: Planeación Financiera	27
Figura 5-2: Planificación de la entidad	27
Figura 6-2: Gastos	28
Figura 7-2: Políticas Financieras	28
Figura 8-2: Productos de mayor rotación	29
Figura 9-2: Proveedores	29
Figura 10-2: Productos	30
Figura 11-2: Mejora procesos administrativos.....	30
Figura 1-3: Estructura Administrativa	34

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta al personal que conforma la empresa

RESUMEN

La presente investigación se enfocó para desarrollar el diseño de un plan estratégico orientado al mejoramiento de la Gestión Financiera en la empresa Importadora Corral en la ciudad de Riobamba. Para ello fue importante establecer opciones mediante la cuales los propietarios de la empresa puedan tomar decisiones apropiadas y alcanzar las metas y objetivos planteados. Para la generación de información se utilizaron instrumentos de investigación; específicamente encuestas y entrevistas aplicadas al gerente de dicha empresa, con la ayuda de los datos obtenidos se procedió al análisis para el posterior desarrollo del trabajo de investigación. De manera secuencial se procedió a realizar un análisis de tipo externo e interno, estipulando la propuesta de mejora en la cual se determinaron las diferentes áreas de inversión, los índices financieros, el correcto análisis vertical y horizontal, enfocados en el balance general y en los estados de resultados. Se procedió además a la aplicación de las ratios financieros, los cuales son fundamentales para conocer de qué manera se encuentra la situación financiera de la empresa, además de ello se realizaron los cálculos del punto de equilibrio y las respectivas políticas de cobranza. Se concluyó que la empresa Importadora Corral llevó a cabo sus actividades de una manera artesanal, no contaba con un plan estratégico que permita tener una guía apropiada al gerente y su personal a cargo para tomar decisiones. Se recomendó al gerente que aplique los distintos procesos establecidos en la presente investigación, para que de esta manera se empleen las estrategias redactadas para brindar un apoyo al administrador en la toma de decisiones, considerando los resultados obtenidos dentro del plan estratégico propuestos.

Palabras clave: <FINANZAS>, <PLANEACIÓN ESTRATÉGICA>, <PUNTO DE EQUILIBRIO>, <MATRIZ DOFA>, <ÍNDICES FINANCIEROS>.



11-08-2021
1539-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The present research was focused on developing the design of a strategic plan aimed at improving Financial Management in the Importadora Corral company in Riobamba city. It was important to establish options to the owners of the company in order to make appropriate decisions and achieve the goals and objectives set. Research instruments were used to generate information; specifically surveys and interviews applied to the manager of the company, with the help of the data obtained, the analysis was carried out for the subsequent development of the research work. An external and internal analysis was carried out sequentially, stipulating the improvement proposal in which the different investment areas, financial indices, the correct vertical and horizontal analysis were determined, focused on the general balance and the income statements. In addition, the financial ratios were applied, which are essential to know how the company's financial situation really is, in addition to this, the equilibrium point calculations and the respective collection policies were conducted. It was concluded that the Importadora Corral company carried out the activities in an artisanal way, it did not have a strategic plan that allows having an appropriate guide to the manager and the staff in charge in making decisions. The manager was recommended to apply the different processes established in this investigation, so under this way the strategies written to provide support to the manager in decision-making are used, considering the results obtained within the proposed strategic plan.

Keywords: <FINANCE>, <STRATEGIC PLANNING>, <POINT OF BALANCE>, <SWOT MATRIX>, <FINANCIAL INDEXES>.

INTRODUCCIÓN

En el sector económico, las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel esencial para el desarrollo del país ya que son negocios que están en constante evolución, innovando día a día, estas buscan brindar calidad en sus productos y servicios, debiendo acoplarse al entorno para lograr alcanzar sus metas en el corto, mediano y largo plazo, generando eficiencia y eficacia para evitar desaparecer del mercado.

El presente trabajo de titulación hace referencia a la elaboración de un Plan Estratégico para mejorar la gestión financiera de la empresa Importadora Corral, en la ciudad de Riobamba, periodo 2020-2025, el primer capítulo hace referencia al Marco Teórico Conceptual que comprende todo lo referente a la fundamentación teórica, el capítulo dos haciendo referencia al marco metodológico el cual está conformado por los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, además se incluye el análisis de las encuestas realizadas a los trabajadores y la entrevista efectuada al Gerente de la empresa Importadora Corral.

En el capítulo tres se hace referencia al marco de resultados y discusión de resultados donde se plantea el plan estratégico, antecedentes de la empresa, misión, visión, análisis financiero, punto de equilibrio para conocer la situación actual de Importadora Corral, planteamiento de estrategias financieras, marketing y administrativas.

Por último, se presentan conclusiones y recomendaciones que se proponen a Importadora Corral para la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Para la presente investigación se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica en diversos repositorios de varias universidades especial énfasis en temas relacionados o similares, que servirán como guía para respaldar el presente trabajo de titulación.

Una de las características de la ciudad de Riobamba es la ausencia de planificación y planeación en las pequeñas y medianas empresas, motivo que inevitablemente desemboca en el incorrecto funcionamiento de estas, situación que con el tiempo causa que en su mayoría estas empresas quiebren y desaparezcan del mercado, haciendo énfasis en esta situación (Caminos Alarcón, 2014) sostiene que en una Planeación Financiera el objetivo primordial es dar a conocer como el procedimiento (de esta misma planificación) permitió obtener decisiones financieras acertadas, por otra parte, en un estudio realizado en el contexto de la F.D. Ch, (Cuzquillo, 2019) establece que con el panorama claro se elaboran estrategias financieras alineadas a mejorar la situación económica y presupuestaria.

Como evidencia de la falta de implementación de las debidas planificaciones se tiene el acertado apunte de (Etza Santiak, 2018) que sostiene que las empresas que no realizan ningún tipo de planificación financiera, carecen de un control de inventarios, y generalmente para la toma de decisiones no se analizan los estados financieros; conlleva a que las decisiones no sean las adecuadas. Desprendiéndose de tal afirmación se hace evidente que uno de los principales problemas que enfrentan los emprendedores y empresas en la ciudad se encuentra dentro de su propia estructura, todo ello constituye un inexpugnable inconveniente que la gran mayoría de este tipo de empresas no logra solventar de manera satisfactoria, cabe destacar que este tipo de problemas dentro de la propia organización pueden causar el mal funcionamiento económico de una empresa incluso cuando esta empresa logra cierto grado de éxito comercial o productivo, debido a que nunca se obtendrá un máximo rédito posible sin implementar una planificación y planeación adecuada y sin estas mencionadas no se puede implementar una administración efectiva y eficaz de los recursos de la empresa.

Por ello enfatizando en la postura de (Herrera, 2014) la planificación está enmarcada en el proceso de entender la posición actual del entorno del negocio en el mercado y a la vez proponer estrategias de crecimiento sostenible para el negocio tanto para corto como largo plazo.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Planeación

La planeación es la primera función administrativa ya que sirve de base para las demás funciones (organización, coordinación y control), al proponer objetivos y señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas, actividades, controlar y evaluar mejor los resultados comparando los resultados que se obtuvieron con los planificados. (Chiavenato, 2017)

La planeación consiste en llegar a cumplir los objetivos, metas o resultados subsistiendo de manera competitiva, sostenible y sustentable, es necesario controlar, pues ahí se podrá verificar el alcance de los objetivos a través de los resultados, de tal manera que allí aparece la estrategia, que es el método que permite hacer realidad los objetivos y a futuro los resultados. (Chiavenato, 2017)

1.2.2. Planeación estratégica

Según (Chiavenato, 2017) La planeación estratégica “es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo”.

La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados.

Las razones anteriormente expuestas demuestran que la planeación es importante en medida que reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo, ya que a través de este proceso se pueden generar pronósticos respecto a los cambios posibles y se señala además cómo la organización irá reaccionando de acuerdo a estos cambios, disminuyendo considerablemente los riesgos que afecten de forma negativa a la institución.

1.2.3. *Planeación financiera*

Según (Morales Castro & Morales Castro, Planeación Financiera, 2014) La planeación financiera establece: La manera de cómo se lograrán las metas; representa la base de toda actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo a un objetivo previamente determinado, que se establece en las acciones de la empresa.

La planificación financiera influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales, además de ser la que enmarca la realidad empresarial y determina la escala de la empresa si esta es grande mediana o pequeña, esta precisa de forma clara y concreta el marco financiero en el que la organización se desempeña. (pág. 21)

1.2.4. *Elementos de planeación estratégica*



Figura 1 – 1: Elementos de la planeación estratégica

Fuente: (Morales Castro & Morales Castro, Planeación Financiera, 2014)

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Según (Morales Castro & Morales Castro, Planeación Financiera, 2014), la planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

Misión organizacional: La misión de la organización representa el motivo de su existencia o su papel en la sociedad.

Visión organizacional: La visión evoca los objetivos que se esperan lograr, muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro o el anhelo o meta trazada para la organización a ser alcanzada en el futuro próximo además de ser un referente de crecimiento continuo elevando cada vez más el grado de excelencia y calidad en cuanto a los servicios o productos o desempeño empresarial de la organización.

Diagnóstico estratégico externo: Analiza las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos externos sobre los que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio.

Diagnóstico estratégico interno: Diagnostica la situación de la organización frente al entorno en el que se encuentra, analizando la estructura de la misma y las respuestas de la misma ante el entorno externo cambiante, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones necesarias para así formular estrategias que representan situaciones plausibles del entorno en el cual actúa.

Determinantes del éxito: Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios, siendo estos hallaos después de un profundo análisis de los propios objetivos de la empresa.

Definición de los objetivos: La organización persigue a la par diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.

Formulación de estrategias: La formulación de estrategias ocurre a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. (pág. 35-36)

1.2.5. Proceso de la Planeación

Morales Castro, J. A. y Castro. Arturo, M. (2015) dice que:

La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas.

El proceso de planeación estratégica es la serie de pasos necesarios a realizarse, que tienen como objetivo buscar y especificar las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales.

El proceso de la planeación consiste en el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias y el desarrollo de planes de acción, también es posible definir a la planeación como el proceso a través del cual se realiza cada una de estas actividades.

(pág. 23)

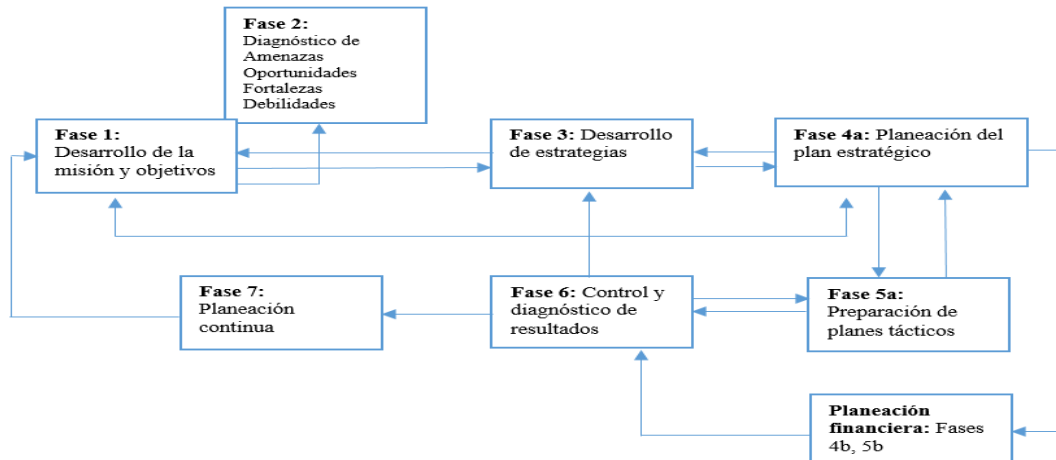


Figura 1-1: Proceso de la Planeación

Fuente: (Morales Castro, J. A. y Castro, Arturo, M. 2015)

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos a partir del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la empresa tiene al desarrollar sus operaciones de producción de bienes y servicios y su interacción con el medio ambiente, fija lo que desea hacer para mantenerse como un negocio en marcha dentro del sector al que pertenece.

Entre los objetivos que se pueden llegar a fijar están:

- 1) seguir un esquema sólido y constante de ventas y crecimiento en los ingresos;
- 2) aumentar el número de productos que la empresa fabrica;
- 3) ampliar el número de clientes a los que se venden productos
- 4) tener presencia en mayor cantidad de lugares donde se venden productos, por mencionar algunos de los objetivos que se establecen en la planeación de la empresa.

Fase 2: Diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades la planeación empresarial necesita una evaluación de estos aspectos. En el caso de las fuerzas de las empresas existen diversas variables concretas que influyen en la solidez de la compañía, entre esos factores se encuentra la relación que mantiene con:

- Competidores.
- Clientes.
- Proveedores.
- Bienes o servicios sustitutos.
- Requisitos que el gobierno establece a las empresas.
- Tecnología en los procesos de las empresas.

Fase 3: Desarrollo de estrategias el desarrollo de estrategias debe de evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas. Con lo cual se

determina lo que la empresa desea lograr en específico, y así establece los mecanismos necesarios para conseguir los objetivos planteados, de alguna forma es la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

Fase 4: Preparación del plan estratégico un plan estratégico contiene varios elementos, entre ellos:

- La misión y los objetivos organizacionales.
- La oferta de bienes, servicios o ambos.
- Un análisis y estrategias de mercado, incluyendo oportunidades y amenazas, y planes de contingencia.
- Las estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos.
- Las estrategias para emplear y desarrollar las competencias organizacionales y de los empleados.
- Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias.
- Indicadores financieros, de producción, de ventas, de desempeño de los trabajadores que ayuden a medir las metas alcanzadas.

Fase 5: Preparaciones de planes tácticos la formulación de las actividades en detalle que contribuyan a conseguir los objetivos de la empresa, son necesarias para el desarrollo de los planes estratégicos, porque ayudan a instrumentar los planes estratégicos, establecen el cómo con precisión para desarrollar todas las actividades necesarias, para conseguir los objetivos de corto plazo.

Fase 6: Control y diagnóstico de resultados los controles ayudan a reducir desviaciones de los planes y proporcionan información útil para el proceso de planeación en curso miden la cantidad de cumplimiento de los objetivos que se establecieron al inicio.

Fase 7: Planeación continua es un proceso ininterrumpido dado que después de evaluar el grado de obtención de los objetivos designados en la etapa de desarrollo de misión y objetivos, identificar porque no se consiguieron y hacer de nuevo el proceso de planeación.

Fases 4b y 5b: Planeación financiera Para desarrollar las actividades de corto y largo plazo es necesario proporcionar los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, etc., de tal manera que se desarrollan dos actividades fundamentales aquí: financiamiento e inversión. En este caso se auxilian de estados financieros proyectados que presenten cifras por un periodo determinado en el que funcionara la planeación de la empresa. Morales Castro, J. A. y Castro. Arturo, M. (2015)

1.2.6. Importancia de la planeación estratégica

Según (Morales Castro & Morales Castro, Planeación Financiera, 2014) La importancia de la planeación estratégica “radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que ayudan a lograr objetivos específicos para la empresa”. (Pág. 24)

Es por eso que a través del plan financiero se pretende buscar, identificar, establecer alternativas para cumplir con los objetivos que desea alcanzar la empresa permitiéndola crecer a futuro, entendiendo que el aspecto principal en el cual una empresa desea tener éxito es en el económico-financiero, ya que del nivel de éxito alcanzado en este apartado dependerá la factibilidad de la empresa para destinar recursos avocados en generar éxito en los aspectos como mercadeo, imagen, posicionamiento, estructura organizacional e infraestructura.

Así también (JAFRAMO Asesores, 2018) menciona que:

El plan financiero es importante para que la empresa logre tener éxito. Este proporciona información relevante sobre las necesidades de financiación a corto y largo plazo, la viabilidad económica y los posibles retornos por inversión y conversiones. También es útil para analizar el volumen mínimo de ventas necesario para generar ganancias considerando este paso como vital debido a que este es el punto de equilibrio y este permitirá destinar esfuerzos y estrategias a mantener el volumen de ventas por encima de este umbral. Por otra parte, el plan financiero permite estudiar los factores de riesgo que pueden afectar a negativa o positivamente el desarrollo del proyecto de negocio. (pág. 56)

1.2.7. Metodología Análisis Interno y Externo

1.2.7.1. Matriz EFI

Según (Min Shum, 2018) menciona que:

La matriz EFI es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permite analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer a detalle su impacto; también permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y formular estrategias que sean capaces de reforzar, optimizar y solventar los procesos internos.

Para realizar la matriz EFI es importante tomar en cuenta cómo elaborarla.

Paso 1: Realizar una lista de las fortalezas y aspectos que se deben mejorar en la empresa, mencionando los factores que afectan actualmente a la entidad.

Paso 2: Asignar los valores a cada factor desde el 0.0 (menos relevante) a 1.0 (más relevante). La suma total debe ser 1.0.

Paso 3: Asignar las calificaciones a cada uno, para ello se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Paso 4: Definir la calificación ponderada multiplicando el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente, esto se hace por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso 5: Determinar el valor ponderado sumando el valor final de cada factor para así determinar u obtener el valor total ponderado de la marca.

El total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5. (págs. 35-39)

1.2.7.2. Matriz EFE

Según (Min Shum, 2018) menciona que:

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de la empresa, formulando diversas estrategias que se pueden aprovechar para las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Paso 1: Realizar una lista de los factores más importantes que pueden impactar en el desarrollo y objetivos de la empresa dentro del entorno externo.

Paso 2: asignar un peso relativo a cada factor que va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante, hay que recalcar que el peso indica la importancia del factor y su influencia para alcanzar el éxito en el sector.

Paso 3: Asignar la calificación a cada factor, la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Paso 4: Determinar el valor ponderado calculando el valor ponderado, que es la suma de todas las calificaciones ponderada. El total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5. (pág. 35)

1.2.8. Matriz FODA

La matriz DOFA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias para empresas. Está formada por las fortalezas y debilidades que son factores internos de la empresa, las cuales crean o destruyen valor.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El análisis DOFA permite descubrir cuál es la situación de una empresa o proyecto para, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir.

Tabla 1-1: Matriz DOFA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: (StaffdeGerencia.com, 2018)

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

1.2.9. Análisis FODA

Toda empresa necesita conocer y analizar la situación en la cual se encuentra, por lo que es necesario realizar la matriz FODA, herramienta encargada de evaluar los factores internos y externos para poder tomar decisiones para la mejora y crecimiento de la organización.

El análisis FODA se puede aplicar a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o giro del negocio, se divide en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se refiere a las oportunidades y amenazas que presenta el mercado al que pertenece la empresa y a las debilidades y oportunidades con las que cuenta para competir con otros negocios del mismo ramo. (Romero, 2019)

A través del FODA se puede determinar cuatro tipos de estrategias:

FO: Fortalezas - Oportunidades

FA: Fortalezas - Amenazas

DO: Debilidades – Oportunidades

DA: Debilidades - Amenazas

Fortalezas: son las capacidades y recursos con los que cuenta una empresa para construir ventajas competitivas para posicionarse en el mercado e incrementar sus ventas, estas fortalezas representan todos los aspectos positivos con los que cuenta la organización en su propia estructura o en su propio funcionamiento

Debilidades: Refiere a las circunstancias internas que provocan una posición desfavorable de una empresa frente a la competencia. Son aspectos del funcionamiento, organización o estructura de la empresa que limitan la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia del negocio, y por lo tanto, deben ser controladas y superadas.

Oportunidades: son factores que a considerar para identificar las posibilidades que tiene una empresa para mantenerse vigente, hace referencia a los elementos externos que pueden ser explotados por la entidad para generar ventajas competitivas

Amenazas: Son las circunstancias externas que representan un riesgo para la supervivencia de una empresa. Si una organización prevé una amenaza con suficiente antelación puede evitarla o convertirla en una oportunidad.

1.2.10. Análisis financiero

El análisis financiero es fundamental en todas las empresas, consiste en obtener información de los estados financieros que poseen mucha información que debe ser buscada, procesada y reportada de manera coherente con el fin de que el lector pueda interpretar y tomar decisiones en base a ella.

Con el análisis financiero se puede realizar un estudio donde se puede determinar cuáles fueron las causas que han generado problemas y tomar decisiones que permitan dar soluciones a los mismos.

El análisis financiero se puede definir como un conjunto de principios y procedimientos que permiten que la información sea útil con el propósito de tomar decisiones, tiene como objetivo analizar la información financiera para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de la empresa, así como su evolución a través del tiempo. También ayuda a simplificar las cifras, sus relaciones y permitir comparaciones para facilitar su interpretación. (Bernal Mendoza, 2017)

El termino análisis abarca “una evaluación cualitativa y cuantitativa de los componentes de cualquier organismo estudiado”. (Lavallo Burguete, 2014)

Cualitativo: Este análisis tiene por objeto descubrir o separar los elementos del objeto de estudio.

Cuantitativo: Este análisis se usa para determinar la cantidad de cada elemento.

El análisis financiero puede realizarse interna o externamente, en el caso de ser un análisis interno, este lo realizan personas que tienen acercamiento directo a la empresa y acceso a todas las fuentes de información, o externo que lo realizan personas especialistas totalmente independientes de la empresa. (Bernal Mendoza, 2017)

Debemos considerar cuales son los principales implicados en analizar un estado financiero.

Directivo: La alta dirección de la empresa analiza la información para tomar decisiones que ayuden a cumplir los objetivos de la organización y maximizar las utilidades.

Analista: El analista tiene objetivos bien definidos, está especializado en un sector concreto y acumula información para analizar más de un periodo, busca la tendencia positiva o negativa que una empresa y un sector completo pueden mostrar.

1.2.11. Análisis Horizontal y Vertical del Balance General y Estado de resultados

1.2.11.1. Análisis Vertical

Este método consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica al balance general y el estado de resultados. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros.

Debe aplicarse siempre en varios ejercicios con el fin de evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas en cada uno de los periodos y es de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa.

Al aplicar este método se representa un estado financiero en términos porcentuales en relación con una base determinada.

Este análisis es muy representativo especialmente en el estado de resultados debido a que brinda una idea muy clara del comportamiento de los gastos, también sirve de apoyo para poder realizar pronósticos futuros financieramente en la empresa. (Lavalle Burguete, 2014)

Para realizar en análisis vertical se debe dividir la partida a analizar para el total del grupo al que pertenece y se lo multiplicar por cien, la fórmula para el cálculo de la misma es:

$$AV = \frac{\text{Valor de cada partida}}{\text{Total del grupo al que pertenece}} * 100$$

1.2.11.2. Análisis Horizontal

El análisis horizontal consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos, a través de este se puede observar si los resultados financieros de una entidad han sido positivos o negativos, también ayuda a identificar si los cambios que se presentan tienen o no relevancia para tomar decisiones con mayor importancia.

Este análisis ayuda a identificar el comportamiento que tienen cada una de las cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros.

Sirve como herramienta para poder determinar el incremento o disminución de las diferentes partidas.

Los resultados de este análisis se presentan igual que el análisis vertical, en forma porcentual.

A través de este análisis se puede estudiar el comportamiento de una partida en específico e identificar las variaciones que se puedan presentar. (Lavalle Burguete, 2014)

$$VR = \frac{\text{Valor en año 2}}{\text{Valor en año 1}} - 1 \quad *100$$

Para determinar el valor absoluto se debe restar el año 2 menos el año 1 y para el cálculo del valor relativo se aplica la siguiente fórmula:

1.2.12. Estado de Resultados

Respecto al inciso (Mendoza Roca & Ortiz Tovar, 2016) sostienen que:

El estado de resultados es denominado también estado de pérdidas y ganancias, este estado muestra cómo se han generado los ingresos y cómo se han causado los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, por tanto, este es un estado dinámico, ya que refleja una actividad que va variando en función del tiempo, de manera que este estado también varía entre períodos de estudio. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una empresa desde el primero hasta el último día del periodo contable. (Pág. 15)

En palabras más simples este indicador financiero cuantifica el resultado de los logros alcanzados mediante la determinación de la utilidad o pérdida obtenida en un periodo determinado.

Por su parte (Espejo Jaramillo, 2007) enfatiza que “El estado de resultados es un informe financiero que presenta de manera ordenada y clasificada los ingresos generados, los costos y gastos

incurridos por la empresa en un período determinado. La diferencia entre los ingresos y los gastos constituye la utilidad o pérdida del ejercicio económico.”

El objetivo del estado de resultados es evaluar la rentabilidad o pérdida de las empresas, es decir, su capacidad para generar utilidades.

1.2.13. Balance General

Para los autores (Mendoza Roca & Ortiz Tovar, 2016) El estado de situación financiera “muestra de manera concreta la situación de la empresa en una fecha determinada, Ilustra la relación entre propiedades, inversiones, derechos y la forma como fueron financiados, ya sea con recursos de fuentes externas o con recursos propios”. (Pág. 8)

El Balance se compone de dos columnas: el activo (columna de la izquierda) el pasivo y el patrimonio (columna de la derecha)

Tabla 2-1: Estructura del Balance General

ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO
Activo Corriente	Pasivo
Caja y Bancos	Pasivo Corriente
Cuentas por Cobrar – Clientes	Cuentas por pagar a Proveedores
Otras Cuentas por Cobrar	Obligaciones Financieras
Gastos Pagados por Anticipado	Impuestos por pagar
Total Activo Corriente	Total Pasivo Corriente
	Pasivo no Corriente
Propiedad, planta y equipo	Deudas a Largo Plazo
Depreciaciones	Total Pasivo no Corriente
Propiedades de inversión	Total Pasivo
Total Activo no Corriente	Patrimonio
	Capital Social
	Utilidades Acumuladas
	Total Patrimonio
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

Fuente: (Mendoza Roca & Ortiz Tovar, 2016)

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

En otros términos, para (Espejo Jaramillo, 2007) “El balance general es un estado financiero que demuestra la situación financiera de la empresa en un determinado período, a través del activo, pasivo y patrimonio.”

Para la presentación del balance general puede utilizarse los formatos: Horizontal o en forma de cuenta o el formato vertical o en forma de reporte.

1.2.14. Punto de equilibrio

De acuerdo con (Montero, 2017) “El punto de equilibrio o punto muerto es una herramienta clave en la estrategia de una empresa, que es fundamental para ponderar el grado de solvencia de una empresa y su potencial de rentabilidad.”

El punto de equilibrio predice cual es el punto de ventas anuales que la empresa debe conseguir para no tener pérdidas y generar ganancias, si incrementa las ventas, se ubicará por encima del punto de equilibrio y se habla de cumplir metas dando un resultado positivo llamando a este resultado positivo SUPERAVIT, por el contrario, si las ventas se encuentran por debajo de este punto de equilibrio se hablaría de pérdidas para la empresa, desde este punto a las pérdidas se las conoce como DÉFICIT.

En sus escritos (Van Horne & Wachowicz Jr., 2002) indican que:

La intersección de la línea de costos totales con la línea de ingresos totales determina el punto de equilibrio. El punto de equilibrio es el volumen de ventas necesario para que los ingresos totales y los costos totales sean iguales; se puede expresar unitario o en dólares derivados de las ventas. (Pág. 89)

1.2.15. Índices Financieros

La prestigiosa publicación (Gerencie.com, 2019) sostiene que “las razones financieras son indicadores para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa y su capacidad para asumir sus diferentes obligaciones necesarias para que esta pueda desarrollar su objetivo socio-económico”. (Pág. 2)

Los índices financieros permiten evaluar los resultados previos de la empresa para en base a ello tomar decisiones con miras a mejorar esos resultados a posterior, además estos indicadores permiten establecer comparaciones y análisis entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer y relacionar las cifras y así determinar cuál ha sido el comportamiento de esta

durante el tiempo considerado y así hacer proyecciones respecto al desempeño que tendrá la organización a futuro, en el corto, mediano y largo plazo.

En línea con lo mencionado (Van Horne & Wachowicz Jr., 2002) afirman que:

Para evaluar la situación y el desempeño financieros de una empresa, los analistas necesitan “revisar” diferentes aspectos de su salud financiera. Algunas de las herramientas que se utilizan durante esta revisión son las razones financieras, o índices, que relacionan datos financieros mediante el uso de fórmulas u operaciones matemáticas para obtener datos de significancia o relevancia financiera que son interpretados por un experto en la materia para comprender el funcionamiento de la empresa en el aspecto financiero. (Pág. 87)

1.2.15.1. *Liquidez*

(Harvard Business Review, 2017) Indica que la liquidez es:

La medida con la cual los activos de una empresa pueden convertirse inmediatamente en dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones, es decir que refiere a la disponibilidad de fondos para cumplir con los compromisos de una entidad en el corto plazo, también se le conoce como Índice de Solvencia debido a que indica el grado en que una empresa puede afrontar sus obligaciones con sus propios recursos sin necesidad de financiamiento externo. (Pág. 71)

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Prueba ácida**

Es un indicador que pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus existencias.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

1.2.15.2. *Endeudamiento*

- **Razón de endeudamiento**

Este índice ayuda a determinar el nivel de autonomía financiera, cuando es elevado nos muestra que la empresa depende mucho de sus acreedores y su capacidad de endeudamiento es limitada.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- **Apalancamiento**

(High Potential Development Center, 2018) Indica la razón de apalancamiento muestra el “nivel de deuda que tiene una empresa con respecto al valor de su patrimonio y el volumen de financiamiento externo, tanto a corto como a mediano plazo”. (Pág. 711)

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

- **Endeudamiento Patrimonial**

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

1.2.15.3. Rentabilidad

(SUPERCIAS, 2011) Afirma que este indicador “mide la capacidad que tiene la entidad para generar utilidades. Tiene como objetivo apreciar el resultado obtenido a partir de la toma de decisiones y políticas que tiene la administración para controlar los costos y gastos de la empresa. Se encarga de evaluar los resultados económicos de la actividad empresarial”. (Pág. 11)

- **Rentabilidad del Activo**

Este indicador muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

- **Margen Bruto**

Este indicador muestra la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

1.2.15.4. Gestión

(SUPERCIAS, 2011) Nos dice que estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con

la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. (Pág. 89)

- **Rotación de Cartera**

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

- **Rotación de Ventas**

Este indicador mide la efectividad de la administración, mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

1.2.16. Flujo de Efectivo

El artículo presentado por (Vázquez Burguillo, 2019) Indica que:

El flujo de efectivo o cash flow, es la variación de entradas y salidas de dinero en un período determinado, y la información de este flujo mide la salud financiera de una empresa.

El flujo de efectivo permite realizar previsiones, posibilita una buena gestión en las finanzas para tomar decisiones en el control de los ingresos, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de una empresa.

El estado de flujo de efectivo es utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación tiene como objetivo conciliar saldos iniciales y finales del período en la empresa. (Pág. 54)

Al respecto (Espejo Jaramillo, 2007) escribió: “El estado de flujos de efectivo tiene como propósito principal proveer información fundamental, condensada y comprensible, sobre el manejo de los ingresos y egresos de efectivo (obtención y aplicación) por una empresa en un período determinado”. (Pág. 11)

1.3. Marco Conceptual

2. **Cliente:** Es la persona que compra, consume un bien o servicio determinado.

3. **Cobranza:** obtener el dinero correspondiente a la venta de un producto, servicio o al pago de deudas. **Comercialización:** conjunto de actividades para facilitar la venta o conseguir que el producto llegue al consumidor.
4. **Crédito:** contrato entre una entidad crediticia y un cliente, en el cual se acordará que la persona natural disponga de una cierta cantidad de dinero; esta suma estará a disposición del cliente durante un determinado periodo de tiempo.
5. **Estrategia:** plan o actividad mediante el cual se busca alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.
6. **Finanzas:** Parte de la economía que se encarga de estudiar el movimiento del dinero entre las personas, empresas, el estado. Las finanzas también ayudan a manejar y tomar decisiones sobre los recursos, manejar el dinero con el fin de alcanzar objetivos tomando en cuenta los riesgos que se corre y la solución inmediata a los mismos.
7. **FODA:** Herramienta analítica que permite analizar la situación actual de la empresa con el fin de obtener conclusiones que ayuden a mejorar a futuro. Determina los elementos internos y externos que afectan de manera positiva o negativa el cumplimiento de metas de la empresa.
8. **Gestión:** Conjunto de procedimientos que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.
9. **Planeación:** análisis de una situación, establecimiento de objetivos, formulación de estrategias que permitan alcanzar objetivos y desarrollar planes de acción que permitan implementar estrategias.
10. **Presupuestos:** plan de operaciones y recursos que se plantea para alcanzar los objetivos propuestos, se expresan de manera monetaria en cierto período de tiempo.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de Investigación

2.1.1. *Enfoque mixto*

El enfoque adecuado para este proyecto es el mixto, debido a las características de la propia investigación y de los datos a ser obtenidos y analizados, adquiriendo tipos cuantitativos debido a la naturaleza de los datos financieros, que son numéricos en su totalidad, debiendo estos ser analizados, cotejados y comparados para establecer una conclusión financiera respecto al rendimiento de la empresa previo a la aplicación de una planificación financiera, en esta parte de la investigación los datos son analizados por el investigador como un ente objetivo externo, verificando que estos datos cumplan con las tres características principales es decir que tengan: Validez (implica el grado en el que los datos obtenidos son los necesarios para realizar la investigación); Confiabilidad (Refiere a la exactitud con la que los datos reflejan la realidad de la organización o proceso que se pretende investigar) y finalmente la Factibilidad (que determina la posibilidad de que los datos obtenidos sean interpretables).

El componente cualitativo se aplica en las técnicas de recopilación de datos, ya que considera también los puntos de vista de los responsables del funcionamiento de la empresa, analizando sus acciones de acuerdo al contexto social, mercantil, empresarial y financiero en el que se desenvuelve la organización, en este apartado de la investigación el investigador interactúa con los sujetos desde dentro para comprender las causas de sus acciones que a la final son las que afectan sus decisiones sobre el funcionamiento de la empresa.

2.2. Niveles de Investigación

La presente investigación se define como una investigación de nivel 5, es decir Predictiva – Experimental.

2.2.1. Nivel predictivo – experimental

La presente investigación tiene como fin el definir en qué situación financiera, económica y social se encontrará la empresa Importadora Corral después de aplicar una planificación estratégica financiera, para llegar a este nivel, un investigación debe necesariamente tener un enfoque mixto y debe acoplar elementos de cada uno de los niveles anteriores de investigación, de manera organizada y sistemática, aumentando la complejidad al ir subiendo de nivel, la presente investigación incorpora aspectos del nivel exploratorio al establecer comparativas entre investigaciones similares con el caso estudiado para poder enmarcar el contexto de la empresa y así encontrar el problema que será solucionado, el nivel descriptivo se hace presente en cuanto la investigación analiza los datos y mediante la interpretación de estos presenta la situación actual de la organización, sin atender a sus causa, en otras palabras responde a la pregunta de investigación ¿Cómo es la realidad?

También presenta rasgos de una investigación de nivel correlacionar en cuanto interpreta de forma cualitativa la relación mutua existente entre dos variables cuantitativas para establecer cómo se comporta una variable cuando varía el comportamiento de la otra variable, mientras que el nivel explicativo responde a las preguntas de investigación ¿Por qué? Y ¿Cómo? En este caso aplicada a la presente investigación responde a ¿Qué ha llevado a la empresa a esta situación? Y también responde a la pregunta de ¿Cómo mejorará esta situación al aplicar una planificación financiera?

2.3. Diseño de Investigación

2.3.1. Método de Investigación

El método de investigación que se va a utilizar en el presente trabajo es el analítico y comparativo debido a que a través del método comparativo se va a comparar datos numéricos, la situación actual de la empresa en relación a sus competidores y el método analítico para observar, indagar causas, efectos en este caso analizando los estados financieros de la empresa

2.3.2. Método Deductivo

El método deductivo permitirá partir de los casos generales en los cuales se han implementado planificaciones financieras para llevarlo al caso general de la Importadora Corral como caso específico, obteniendo resultados confiables que han sido útiles para un gran número de empresas, generalizando así el uso de la P.E.F para implementarla en una situación particular.

2.4. Tipo De Estudio

Esta investigación tendrá un tipo de estudio documental debido a que se va a recopilar información a través de documentos, en este caso los estados financieros de la empresa.

La presente investigación también es de campo, ya que los hechos a investigar implican una combinación del método de observación, entrevistas y análisis, se realizará en el lugar real en donde se desarrollan los mismos, basado en una estrategia de recolección directa de información real, necesaria para la investigación.

2.5. Población Y Muestra

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se consideró como población de estudio a los miembros que ayudan a la empresa Importadora Corral a desenvolver y ejecutar su actividad comercial.

Tabla 1-2: Personal Importadora Corral

Personal Importadora Corral	
Cargo	Número
Gerente General	1
Jefe departamento Marketing	1
Contador	1
Jefe dep. Operaciones	1
Jefe Comercial	1
Jefe Recursos Humanos	1
TOTAL	6

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

2.5.1. Muestra

Para la empresa Importadora Corral la población es finita por lo que no es necesario el cálculo de una muestra extensa, se realizará una encuesta al personal que labora en la empresa que son cinco y una entrevista al Gerente para desarrollar la investigación.

2.6. Métodos, Técnicas E Instrumentos De Investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método Analítico

Se pretende aplicar el método analítico debido al análisis de las encuestas y la entrevista, permitirán determinar los diferentes factores que conllevan al problema, es decir, este ayudará a analizar detalladamente la realidad que se está dando dentro del ambiente administrativo.

2.6.1.2. Método Sintético

El método sintético permitirá determinar una síntesis del método analítico, es decir después de haber analizado los resultados de las encuestas y la entrevista se podrá emitir comentarios cortos sobre los resultados obtenidos.

2.6.2. Técnicas

El presente proyecto se basó en la siguiente técnica:

Entrevista: la técnica de la entrevista fue aplicada al Gerente de la empresa

Encuesta: Se realizó una encuesta aplicada al personal que trabaja en la empresa

2.6.3. Instrumentos

El instrumento que se utilizó fue:

Guía de entrevista: La presente guía de entrevista ha sido elaborada con una secuencia de preguntas que se formularon previamente a la entrevista, de esta manera se recolectaron opiniones y criterios de la persona entrevistada.

Encuesta: Se diseñó y aplicó una encuesta la cual proporcionó criterios de evaluación mediante una encuesta la cual permitió realizar un análisis más preciso y efectivo.

2.7. Análisis e Interpretación de Resultados

Tabla 2-2: Entrevista dirigida al Gerente de Importadora Corral

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿La empresa realiza presupuestos anuales?	La empresa no realiza presupuestos anuales debido a la falta de conocimiento de esta herramienta	Los resultados obtenidos en la encuesta realizada al Gerente General de la empresa Importadora Corral, evidencian la falta de organización respecto a los procesos administrativos de la empresa, las fallas en la planificación de estos procesos se refleja en el rendimiento deficiente de la organización en los ámbitos financieros y la dificultad para alcanzar el punto de equilibrio financiero al desconocer totalmente la utilidad y forma de aplicar esta herramienta.
2. ¿La empresa ha hecho una planeación estratégica financiera?	La empresa no ha realizado una planeación estratégica financiera debido a la falta de conocimiento de esta herramienta	
3. ¿Se realiza análisis financieros en su empresa? Si es así con qué frecuencia lo hace?	Si, la empresa realiza análisis financieros principalmente balance general y estado de resultados parciales hasta los 15 días de cada mes	
4. ¿Cuáles son los principales indicadores financieros que utiliza la empresa?	No usamos indicadores financieros debido a que no conocemos esta herramienta	
5. Cree usted que la planeación financiera determina la rentabilidad de la empresa?	No necesariamente, consideramos que hay muchos factores internos como externos que pueden afectar a la rentabilidad, pero la planeación financiera si tiene un grado de importancia muy alto para el resultado de la rentabilidad de la empresa.	
6. ¿Sabe cuál es el punto de equilibrio operativo y financiero en la empresa?	No debido al desconocimiento de esta herramienta	

7. ¿La empresa cuenta con políticas financieras?	No cuenta con políticas financieras	La empresa no realiza controles a los indicadores financieros, al no realizar estos controles la empresa pierde de vista su propia realidad y su rendimiento en el contexto en el que se desenvuelve.
8. ¿Se utiliza la información financiera para la toma de decisiones?	Si debido a que nos indica los recursos económicos que se disponen por lo que es importante el uso de esta información para la toma de decisiones.	
9. ¿Cómo se maneja los inventarios en la empresa?	Se tiene una política de realización de conteo inventarios físicos al final de cada mes.	
10. ¿La empresa realiza presupuestos?	La empresa no realiza presupuestos anuales ni hace proyecciones a los estados financieros	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Tabulación de cuestionario para trabajadores de Importadora Corral

1. ¿Conoce si la empresa realiza presupuestos anuales?

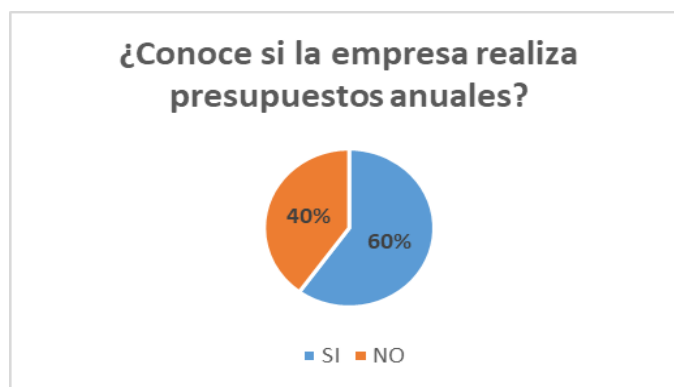


Figura 1-2: Presupuestos

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

En la gráfica se puede evidenciar que el 40% del personal desconoce que en la empresa se realizan presupuestos anuales, mientras que el 60% tiene el conocimiento que dentro de la empresa se realizan presupuestos anuales más no tienen el conocimiento de cómo se elabora.

2. ¿El personal conoce el organigrama estructural?



Figura 2-2: Organigrama

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

El 40% del personal conoce el organigrama estructural de la empresa, mientras que el 60% manifestó que desconoce cómo está estructurado el organigrama, los trabajadores que desconocen esta información no saben que deben hacer, sobre todo los que recién ingresan, sin una guía o explicación clara no saben cuál es su rol dentro de la entidad y tienden a pasar dos o tres días adivinando cuáles son sus funciones, esto se puede dar por falta de organización.

3. ¿Se ha evaluado el cumplimiento de objetivos?



Figura 3-2: Objetivos

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

El 80% del personal dice que no tienen conocimiento de que se haya evaluado el cumplimiento de los objetivos planteados, mientras el 20% afirma que si se ha evaluado el cumplimiento de los mismos.

4. ¿Conoce de qué manera influye su trabajo en la planeación financiera?

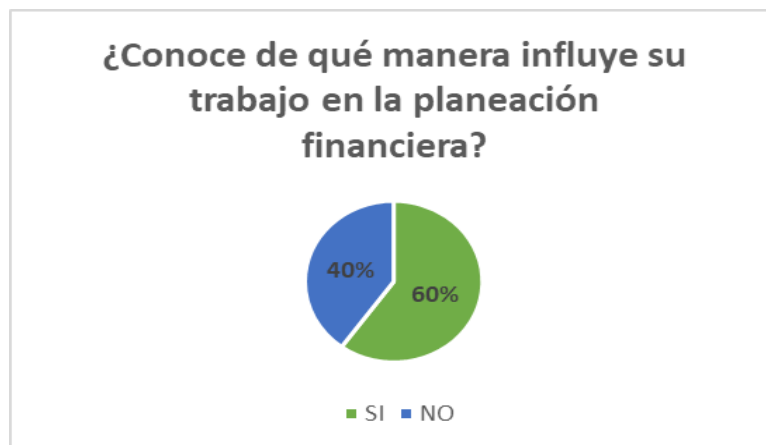


Figura 4-2: Planeación Financiera

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Se puede evidenciar que el 60% del personal conoce cómo su cargo o rol influye dentro de la planeación financiera, mientras que el 40% desconoce o no cree que su cargo sea parte de la planeación.

5. ¿Cómo calificaría la planeación de la entidad?

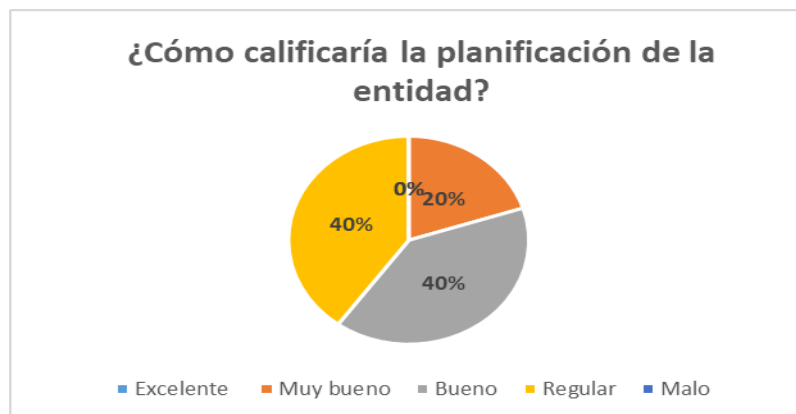


Figura 5-2: Planificación de la entidad

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

En esta grafica se puede evidenciar que el 40% considera que la empresa tiene una buena planeación, el 20% considera que es muy buena, mientras el otro 40% considera que es de regular la planeación de la empresa.

6. ¿Ha notado que existen gastos innecesarios en la empresa?



Figura 6-2: Gastos

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

El 20% de los encuestados afirman que existen gastos innecesarios en la empresa, mientras el 80% indican que no hay gastos innecesarios en la entidad.

7. ¿Sabe si la empresa cuenta con políticas financieras?



Figura 7-2: Políticas Financieras

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

El 80% de encuestados desconocen que en la empresa existan políticas financieras, manifestando que en caso de existir desconocen cuáles son, mientras el 20% afirma que la entidad cuenta con políticas financieras.

8. ¿Conoce cuáles son los productos con mayor rotación?

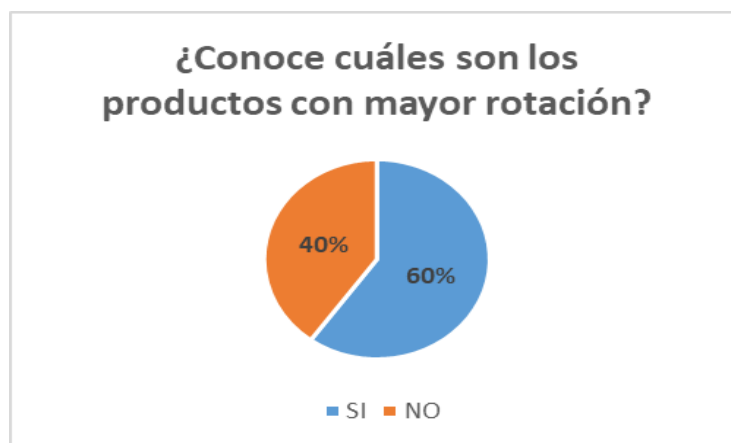


Figura 8-2: Productos de mayor rotación

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Se puede evidenciar que el 60% de los encuestados conocen cuales son los productos con mayor rotación en la empresa, mientras en 40% manifestó que no conoce cuáles son los productos que rotan más.

9. ¿Conoce quiénes son los proveedores principales?

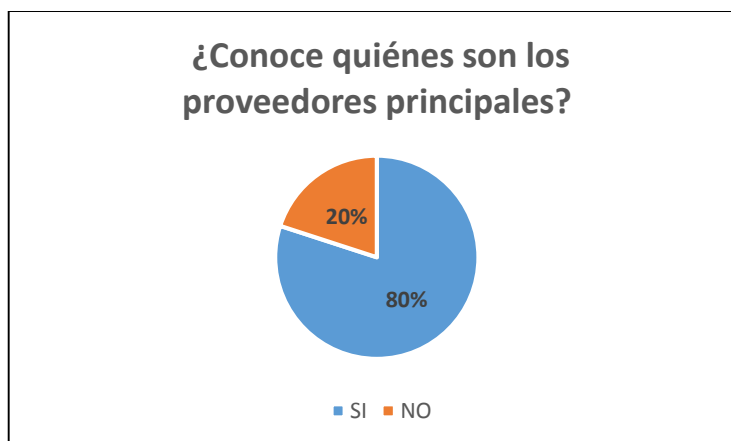


Figura 9-2: Proveedores

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

El 80% de los encuestados afirman que conocen cuáles son los proveedores de los productos, mientras el 20% desconoce quiénes son sus principales proveedores debido a que la mayoría de ellos son de empresas internacionales y no tienen mucho conocimiento acerca de las mismas.

10. ¿Cree usted que los productos que se comercializan en Importadora Corral están posicionados en el mercado?



Figura 10-2: Productos

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

El 40% de los encuestados manifiestan que la empresa no están totalmente posicionados en el mercado ya que la empresa es prácticamente joven aún en el sector que comercializa sus productos, mientras el 60% consideran que sí están posicionados los productos en el mercado, ya que se manejan productos de alta rotación y algunos de marcas reconocidas.

11. ¿Cree que con la aplicación de una planeación estratégica mejoraría los procesos administrativos?

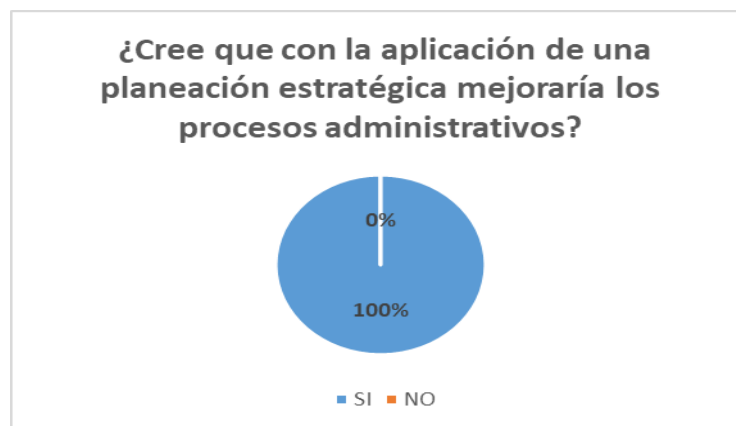


Figura 11-2: Mejora procesos administrativos

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Al observar la gráfica se evidencia que el 100% de los encuestados dicen que Importadora Corral podría mejorar los procesos administrativos al aplicar la planificación estratégica.

Resultado de la encuesta

Como resultado de la encuesta aplicada la idea a defender se sustenta en las preguntas 4,5 y 11 básicamente, por lo que se puede afirmar que “El desarrollo de una planificación estratégica financiera, mejorará los procesos administrativos de la empresa Importadora Corral en la ciudad de Riobamba en el período 2020-2025.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Tema

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA IMPORTADORA CORRAL, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL PERÍODO 2020-2025

3.2. Contenido de la propuesta

3.2.1. *Introducción*

La planeación financiera permite evaluar a una organización para determinar cuáles son sus necesidades, la correcta utilización de fondos y determinar los problemas que puedan presentarse en cuanto al uso de los recursos.

Por esta razón se ha visto factible diseñar un modelo de planificación financiera para la empresa Importadora Corral, a través el cual se propone que la empresa cuente con un modelo adecuado con la finalidad de que los directivos de la empresa puedan tomar decisiones con el objetivo de minimizar riesgos, aprovechar oportunidades y manejar adecuadamente los recursos financieros.

Con la información obtenida en el balance general y el estado de resultados ha permitido realizar el análisis horizontal y vertical de los mismos, cálculo del punto de equilibrio.

Una herramienta esencial que se utilizó para el desarrollo de la propuesta es la aplicación de los indicadores financieros que permitieron determinar la situación en la que se encuentra Importadora Corral.

Se pretende plantear políticas y estrategias para el área de cobranzas.

3.2.2. *Objetivo*

Desarrollar una planeación estratégica y Financiera para la empresa Importadora Corral, en la ciudad de Riobamba para el período 2020-2025.

3.2.3. *Reseña histórica de la empresa*

Importadora Corral es una empresa dedicada a la Importación y comercialización al por mayor y menor de materiales de construcción, nace en el año 2013 de la mano del Ing. Renato Corral luego de acumular diversas experiencias en el mercado nacional en la comercialización de líneas ferreteras y anexos en el mercado internacional. Dichos antecedentes impulsaron las primeras importaciones directas en el año 2014.

Para el 2017 Importadora Corral ha logrado obtener la representación exclusiva Internacional de marcas como ALBA, CROSS, DEGE FLOOR, etc. Logrando gran aceptación en el mercado de la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo, para el 2018 abre su primera bodega con instalaciones modernas y diseñadas para un mejor almacenamiento de sus productos, para el 2019 logra incorporar a su portafolio de productos marcas de gran renombre a nivel mundial como DEWALT, STANLEY y BLACK AND DECKER. En este mismo año amplía sus operaciones para la provincia de Tungurahua.

Para inicios del 2020 se apertura el primer local para atención al público en la ciudad de Riobamba y para finales del mismo año la empresa muda su oficina matriz a la ciudad de Quito

3.2.4. *Identificación de la organización*

Importadora Corral opera aproximadamente 7 años en el mercado, su actividad principal es la importación y ventas al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción, en continuo crecimiento en el mercado en el que compite.

La empresa tiene 5 trabajadores, mantiene ventas anuales de 500.000 USD, teniendo un promedio de crecimiento anual en ventas de un 10%.

Razón Social: Importadora Corral

Tipo de empresa: Pequeña empresa

País: Ecuador

Zona: Centro

Región: Sierra

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Dirección: Av. La Prensa y Av. Milton Reyes

3.2.5. Estructura Administrativa

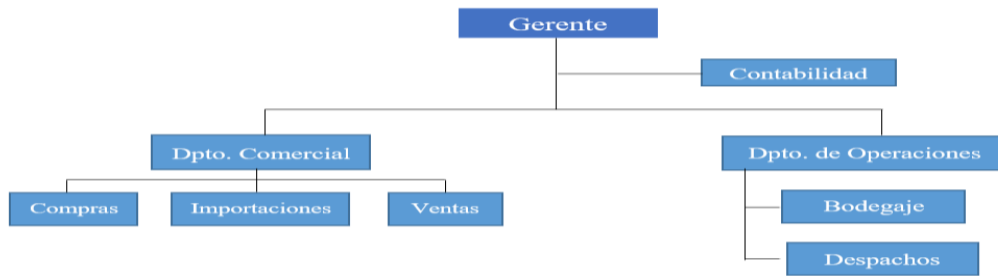


Figura 1-3: Estructura Administrativa

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.6. Misión, visión de la empresa

3.2.6.1. Misión

“Somos una empresa moderna enfocada en importar productos innovadores que brinden soluciones integrales y generen valor agregado para beneficio de nuestros clientes y de la sociedad”

3.2.6.2. Visión

“Importadora Corral será una empresa líder en el sector de la construcción y tendrá cobertura nacional para beneficio de sus clientes enfocada en el buen servicio, transparencia, agilidad y relaciones a largo plazo.”

3.2.7. Diagnóstico Situacional

3.2.7.1. Análisis Externo

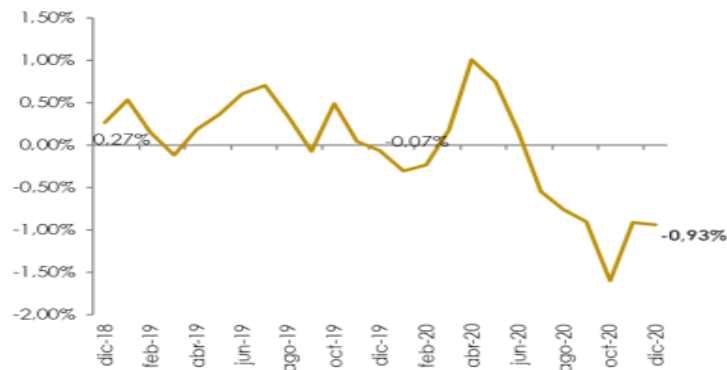
El análisis externo se realiza mediante la metodología de PESTEL en el cual se incluyen los factores claves que afectan a la empresa de manera externa es decir los aspectos económico, político, social, tecnológico, cultural y geográfico.

FACTOR ECONÓMICO

- Inflación

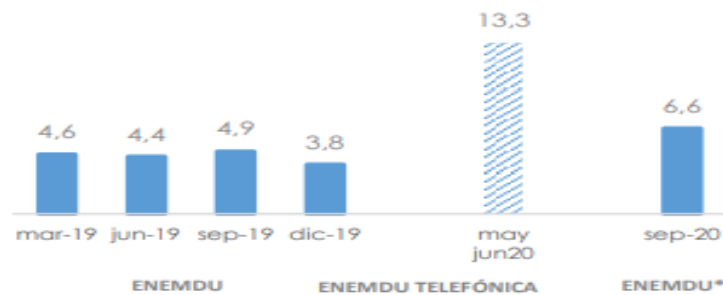
Descapitalización de la empresa o disminución del poder adquisitivo

Descripción	Valor
Inflación Anual diciembre 2019 a diciembre 2020	-0,93%



- Desempleo

Fecha	Valor
Septiembre 2020	6,6%



El Producto Interno Bruto en el II Trimestre 2020 es de -12,4% lo cual es una situación preocupante debido a que existe una disminución de la situación económica de la comunidad para la adquisición de bienes.

II Trimestre 2020	-12,4%
-------------------	--------

- Tasa de interés

TASA DE INTERÉS ACTIVA

FECHA	VALOR
Enero 31-2020	8.68%
Febrero 29-2020	8.81%
Marzo 31-2020	8.77%
Abril 30-2020	8.40%
Mayo 31-2020	8.98%
Junio 30-2020	9.10%
Julio 31-2020	9.12%
Agosto 31-2020	9.03%
Septiembre 30-2020	9.02%
Octubre 31-2020	8.96%
Noviembre 30-2020	8.83%
Diciembre 31-2020	8.50%
Enero 31-2021	8.58%

TASA DE INTERÉS PASIVA

FECHA	VALOR
Enero 31-2020	6.22%
Febrero 29-2020	6.25%
Marzo 31-2020	6.24%
Abril 30-2020	7.24%
Mayo 31-2020	5.97%
Junio 30-2020	5.98%
Julio 31-2020	6.24%
Agosto 31-2020	6.37%
Septiembre 30-2020	6.36%
Octubre 31-2020	6.31%
Noviembre 30-2020	6.07%
Diciembre 31-2020	5.89%
Enero 31-2021	5.82%

FACTOR POLÍTICO

El gobierno actualmente ha otorgado muchas facilidades en lo que a proyectos de vivienda se refiere. En Ecuador no solo se basa en grandes proyectos, sino que también hay proyectos de interés social donde los precios para obtener vivienda son muy bajos, también está la construcción y mejora de vivienda, además existen programas para que las personas se capaciten en técnicas de construcción por lo que puede resultar mucho más atractivo el sector.

A nivel nacional se desarrollan actividades en torno al sector ferretero, sin embargo esto no ocurre de manera uniforme; la segmentación del sector se da según la influencia del entorno y con los negocios ferreteros la especialización es el resultado. El sector ferretero nacional ha evolucionado según las características de las regiones donde se desarrolla. Aunque se comparte en común la segmentación de clientes industriales, profesionales, finales.

La proporción varía dentro de las regiones a partir de las dinámicas de desarrollo que éstas tienen. No obstante, desde el Gobierno Nacional, una preocupación que involucra a todos es la reducción de las desigualdades regionales con el fin de lograr una mayor convergencia y disminuir las brechas. Para el 2015 el desarrollo del sector ferretero está estrechamente ligado al desarrollo de las regiones del país. Los empresarios del sector no pueden ser indiferentes a las características de las regiones donde están sus establecimientos porque, de hacerlo, estarán al margen de las dinámicas económicas y sociales, y siempre participarán como espectadores mas no como agentes de desarrollo.

Teniendo en cuenta que con la contratación pública se busca el cumplimiento de los fines estatales, es imperioso que las entidades públicas cuenten con instrumentos que les faculten lograr la selección adecuada de los contratistas que les permitirán la consecución de los mismos. Por ello, el propio Estado ha expedido diferentes normas buscando dotar a las entidades con herramientas que permitan dicha selección idónea.

Política tributaria: Es el pago de impuestos, constituye uno de los principales mecanismos para mantener y fortalecer la política fiscal del gobierno y, en algunos casos, la principal fuente de recursos económicos que permiten al Estado conservar y mejorar los niveles de ahorro público. Las PYMES por medio del pago de impuestos contribuyen con impuestos, tasas, contribuciones especiales para financiar servicios públicos y la ejecución de programas que coadyuven a sostener el estado de bienestar del país (Quintero, 2015: 7).

Política Arancelaria: es la encargada de regular los intercambios comerciales que mantenga un país, utilizándola como protección o liberalizadora del comercio

Uno de los problemas que atraviesan los Importadores son los incrementos que se pueden ir dando en el transporte marítimo, la falta de contenedores provenientes especialmente de la China es uno de los factores externos que están presionando el aumento en el transporte. Para acceder a productos o

servicios importados son: el Arancel, Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), Salvaguardias.

GEOGRÁFICO

En este factor podemos observar como la ubicación de la ferretería afecta de manera positiva o negativa su desarrollo dentro de la pequeña industria ya que dependiendo donde y como este ubicada en un sector puede recibir alto dividendos o puede llegar al cierre de la misma depende mucho de la afluencia de posibles o clientes y de un sector que tenga un alto o regular consumo de productos que esta provea, además que el sitio donde esté ubicada y también debe ser seguro y de fácil acceso.

FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología en las empresas del sector es muy similar, en cuanto a programas utilizados para el control de inventario, registro de ventas, además de que la forma de distribución y las características de los locales son muy parecidas. Lo descrito anteriormente es lo que sucede a nivel de las grandes empresas, por su lado las pequeñas y medianas empresas son muy reducidos y la tecnología utilizada es poca ya que no cuentan con grandes plataformas que le faciliten el desarrollo de su actividad, por eso debemos aprovechar las herramientas que hoy día brinda el gobierno como lo son las Tics que resultan muy útiles para que las pequeñas y medianas empresas sean un poco más competitivas en la industria del sector.

COMPETITIVIDAD

En cuanto a la capacidad competitiva, se observan tres puntos clave o fortalezas a considerar por su alto impacto dentro de la organización: la calidad de los productos; la satisfacción del cliente en función de la relación calidad del contacto/ventas; y las ventajas que tiene la empresa a nivel de la administración de las relaciones con los clientes o “custiero relationship management” (CRM) y mercadeo (estrategias de CRM y otro punto de venta en un sector importante de la ciudad; sin embargo, también es importante considerar los puntos críticos dentro de esta capacidad como son: la satisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega, proceso en el cual existen diversos inconvenientes de retrasos y la participación en el mercado, que si bien está catalogada como una fortaleza por la organización está en un nivel bajo, por lo tanto es importante tenerla en cuenta.

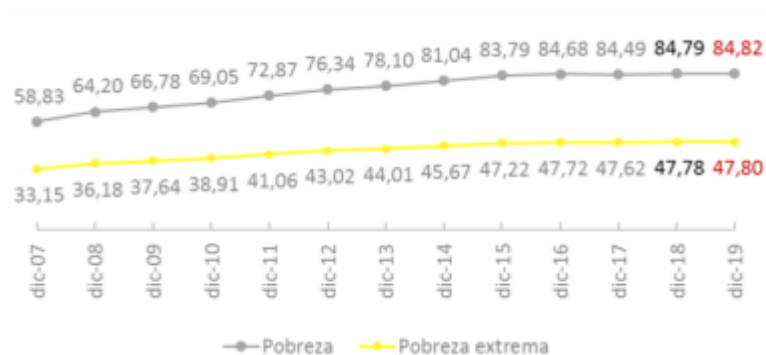
Importación de Productos terminados

(SistemaImpulsa, 2018) Cuando una empresa recurre a la importación busca ofrecer al mercado calidad a mejor precio ya sea de materia prima o productos, la importación de productos terminados

incrementa la calidad de los productos generando mejoras en el producto y precio por encima de la competencia. Pese a que el costo de la importación sea elevado, puede resultar inferior al costo que conlleva fabricarlo.

FACTOR SOCIAL

- Pobreza



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Mercado potencial

El sector se ha caracterizado en los últimos años por su gran desarrollo y por la creciente profesionalización de sus clientes.

Esta situación ha provocado que se demanden más ferreterías especializadas, aunque sin perjuicio de momento para las tiendas y grandes superficies, donde el cliente puede acceder al producto que le interesa.

Esta situación acompañada de la gran variedad de productos que el sector ferretero maneja, ha producido una integración con diversos sectores que actúan ahora como competidores, y que trae como consecuencia que la pequeña ferretería tradicional esté perdiendo terreno. En definitiva, el sector se encuentra todavía en una fase expansiva, aunque la tendencia es hacia la profesionalización.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	IMPLICADOS
ECONÓMICO			
E1. Inflación	Alta	Descapitalización de la empresa o disminución del poder adquisitivo	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
E2. PIB	Alta	El Producto Interno Bruto en el II Trimestre 2020 es de -12,4% lo cual es una situación preocupante debido a que existe una disminución de la situación económica de la comunidad para la adquisición de bienes	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
E3. Crecimiento del sector constructor	Medio	En los últimos hay un crecimiento del 10%	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
E4. Acceso a créditos	Medio	Tasas de interés atractivas	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
POLÍTICO			
P1. Políticas de estímulo a las pymes	Alto	Precios accesibles para la construcción	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
P2. Cambios en las políticas económicas	Medio	Inestabilidad económica	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
P3. Cambio en las políticas tributarias y arancelarias	Alto		Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
SOCIALES			

S1. Hábitos de compra	Bajo	Compra de materiales de construcción	Empresa Proveedores Clientes Empleados
S2. Pobreza	Bajo	25% pobreza nacional	Empresa Proveedores Clientes Empleados
S3. Desempleo	Medio	Ingresos bajos en los hogares	Empresa Proveedores Clientes Empleados
CULTURAL			
C1. Formación educativa	Bajo	Mejores ingresos	Proveedores Clientes Empleados
C2. Crisis económica Internacional	Alto	Disminución de ventas	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
TECNOLÓGICO			
T1. Desarrollo tecnológico	Alto	Medios de comunicación actualizados	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
T2. Importación de productos terminados	Alto		Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

LISTADO DE LOS FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO

1. Inflación
2. PIB
3. Crecimiento en el sector constructor
4. Acceso a Créditos
5. Cambio en las políticas económicas
6. Cambio en las políticas tributarias y arancelarias
7. Política de estímulo a las pymes

8. Hábitos de compra
9. Pobreza
10. Desempleo
11. Formación educativa
12. Crisis económica Internacional
13. Desarrollo Tecnológico
14. Importación de productos terminados

MATRIZ DE PRIORIDADES

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	E1,T1,C2,T2	E2,P1	
	MEDIO	E3,E4,P2.P3	S3	
	BAJO		S2,C1	S1
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

PERFIL ESTRATÉGICO

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRAN AMENAZA	AMENAZA	NORMAL	Oportunidad	GRAN Oportunidad
Inflación	X				
PIB		X			
Cambio en las políticas tributarias y arancelarias		X			
Crecimiento del sector constructor					X
Acceso de créditos				X	
Políticas de estímulo a las pymes					X
Importación de productos terminados				X	
Desarrollo tecnológico					X
Cambios en las políticas económicas		X			

Crisis económica Internacional	X				
--------------------------------	---	--	--	--	--

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación de la respuesta	Calificación Ponderada
Oportunidad			
Desarrollo tecnológico	0.11	4	0.44
Políticas de estímulo a las pymes	0.11	4	0.44
Acceso de créditos	0.10	3	0.30
Crecimiento del sector constructor	0.12	4	0.48
Importación de productos terminados	0.08	3	0.24
Amenazas			
Inflación	0.12	1	0.12
PIB	0.09	2	0.18
Cambios en las políticas económicas	0.08	2	0.16
Crisis económica Internacional	0.11	1	0.11
Cambios en las políticas tributarias y arancelarias	0.08	2	0.16
Total	1.00		2.63

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Puntaje para la calificación de las variables

- Amenaza importante 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad importante 4

La Matriz EFE manifiesta que la empresa responde de manera favorable a las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, superando la media que es 2,63 pero, si bien la empresa se encuentra por encima de la media, no se están aprovechando estos factores, también se puede determinar que el total ponderado de las oportunidades es superior al de las amenazas por lo que existe un entorno favorable para la empresa.

3.2.7.2. Análisis Interno

En el análisis interno se analizará los aspectos en el área administrativa, talento humano, comercial, marketing y finanzas.

ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa se encontró que la empresa presenta dificultades en el tema de la filosofía empresarial, al no contar con políticas internas, es decir directrices que establezcan normas, procedimientos y comportamientos a ser cumplidos por los empleados

No posee un orgánico estructural definido, por tal razón no hay responsables directos en las funciones que desempeña el equipo de trabajo. No cuenta con un gobierno corporativo, herramienta clave para que el equipo de trabajo tenga presente los principios que rigen el desempeño de la empresa.

No maneja un sistema operativo actualizado, herramientas informáticas o programas que permitan la administración eficaz de los recursos en el entorno tecnológico que exige el mercado. (Manejan un sistema muy bondadoso llamado Mobilvendedor, pero no se le maneja en su máximo potencial)

ÁREA DE TALENTO HUMANO

En el área de talento humano la empresa presenta falencias en las labores de reclutamiento de personal, debido a que no existe un protocolo definido para el reclutamiento, no cuenta con una adecuada evaluación del desempeño, por lo que no se da un seguimiento puntual y adecuado al personal, no se realiza capacitaciones y como consecuencia los trabajadores desarrollan sus actividades de manera ineficiente y tienden a disminuir su capacidad productiva, no cuenta con un manejo de perfil de cargos necesario para tener el equipo de trabajo adecuado y para seleccionar nuevos trabajadores de acuerdo al perfil deseado.

ÁREA COMERCIAL

En el área comercial no hay poder de negociación con los proveedores, a consecuencia de esta situación, la empresa no recibe los insumos o maquinaria necesarios para su funcionamiento a precios accesibles y favorables, esto provoca que el costo de producción aumente y que para que exista margen de ganancia los costos de los productos ofertados suban, por lo tanto la empresa no oferta dentro de los mejores precios del mercado, esto causa que el número de clientes frecuentes se vea reducido, es necesario trabajar en la búsqueda mejoras en las estrategias de negociación con

los proveedores, en la captación de ofertas de insumos y maquinarias que permitan obtener materiales y servicios a mejores precios permitiendo que los costos de producción se estabilicen y la empresa entre en competencia directa con otras que ofrecen productos o servicios similares.

También es necesaria la implementación de nuevos canales de venta para captar nuevos clientes, la empresa cuenta con vendedores externos que ofertan los productos a empresas similares, el problema está en las cobranzas ya que ofertan créditos y no hay un protocolo para la apertura y crédito al cliente.

ÁREA DE MARKETING

En el Área de Marketing no se realiza un análisis de precios y promociones adecuado, tal problema desemboca en que los productos que la empresa ofrece no sean atractivos para el cliente o que en algunos casos los potenciales clientes no se enteren de las ofertas o productos que se comercializan, no se destinan recursos para un fondo de publicidad, no posee una estrategia de marketing, herramienta indispensable para que la empresa tenga mayor presencia en el mercado.

ÁREA FINANCIERA

Las herramientas financieras sirven para controlar el correcto manejo de los recursos de la empresa, en este apartado, no se han realizado estudios de los índices financieros de la empresa, no existe un protocolo de gastos, esto causa que la empresa incurra en gastos innecesarios, no hay un cálculo de punto de equilibrio, el área financiera no cuenta con políticas internas ni crediticias, por lo que no hay garantías para el cobro de las deudas adquiridas por los clientes ni la recuperación de cartera vencida, la empresa en ocasiones ha solicitado crédito a instituciones financieras sin ser absolutamente necesario. En caso de existir superávit, el capital excedente no es reinvertido de manera que crezca a futuro ni tampoco es reinvertido en mejoras de infraestructura física o de estructura organizacional, haciendo a este excedente improductivo y susceptible a depreciaciones posteriores.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	IMPLICADOS
ADMINISTRATIVO			
A1. Filosofía empresarial	Alta	Falta de políticas internas para el establecimiento de directrices	Empresa Proveedores Clientes Empleados
A2. Organigrama estructural	Bajo	Ausencia de organigrama estructural no existe responsables directos	Empresa Proveedores Clientes Empleados
A3. Sistema Operativo	Bajo	Ausencia de sistema operativo para actividades diarias	Empresa Proveedores Clientes Empleados
TALENTO HUMANO			
T1. Reclutamiento del personal	Medio	Falencias en el proceso de reclutamiento del personal	Empresa Proveedores Clientes Empleados
T2. Evaluación del desempeño	Medio	Deficiente evaluación a los colaboradores	Empresa Proveedores Clientes Empleados
T3. Capacitaciones	Baja	Disminución de capacidad productiva	Empresa Proveedores Clientes Empleados
COMERCIAL			
C1. Poder de negociación	Baja	Falta de insumos y maquinaria	Empresa Proveedores Clientes Empleados
C2. Cobranzas	Alta	Ausencia de créditos para los pagos	Empresa Proveedores Clientes Empleados
C3. Cartera de clientes	Alta	Clientes potenciales	Empresa Proveedores Clientes Empleados
C4. Ubicación del establecimiento	Alta	Ubicación geográfica adecuada	Empresa Proveedores

			Cientes Empleados
C5. Experiencia en el sector	Alta	7 años dentro del mercado	Empresa Proveedores Clientes Empleados
MARKETING			
M1. Análisis de precios y promociones	Baja	Productos poco atractivos	Empresa Proveedores Clientes Empleados
M2. Estrategia de marketing	Alto	Poca presencia en el mercado	Empresa Proveedores Clientes Empleados
M3. Publicidad	Baja	Poca publicidad	Empresa Proveedores Clientes Empleados
M4. Conocimiento del mercado	Alto	Segmentación de mercado	Empresa Proveedores Clientes Empleados
M5. Conocimiento de proveedores	Alto	Precios adecuados	Empresa Proveedores Clientes Empleados
M6. Precios competitivos	Alto	Atracción del cliente	Empresa Proveedores Clientes Empleados
FINANCIERA			
F1. Índices financieros	Alto	Falta de protocolos de gastos	Proveedores Clientes Empleados
F2. Ausencia de políticas crediticias	Alto	Falta de garantías para el cobro de las deudas adquiridas	Empresa Proveedores Clientes Empleados

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

LISTADO DE LOS FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

1. Filosofía empresarial
2. Organigrama estructural
3. Sistema operativo
4. Reclutamiento del personal
5. Evaluación del desempleo
6. Capacitaciones
7. Poder de negociación
8. Cobranzas
9. Análisis de precios y promociones
10. Estrategia de marketing
11. Publicidad
12. Índices financieros
13. Ausencia de políticas crediticias
14. Precios competitivos
15. Conocimiento de proveedores
16. Conocimiento del mercado
17. Cartera de clientes
18. Ubicación geográfica del establecimiento
19. Experiencia en el sector

MATRIZ DE PRIORIDADES

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	A1,C2,F1,M4	F2,C3,M2, M6,C5	
	MEDIO	T1,M5,C4	T2	M3,T3
	BAJO		C1	A2,A3,M1
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

PERFIL ESTRATÉGICO

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRAN FORTALEZ A	FORTALEZ A	NORMA L	DEBILIDA D	GRAN DEBILIDA D
Filosofía empresarial				X	
Cobranzas					X
Índices financieros					X
Conocimiento del mercado		X			
Reclutamiento del personal					X
Cartera de clientes	X				
Estrategias de marketing				X	
Ausencia de políticas crediticias					X
Conocimiento de proveedores		X			
Precios competitivos		X			
Experiencia en el sector		X			
Ubicación geográfica del establecimiento	X				

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación de la respuesta	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Conocimiento del mercado	0.07	3	0.21
Cartera de clientes	0.09	4	0.36
Conocimiento de proveedores	0.08	3	0.24
Ubicación del establecimiento	0.11	4	0.44
Precios competitivos	0.06	3	0.18
Experiencia en el sector	0.06	3	0.18
Debilidades			
Filosofía empresarial	0.06	2	0.12
Reclutamiento del personal	0.11	2	0.22
Cobranzas	0.10	1	0.10
Ausencia de políticas crediticias	0.11	1	0.11
Índices financieros	0.10	2	0.20
Estrategia de marketing	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.46

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Puntaje para la calificación de las variables

- Fortaleza importante 4
- Fortaleza menor 3
- Debilidad menor 2
- Debilidad importante 1

Los resultados de la matriz EFI demuestran que el total ponderado de la empresa Importadora Corral es de 2,46 lo que indica que ligeramente se encuentra sobre la media, pero pese a obtener este resultado la empresa no está aprovechando al máximo sus fortalezas y no cuenta con estrategias suficientes para contrarrestar sus debilidades.

También se puede analizar el peso de cada una de las variables que se analizaron y se establece que las debilidades tienen un peso mayor que las fortalezas en la empresa.

3.2.8. *Análisis FODA de la Situación Actual de la Empresa*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Conocimiento del mercado F2 Cartera de clientes F3 Conocimiento de Proveedores F4 Ubicación del establecimiento F5 Precios competitivos F6 Experiencia en el sector	D1 Filosofía empresarial D2 Reclutamiento del personal D3 Cobranzas D4 Ausencia de políticas crediticias D5 Índices financieros D6 Estrategia de marketing
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Crecimiento en el sector constructor O2 Acceso a Créditos O3 Política de estímulo a las pymes O4 Avances tecnológicos O5 Importación de productos terminados	A1 Inflación A2 PIB A3 Crisis económica Internacional A4 Cambio en las políticas económicas A5 Cambios de las políticas tributarias y arancelarias

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.9. *Las 5 fuerzas de Porter*

Para analizar el mercado se lo realizará a través de las 5 fuerzas de Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

(Correa, 2009)

3.2.9.1. *Nuevos Participantes*

El ingreso de nuevos competidores al mercado es alto ya que el constante crecimiento del sector constructor tiene gran demanda y siempre está en actividad por lo que cada vez ingresan a este mercado nuevos participantes con precios competitivos pese a que son productos nacionales, contrario al giro del negocio que es la Importación de estos productos.

3.2.9.2. Amenaza de los Sustitos

La competencia de productos sustitutos en este mercado es baja, ya que los materiales de construcción tienen su clasificación de productos que es amplia y cada material es complementario de otro, lo que varía dentro del mercado es la calidad y el precio.

3.2.9.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es medio, el problema está en que muchas veces los compradores desean negociar el precio de los materiales de construcción llevando pocas cantidades a grandes descuentos, los compradores tienen la posibilidad de escoger donde y a quien comprar sus productos, buscando buena calidad a bajo precio, tomando en cuenta que estos productos tienden a comprarse en grandes cantidades, depende mucho el volumen de las ventas que se generen para generar un poder de negociación con los clientes.

3.2.9.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es alto, al ser una empresa importadora se tiene acceso a muchas empresas con productos de buena calidad a buen precio, en su gran mayoría los fabricantes necesitan de los distribuidores para comercializar sus productos ya que estos son el principal canal de distribución hacia el consumidor final. Así también algunas veces la empresa requiere abastecerse de mercadería buscando empresas nacionales que ofrezcan productos similares al que se requiere, esto genera un alto poder de negociación para las empresas comercializadoras ya que hay muchas opciones para elegir.

3.2.9.5. Intensidad de la rivalidad

La mayor parte de los competidores actuales son empresas de similares características en torno al giro del negocio, en la ciudad de Riobamba existen comercializadoras fuertes que se encuentran vinculados en la industria de la construcción

Existen otros competidores muy fuertes en la ciudad como Kywi o Ferrisariato, que tienen el mismo rol que la empresa es decir son importadores directos y estas empresas están respaldados de un gran poder adquisitivo y económico siendo de las más fuertes a nivel local y nacional.

MATRIZ DAFO

		FORTALEZAS						DEBILIDADES						TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
OPORTUNIDADES	O1	X	X	X	X	X	X		X				X	8
	O2											X		1
	O3		X			X		X						3
	O4		X				X			X		X	X	5
	O5	X		X		X	X						X	5
AMENAZAS	A1											X		1
	A2					X								1
	A3		X							X	X	X		4
	A4					X				X				2
	A5					X				X				2
TOTAL		2	4	2	1	6	3	1	1	4	1	4	3	

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.10. Problema estratégico general (DAFO)

Se puede evidenciar que la empresa presenta una amenaza importante como lo es la crisis económica Internacional que afecta en la economía del consumidor por ende las ventas disminuyen considerablemente, también se debe tomar en cuenta las debilidades que se presentan como lo son las cobranzas que ha generado complicaciones en la recuperación de cartera y que la empresa tampoco ha tomado en cuenta el análisis de los índices financieros para diagnosticar como se encuentra actualmente.

Se debe lograr aprovechar las oportunidades como es el crecimiento en el sector constructor debido a que este segmento de mercado se sigue expandiendo, aprovechar los avances tecnológicos como el acceso a sistemas informáticos que permiten llevar un mejor control de la contabilidad, inventario, facturación, etc. También aprovechar la oportunidad que tiene la empresa de importar productos terminados que incrementan la calidad de los productos generando mejoras en el mismo y precio por encima de la competencia, pese a que el costo de la importación sea un poco más elevado, puede resultar inferior al costo que conllevaría fabricarlo.

3.2.11. Solución Estratégica

Se recomienda que a empresa “Importadora Corral” aproveche la fortaleza de tener conocimiento del mercado al que pertenece, así como aprovechar la cartera de clientes llevando un registro de los clientes actuales y potenciales dando un seguimiento adecuado para generar oportunidades

comerciales, otra oportunidad para aprovechar es la ventaja de tener precios competitivos en relación a la competencia ya que el cliente valora el precio como principal factor en la decisión de compra.

La empresa debe afrontar la amenaza de la crisis económica que atraviesa gran parte de la población, buscando la manera de trabajar estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y entender el impacto de reanudar su actividad así como también eliminar o minimizar debilidades como la recuperación de cartera analizando y elaborando políticas crediticias para estudiar al cliente y determinar si se le puede o no otorgar crédito, también es necesario analizar los indicadores financieros para evaluar cómo se encuentra la empresa.

3.2.12. Alternativas Estratégicas Generales

Para obtener alternativas estratégicas se ha utilizado la matriz DAFO para analizar los resultados obtenidos de la misma utilizando el conocimiento que brinda la tipología de las estrategias, obteniendo los siguientes resultados:

Alt 1. Mejorar la competitividad de los precios aprovechando así el crecimiento del sector constructor, convirtiendo a la empresa en una referencia para la compra de artículos para la construcción.

F5+O1+O5+A3

Alt 2. Ofertar productos y servicios de calidad superior para contrarrestar las estrategias de mercado de la competencia, realizando un análisis de precios y promociones que resulten atractivos para los potenciales clientes a precios razonables.

F5+A3

Alt 3. Implementar el uso de indicadores financieros para analizar la situación financiera de la empresa aprovechando el acceso a sistemas informáticos que pueden ayudar a agilizar el proceso.

D5+O4

Alt 4. Aplicar estrategias de marketing que permitan a la empresa ofertar sus productos a un buen precio y darse a conocer en el mercado local.

F5+O5

Alt.5 Llevar un registro de los clientes actuales y potenciales, efectivizar los sistemas de cobranza elaborando políticas crediticias.

F2+D3

Alt 6. Optimizar los procesos de mercado para mejorar la competitividad de los precios, aprovechando así el crecimiento del sector constructor, convirtiendo a la empresa en una referencia para la compra de artículos de construcción.

O1+F5

Alt 7. Efectivizar los sistemas de cobranza, creando estrategias y políticas que permitan estudiar al cliente previo a otorgarle crédito, evitando que se generen cuentas incobrables o cartera vencida.

O4+D3

3.2.13. Análisis de los Estados Financieros

IMPORTADORA CORRAL
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

CUENTA	2018			%
ACTIVO			336,447.20	100%
ACTIVO CORRIENTE		295,816.16		87.92%
Bancos	4,172.73			1.24%
Cuentas por Cobrar Clientes	65,234.00			19.39%
Impuestos Anticipados	1,200.00			0.36%
Anticipos Proveedores	3,267.97			0.97%
Otras cuentas por cobrar	9,776.85			2.91%
Inventarios	212,164.61			63.06%
ACTIVO FIJO		40,631.04		12.08%
Muebles Enseres	9,598.34			2.85%
Vehículos	35,000.00			10.40%

Equipo de Computación	3,000.00			0.89%
(-) Depreciación Acumulada	(6,967.30)			-2.07%
PASIVO			311,418.76	100%
PASIVO CORRIENTE		251,418.76		80.73%
Cuentas por Pagar Nacionales	146,121.49			46.92%
Obligaciones bancarias	72,235.70			23.20%
Otras cuentas por pagar	4,427.35			1.42%
Anticipos clientes	28,538.20			9.16%
Impuestos por Pagar	96.02			0.031%
PASIVO NO CORRIENTE		60,000.00		19.27%
Obligaciones bancarias a largo plazo	60,000.00			19.27%
CAPITAL			25,028.44	
Capital Social	400.00			0.12%
Aportes accionistas para futura capitalización	17,336.97			5.15%
Reservas	-			
Utilidades Ejercicios anteriores	15,525.00			4.61%
Resultado del Período	- 8,233.53			-2.45%
PASIVO + PATRIMONIO			336,447.20	100%

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Importadora Corral presenta una estructura económica consolidada en el año 2018 con una mayor representación en el activo corriente con un valor de \$ 295,816.16 reflejando un porcentaje del 87.92%, destacando que existe un porcentaje significativo del 63,06% en inventarios y el 19,39% en las cuentas por cobrar o también conocidas como clientes, mientras que en el activo fijo se encuentra con un valor de \$40,631.04, que representa el 12,08%, teniendo relevancia con un 10,40% en vehículos. Se debe considerar cambios considerables para que el inventario se encuentre en constante

rotación y las cuentas por cobrar sean cobradas en los periodos establecidos para reducir los peligros que pueden contraer en un futuro a la empresa.

No obstante, el pasivo corriente está representado por un 80,73% es decir \$ 251,418.76 considerando que un 46,92% está en cuentas por pagar nacionales con un valor de \$146,121.49 y el 23,20% en obligaciones bancarias con \$72,235.70, mientras en el pasivo no corriente se refleja un 19,27% es decir \$ 60000,00 en obligaciones bancarias a largo plazo.

IMPORTADORA CORRAL
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

CUESTA	2019			%
ACTIVO			379,612.67	100%
ACTIVO CORRIENTE		325,215.63		85.67%
Bancos	5,534.20			1.46%
Cuentas por Cobrar Clientes	91,342.00			24.06%
Impuestos Anticipados	1,345.00			0.35%
Anticipos Proveedores	4,582.00			1.21%
Otras cuentas por cobrar	6,977.43			1.84%
Inventarios	215,435.00			56.75%
ACTIVO FIJO		54,397.04		14.33%
Muebles Enseres	9,598.34			2.53%
Vehículos	50,000.00			13.17%
Equipo de Computación	3,000.00			0.79%
(-) Depreciación Acumulada	(8,201.30)			-2.16%
PASIVO			320,654.08	100%
PASIVO CORRIENTE		265,330.08		82.75%
Cuentas por Pagar Nacionales	146,121.49			45.57%

Obligaciones bancarias	83,679.02			26.10%
Otras cuentas por pagar	5,661.35			1.77%
Anticipos clientes	29,772.20			9.28%
Impuestos por Pagar	96.02			0.03%
PASIVO NO CORRIENTE		55,324.00		17.25%
Obligaciones bancarias a largo plazo	55,324.00			
CAPITAL			58,958.58	15.53%
Capital Social	400.00			0.11%
Aportes accionistas para futura capitalización	17,336.97			4.57%
Reservas	-			
Utilidades Ejercicios anteriores	7,291.47			1.92%
Resultado del Período	33,930.14			8.94%
PASIVO + PATRIMONIO			379,612.67	100%

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Importadora Corral presenta una estructura económica consolidada en el año 2019 con una mayor representación en el activo corriente con un valor de \$ 325,215.63 reflejando un porcentaje del 85.67%, destacando que existe un porcentaje significativo del 56,75% en inventarios de \$215,435 y el 24.06% en las cuentas por cobrar o también conocidas como clientes, mientras que en el activo fijo se encuentra con un valor de \$54,397.04, que representa el 14.33%, teniendo relevancia con un 13,17% en vehículos. Se debe considerar cambios considerables para que el inventario se encuentre en constante rotación y las cuentas por cobrar sean cobradas en los periodos establecidos para reducir los peligros que pueden contraer en un futuro a la empresa.

No obstante, el pasivo corriente está representado por un 82,75% es decir \$265,330.08 considerando que un 45,57% está en cuentas por pagar nacionales con un valor de \$146,121.49 y el 26.10% en obligaciones bancarias con \$83,679.02, mientras en el pasivo no corriente se refleja un 17.25% es decir \$55,324 en obligaciones bancarias a largo plazo.

IMPORTADORA CORRAL
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2019

Cuenta	2018	2019	V. Absoluto	V. Relativo
ACTIVO	336,447.20	379,612.67	43,165.47	12.83%
ACTIVO CORRIENTE	295,816.16	325,215.63	29,399.47	9.94%
Bancos	4,172.73	5,534.20	1,361.47	32.63%
Cuentas por Cobrar Clientes	65,234.00	91,342.00	26,108.00	40.02%
Impuestos Anticipados	1,200.00	1,345.00	145.00	12.08%
Anticipos Proveedores	3,267.97	4,582.00	1,314.03	40.21%
Otras cuentas por cobrar	9,776.85	6,977.43	-2,799.42	-28.63%
Inventarios	212,164.61	215,435.00	3,270.39	1.54%
ACTIVO FIJO	40,631.04	54,397.04	13,766.00	33.88%
Muebles Enseres	9,598.34	9,598.34	0.00	0.00%
Vehículos	35,000.00	50,000.00	15,000.00	42.86%
Equipo de Computación	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00%
(-) Depreciación Acumulada	-6,967.30	-8,201.30	-1,234.00	17.71%
PASIVO	311,418.76	320,654.08	9,235.32	2.97%
PASIVO CORRIENTE	251,418.76	265,330.08	13,911.32	5.53%
Cuentas por Pagar Nacionales	146,121.49	146,121.49	0.00	0.00%
Obligaciones bancarias	72,235.70	83,679.02	11,443.32	15.84%
Otras cuentas por pagar	4,427.35	5,661.35	1,234.00	27.87%
Anticipos clientes	28,538.20	29,772.20	1,234.00	4.32%
Impuestos por Pagar	96.02	96.02	0.00	0.00%
PASIVO NO CORRIENTE	60,000.00	55,324.00	-4,676.00	-7.79%
Obligaciones bancarias a largo plazo	60,000.00	55,324.00	-4,676.00	-7.79%
			0.00	
CAPITAL	25,028.44	58,958.58	33,930.14	135.57%
Capital Social	400	400	0.00	0.00%

Aportes accionistas para futura capitalización	17,336.97	17,336.97	0.00	0.00%
Reservas	-	-		
Utilidades Ejercicios anteriores	15,525.00	7,291.47	-8,233.53	-53.03%
Resultado del Período	-8,233.53	33,930.14	42,163.67	-512.10%
PASIVO + PATRIMONIO	336,447.20	379,612.67	43,165.47	12.83%

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Importadora Corral presenta una estructura económica con ciertos problemas en comparación al 2018 y el 2019, en el año 2018 con una mayor representación en el activo corriente con un valor de \$ 295,816.16 reflejando un porcentaje del 87.92%, destacando que existe un porcentaje significativo del 63,06% en inventarios y el 19,39 en las cuentas por cobrar o también conocidas como clientes, mientras que en el activo fijo se encuentra con un valor de \$40,631.04, que representa el 12,08% , teniendo relevancia con un 10,40% en vehículos. En el 2019 con una mayor representación en el activo corriente con un valor de \$ 325,215.63 reflejando un porcentaje del 85.67%, destacando que existe un porcentaje significativo del 56,75% en inventarios de \$215,435 y el 24.06% en las cuentas por cobrar o también conocidas como clientes, mientras que en el activo fijo se encuentra con un valor de \$54,397.04, que representa el 14.33%, teniendo relevancia con un 13,17% en vehículos. Se debe considerar cambios considerables para que el inventario se encuentre en constante rotación y las cuentas por cobrar sean cobradas en los periodos establecidos para reducir los peligros que pueden contraer en un futuro a la empresa. Debido a que existe un crecimiento considerable en el 2019 de \$26,108 en las cuentas por cobrar de igual manera en el 2019 con respecto a los inventarios de \$3,270.39

No obstante el pasivo corriente en el 2018 está representado por un 80,73% es decir \$251,418.76 considerando que un 46,92% está en cuentas por pagar nacionales con un valor de \$146,121.49 y el 23,20% en obligaciones bancarias con \$72,235.70, mientras en el pasivo no corriente se refleja un 19,27% es decir \$ 60000 en obligaciones bancarias a largo plazo. Mientras en el 2019 el pasivo corriente está representado por un 82,75% es decir \$ 265,330.08 considerando que un 45,57% está en cuentas por pagar nacionales con un valor de \$146,121.49 y el 26.10% en obligaciones bancarias con \$83,679.02, mientras en el pasivo no corriente se refleja un 17.25% es decir \$55,324 en obligaciones bancarias a largo plazo. Por lo cual en el 2019 se puede evidenciar un crecimiento en las obligaciones bancarias de \$11,443.32 mientras las cuentas por pagar nacionales se mantienen en los dos años.

IMPORTADORA CORRAL
ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

Ventas netas	489,525.00	99.56%
Otros Ingresos no Operacionales	2,162.79	0.47%
Total	491,687.79	100%
Costo de Ventas	462,068.60	93.98%
Inventario Inicial	95,285.00	19.38%
(+) Compras nacionales	578,948.21	117.75%
(+) Importaciones		
(-) Inventario Final	-212,164.61	-43.15%
Utilidad Bruta	29,619.19	6.02%
EGRESOS	37,852.72	7.70%
Gasto de Ventas	8,484.99	1.73%
Gastos Administración	24,842.73	5.05%
Gastos Financieros	4,525.00	0.92%
UTILIDAD/ PÉRDIDA DEL		
EJERCICIO	-8,233.53	-1.67%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En Importadora Corral en el año 2018 se evidenció un 99,56% en las ventas netas y en otros ingresos no operacionales el 0,47% de \$ 491,687.79, representado un 93,98% el costo de venta, en donde el inventario inicial es el 19,38% es decir \$95,285, las compras nacionales 117,75% en \$ 578,948.20 y por ende un inventario final de -43,15%, dando como resultado una utilidad bruta de 6,02% en un valor monetario de \$29,619.19. Por lo contrario los egresos fueron de 7,70% dando como resultado una pérdida de -1,67%. Los resultados obtenidos se deben al alto costo de venta generado y los egresos del año 2018.

IMPORTADORA CORRAL
ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

Ventas Netas	562,953.75	99.76%
Otros Ingresos no Operacionales	1,357.00	0.24%
Ingreso Total	564,310.75	100%
Costo de Ventas	488,742.61	86.61%
Inventario Inicial	212,164.61	37.60%
(+) Compras nacionales	492,013.00	87.19%
(+) Importaciones		
(-) Inventario Final	-215,435.00	-38.18%
Utilidad Bruta	75,568.14	13.39%
EGRESOS	41,638.00	7.38%
Gasto de Ventas	9,333.49	1.65%
Gastos Administración	27,327.01	4.84%
Gastos Financieros	4,977.50	0.88%
UTILIDAD/ PÉRDIDA DEL EJERCICIO	33,930.14	6.01%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Importadora Corral en el año 2019 se evidenció un 99,76% en las ventas netas y en otros ingresos no operacionales el 0,24% de \$ 564,310.75, representado un 86.61% el costo de venta, en donde el inventario inicial es el 37.60% es decir \$212,164.61, las compras nacionales 87.19% en \$ 492,013 y por ende un inventario final de -38.18%, dando como resultado una utilidad bruta de 13.39% en un valor monetario de \$75,568.14. Por lo contrario, los egresos fueron de 7,38% dando como resultado una utilidad de 6.01%.

Los resultados obtenidos en el año 2019 son favorables en comparación al 2018 debido a que el costo de venta y los egresos no supero a los ingresos totales de la empresa generando de esta manera una utilidad beneficiosa para el giro del negocio.

IMPORTADORA CORRAL
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 – 2019

Cuenta	2018	2019	V. Absoluto	V. Relativo
Ventas Netas	489,525.00	562,953.75	73,428.75	15%
Otros Ingresos no Operacionales	2,162.79	1,357.00	- 805.79	-37%
			-	
Costo de Ventas	462,068.60	488,742.61	26,674.01	6%
Inventario Inicial	95,285.00	212,164.61	116,879.61	1.23%
(+) Compras nacionales	578,948.21	492,013.00	- 86,935.21	-15%
(+) Importaciones	-	-	-	
(-) Inventario Final	-212,164.61	-215,435.00	- 3,270.39	2%
			-	
Utilidad Bruta	29,619.19	75,568.14	45,948.95	1.5%
			-	
EGRESOS	37,852.72	41,638.00	3,785.27	10%
Gasto de Ventas	8,484.99	9,333.49	848.50	10%
Gastos Administración	24,842.73	27,327.01	2,484.27	10%
Gastos Financieros	4,525.00	4,977.50	452.50	10%
UTILIDAD/ PÉRDIDA DEL EJERCICIO	- 8,233.53	33,930.14	42,163.67	-5.1209716

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La importadora Corral presenta un incremento en las ventas en el 2019 de \$73,428.75 con respecto al 2018, mientras en los otros ingresos no operacionales una reducción de \$805,79 y los costos de ventas se observa un crecimiento considerable de \$ 26,674.01 en el año 2019. La utilidad bruta del año 2019 fue de \$45,948.95 y en los egresos un incremento de \$ 3,785.27 representando por un gasto considerable en la administración de \$2,484.27. Por lo cual en el año 2019 existe una utilidad mayor de \$ 25,696.61 siendo de gran beneficio para empresa para una reinversión.

3.2.14. Indicadores Financieros

3.2.14.1. Índice de Liquidez

Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

AÑO 2018	AÑO 2019
$\frac{295,816.16}{251,418.76}$	$\frac{325,215.63}{265,330.08}$
RC = 1.18	RC = 1.23

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Interpretación

El indicador de razón corriente mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones en el corto plazo, a través de la fórmula tenemos como resultado que la empresa en el año 2018 tiene liquidez de 1,18, y el año 2019 de 1,23; lo que significa que la empresa por cada dólar que debe dentro del corto plazo cuenta con \$1,18 para el año 2018 y \$1,23 para el año 2019 para cancelar las deudas en el corto plazo.

En base a los resultados se puede decir que Importadora Corral en el año 2019 tuvo la capacidad para afrontar las deudas a corto plazo.

Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

AÑO 2018	AÑO 2019
$\frac{295,816.16 - 212,164.61}{251,418.76}$	$\frac{325,215.63 - 215,435}{265,330.08}$
PA = 0.33	PA = 0.41

Fuente: Importadora Corral
 Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Interpretación

Este indicador se encarga de comprobar cuál es la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones corrientes o corto plazo, tratando de no recurrir con la venta las existencias que tiene.

En el caso de la empresa de Importadora Corral, se obtuvo un resultado de \$0,33 en el año 2018, y en el año 2019 de \$ 0,41 determinando que en estos años la empresa puede cubrir con las obligaciones en el corto plazo. En comparación a estos dos años en el 2019 existió mayor liquidez.

3.2.14.2. Indicadores de Solvencia

Endeudamiento del Activo

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

AÑO 2018	AÑO 2019
$\frac{311,418.76}{295,816.16}$	$\frac{320,654.08}{379,612.67}$
E = 1.05	E = 0.84

Fuente: Importadora Corral
 Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Interpretación

Este índice nos permite determinar el nivel de autonomía financiera de la empresa, en el año 2018 fue \$1,05 siendo elevado quiere decir que la empresa dependía de sus acreedores y dispone de limitada capacidad de endeudamiento, en el año 2019 fue \$0,84 que ya es un índice más bajo que representa un grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores teniendo autonomía financiera.

Endeudamiento Patrimonial

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

AÑO 2018	AÑO 2019
$\frac{311,418.76}{17,736.97}$	$\frac{320,654.08}{17,736.97}$
EP = 17.55	EP = 18.08

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Interpretación

En el año 2018, por cada dólar aportado por los socios de la empresa, los acreedores aportaron USD 17,55, durante el año 2019, el índice calculado muestra que el patrimonio de la empresa en el 2019 estuvo comprometido con sus acreedores, por cada dólar invertido en ese año, los acreedores aportaron USD 18,08, con los resultados se determina que en el año 2019 existió mayor nivel de endeudamiento en Importadora Corral.

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

AÑO 2018	AÑO 2019
$\frac{311,418.76}{25,028.44}$	$\frac{320,654.08}{58,958.58}$
A = 12.44	A = 5.44

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Interpretación

En este índice se interpreta que por cada dólar del patrimonio que la empresa tuvo en el año 2018, se tuvieron deudas de USD 12,44; muy diferente al año 2019 por cada unidad monetaria existente en el patrimonio, tuvo obligaciones con terceros de USD 5,44.

Por ende, luego de ser aplicado el índice financiero se puede conocer el nivel de endeudamiento de la empresa, llegando a la conclusión que durante el período 2018, la empresa adquirió un mayor nivel de deudas con los acreedores y el año 2019 se redujo a 5.44.

3.2.14.3. Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad del Activo

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Activo Total}}$$

AÑO 2018	AÑO 2019
$\frac{15,525.00 \times 100}{336,447.20}$	$\frac{33,930.14 \times 100}{379,612.67}$
RA = 5%	RA = 9%

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Interpretación

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir actividades, la empresa en el año 2018 refleja el 5% de la rentabilidad del activo lo cual no es bueno, mientras que se evidencia un aumento del 9% en el año 2019 tampoco es un buen resultado, pero ya hay un incremento.

3.2.14.4. Indicadores de Gestión

Rotación de Cartera

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

AÑO 2018	AÑO 2019
$\frac{489,525}{75,010.85}$	$\frac{562,953.75}{98,319.43}$
RC = 6.5	RC= 5.7

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

Interpretación

En el año 2018 la rotación de cartera fue de 6.5 mientras para el 2019 disminuyó a un 5.7, este indicador muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran en el negocio generalmente en un año.

Rotación de Ventas

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

AÑO 2018	AÑO 2019
$\frac{489,525}{295,816.16}$	$\frac{562,953.75}{325,215.63}$
RV = 1.65	RV= 1.73

Fuente: Importadora Corral

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

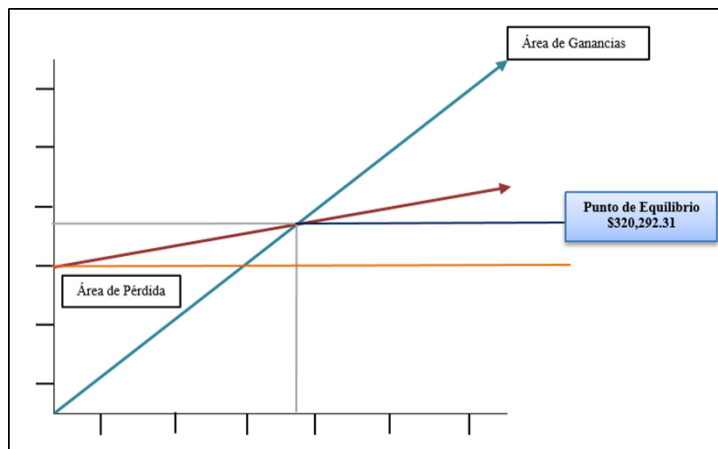
Interpretación

Este indicador mide la efectividad de la administración en el año 2018 la rotación de ventas es de 1.65 y en el año 2019 es de 1.73 siendo mayor que el año 2018, mientras mayor sea el valor del volumen de ventas más eficiente podrá ser la dirección del negocio.

3.2.15. Punto de equilibrio

Determinar el punto de equilibrio es de suma importancia para saber cuánto debe vender la empresa para poder cubrir sus costos y mantener estabilidad en el mercado. El punto de equilibrio sirve para que la empresa sepa el volumen mínimo de ventas que debe realizar para no perder, ni ganar

$$\begin{aligned} PE &= \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - (\text{Gastos Variables}/\text{Ventas})} \\ PE &= \frac{41,638.00}{1 - (488,742.61/562,953.75)} \\ PE &= \frac{41,638.00}{0.13} \\ PE &= \text{\$ } 320,292.31 \end{aligned}$$



Importadora Corral
Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.16. Plan Operativo

En el plan operativo se presenta las estrategias que se deberían implementar en Importadora Corral, se presentan plazos de cumplimiento y costo de inversión en ciertos proyectos.

3.2.16.1. Proyecto de Marketing

Proyecto 1	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Beneficios
Incrementar el volumen de ventas para generar más ingresos	Dar a conocer la empresa realizando visitas con vendedores a negocios con la misma línea de productos que se ofertan con apoyo de un catálogo físico y a través de campañas en redes sociales.	Marzo-Mayo 2020	\$30 mensuales	Logística	Incrementar la cartera de clientes Afianzar la empresa en el mercado Incursionar en el Ecommerce

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.16.2. Proyecto de Talento Humano

Proyecto 2	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Beneficios
Realizar el seguimiento del desempeño del personal, contribuyendo a que cada miembro efectúe sus labores con eficiencia, eficacia y compromiso	Mejorar el servicio y atención al cliente Promover el desarrollo de la empresa	may-20	Capacitación al personal \$80	Talento Humano	Crear un buena relación y comunicación con el cliente

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.16.3. Proyecto financiero

Proyecto 3	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Beneficios
Llevar control de los inventarios para en base a ello gestionar las compras	Solicitar mercadería a proveedores en función al inventario	C/mes	\$200 mensuales Mobilvendedor programa informático	BODEGA	Obtener datos reales de la cantidad de stock que se tiene

Subproyecto 1	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Beneficios
Implementar un manual con políticas de créditos y cobranzas en la empresa	Establecer el control adecuado de créditos y cobranzas.	Marzo- Abril 2020	\$200 mensuales Mobilvendedor programa informático	Contabilidad	Controlar los plazos de crédito otorgado Controlar el plazo de pago de clientes Tener una base de datos de los clientes Mejorar el control de cuentas por cobrar

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.16.4. Proyecto Interno

Proyecto 4	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Beneficios
Reestructuración del esquema Organizacional	Definir las áreas de la empresa, actividades, obligaciones, manuales, metas	mar-20	\$400 compra computador de escritorio	Gerente General	Mejorar la productividad de la empresa Mejorar los servicios prestados por la empresa

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.16.5. Proyecto de tecnología

Proyecto 5	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Beneficios
Hacer de la tecnología una herramienta para mejorar los procesos Internos de la empresa	Conocer el funcionamiento y manejo de los sistemas informáticos	Abril- Mayo 2020	\$200 sistema Mobilvendedor	Logística	Tener control de toda parte contable, inventarios, base de datos

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

3.2.16.6. Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
MARKETING		
OBJETIVO: Incrementar el volumen de ventas para generar más ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar campañas publicitarias a través de Internet 	Mantener activa la página de Facebook, Instagram, WhatsApp y página web publicando constantemente información de la empresa, productos, ofertas y promociones, dando paso al E-commerce de la empresa.	Las páginas de redes sociales y sitio web deben ser administrados diariamente por el encargado de Marketing, elaborando publicidades diarias, actualizar la información y responder mensajes a posibles compradores.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas con vendedores a negocios de la misma línea 	Programar visitas acompañando a los vendedores una vez por mes a negocios similares, ofertando los productos y dar apertura a nuevos clientes.	Una vez por mes el gerente comercial debe acompañar al vendedor a visitar posibles clientes y darles apertura, realizando una presentación de la empresa y su línea de productos
<ul style="list-style-type: none"> Implementar el uso de uniforme Institucional 	Publicitar la marca de la empresa a través de uso de uniformes (Chompas, chalecos, camisetas camisas)	Los vendedores externos serán quienes usen el uniforme de la Institución

	dando más presencia a la Institución	
TALENTO HUMANO		
OBJETIVO: Realizar el seguimiento del desempeño del personal, contribuyendo a que cada miembro efectúe sus labores con eficiencia, eficacia y compromiso		
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal con el fin de mejorar la atención al cliente 	Cursos de capacitación y atención al cliente	Los cursos o capacitaciones se realizarán cada seis meses
<ul style="list-style-type: none"> Analizar el rendimiento de cada miembro de la empresa 	Realizar procesos de evaluación interna de todo el personal	El jefe de talento humano debe realizar una evaluación mensual del desempeño del personal en su respectiva área
FINANCIERO		
OBJETIVO: : Impulsar el crecimiento financiero de forma sostenible, implementando un manual con políticas de crédito y cobranza para un mejor desempeño de la empresa		
Llevar control de los inventarios para en base a ello gestionar las compras	A través del software llevar el control de inventarios para saber qué productos tienen más rotación	Cada fin de semana realizar el cuadro de inventarios, el jefe de operaciones y bodega realizarán el conteo de los productos, siendo igual el inventario físico como el del sistema.
Implementar un manual con políticas de créditos y cobranzas en la empresa	Establecer el control adecuado de créditos y cobranzas. Crear políticas de crédito y cobranza para los clientes con el fin de tener una cartera de clientes sana.	Para que el cliente solicite un crédito deberá cumplir con algunos parámetros que serán reclutados por los Agentes Vendedores: Llenar la solicitud de crédito donde acepta la revisión del buró, entregar copia de cedula, entregar copia del Ruc, recibido de carta de compromiso, copia de Servicio Básico, fotografía del local, copia

		de Factura de empresas similares donde se indique el tiempo y monto de crédito, revisión del Equifax (Interno). El Agente Vendedor será designado con rutas en la semana para que realice el cobro dentro de los plazos de crédito otorgado para el cliente.
PROYECTO INTERNO		
OBJETIVO: Implementar procesos internos, creando un sistema eficaz, enfocado en mejorar el rendimiento interno		
Reestructuración del esquema Organizacional	Asignar funciones y responsabilidades específicas a cada miembro de la empresa	El diseño de la estructura administrativa será realizado por el Gerente General
PROYECTO TECNOLÓGICO		
OBJETIVO: Implementar procesos internos, creando un sistema eficaz, enfocado en mejorar el rendimiento interno		
Hacer de la tecnología una herramienta para mejorar los procesos Internos de la empresa	Estar en constante aprendizaje e investigación del uso del sistema informático de la empresa, segmentación de mercado en redes sociales	Todo el personal debe actualizarse constantemente con los avances tecnológicos que puedan ayudar al crecimiento interno empresarial

Elaborado por: Myrian Katherine Cajilema Caisaguano, 2020

CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico de la situación en la que se encuentra Importadora Corral en el año 2018 y 2019, determinando que toda la información recopilada ha sido de gran ayuda para realizar el análisis horizontal y vertical del Balance General y Estado de Resultados se verificó el incremento y disminución porcentual en diferentes cuentas, así como el análisis de los índices financieros permitiendo determinar el estado de la Empresa.
- Se utilizó métodos y técnicas que facilitaron el proceso de la planeación financiera de Importadora Corral, a través de la técnica de la entrevista y encuestas se obtuvo información sobre el estado en el que se encuentra la empresa y así establecer estrategias y políticas que permitan mejorar la gestión de la empresa.
- Importadora Corral lleva a cabo sus actividades de manera artesanal no cuenta con un plan estratégico que guíe al Gerente y personal para la toma de decisiones, tampoco ha realizado de manera un análisis de la situación financiera interna ni de su entorno.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere al personal de Importadora Corral que realice evaluaciones constantes de los estados financieros, razones financieras para poder guiar, medir y controlar el desempeño de la empresa y así cuantificar las metas y los objetivos trazados.
- Se recomienda aplicar las estrategias de la matriz FODA para enfrentar los obstáculos internos y externos que se puedan ir presentando, así alinear a la empresa a cumplir con los objetivos planteados.
- Aplicar el actual plan estratégico, puesto que servirá de guía al momento de tomar decisiones de manera acertada y a tiempo, con el fin de convertir a Importadora Corral en una empresa sólida.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE CHAUVIN, R. A. (s.f.). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DITECNIA CIA. LTDA. *Titulación de grado*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, Quito.
- Amat, O. (2017). *Contabilidad y Finanzas*. Barcelona: Planeta.
- Ángel Geovanny Guamán Lozano, G. E. (sf de marzo de 2018). *nálisis del sistema logístico del Ecuador y Japón en las importaciones desde la región asiática*. Obtenido de Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad de Japón: <https://www.eumed.net/rev/japon/32/ecuador-japon-importaciones.html>
- Arturo, K. (25 de noviembre de 2020). *La planeación de una empresa: definición, características, tipos y proceso*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/planeacion-de-una-empresa/>
- Calleja Bernal, F. J. (2017). *Análisis de estados financieros*. México: Pearson.
- Caminos Alarcón, L. V. (s.f.). PLANEACIÓN FINANCIERA A LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA PORTUGAL M&H CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO CON EL PROPÓSITO DE OBTENER DECISIONES FINANCIERAS ACERTADAS. *Tesis de grado*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Correa, A. L. (25 de enero de 2009). *Managers Magazine*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Cuzquillo Cuzquillo, W. J. (s.f.). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2023. *Proyecto de Investigación*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Dumorn, K. (12 de JULIO de 2011). *Eumed*. Obtenido de DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Economía y Finanza. (27 de agosto de 2016). *Razones financieras*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Espejo Jaramillo, L. B. (2007). *Contabilidad General*. Loja : EdiLoja.

- Etza Santiak, J. M. (s.f.). PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017. *Proyecto Investigación* . Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- García, I. (8 de noviembre de 2017). *Economía Simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/importacion>
- HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS. (2017). *Guías HBR Finanzas Básicas*. Barcelona: Editorial Reverté, S. A.
- Herrera Córdor, H. G. (s.f.). PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO PARA UNA EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CASO: COMERCIAL HERRERA. *Tesis de Grado*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Jaframo Asesores. (27 de noviembre de 2018). *El plan financiero y su importancia* . Obtenido de <http://www.jaframo-asesores.es/el-plan-financiero-y-su-importancia/>
- JaframoAsesores. (31 de mayo de 2019). *EL PLAN FINANCIERO Y SU IMPORTANCIA*. Obtenido de <http://www.jaframo-asesores.es/el-plan-financiero-y-su-importancia/>
- Mendoza Roca, C., & Olson Ortiz, T. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- Montero, M. (16 de noviembre de 2017). *Qué es el punto de equilibrio*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-punto-de-equilibrio.html>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pacheco, J. (29 de octubre de 2019). *Gestión financiera*. Obtenido de Plan Financiero (definición, objetivo, para qué sirve): <https://www.webyempresas.com/plan-financiero/>
- Rodríguez, D. (23 de noviembre de 2017). *Investigación experimental: características y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-experimental/>
- Román Gonzáles, M. (26 de abril de 2019). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/marcosromangonzalez/tcnicas-e-instrumentos-tema-6-la-entrevista>
- Romero, V. (26 de abril de 2019). *ánalisis FODA y su importancia en la planeación estratégica de las empresas*. Obtenido de <https://ruizhealytimes.com/vr/analisis-foda-y-su-importancia-en-la-planeacion-estrategica-de-las-empresas/>

- Sampieri, C. R. (2016). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Sistema Nacional de Aduana del Ecuador. (11 de abril de 2017). *Para importar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Social Media. (18 de junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- SUPERCIAS. (21 de octubre de 2011). *Tabla de indicadores*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (202). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearso.
- Vázquez Burguillo , R. (13 de noviembre de 2015). *Flujo de efectivo*. Obtenido de Definición Técnica: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>
- Yirda, A. (17 de marzo de 2021). *Definición de Plan de Acción*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/plan-de-accion/>

ANEXOS

ANEXO A



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA

OBJETIVO

Realizar una encuesta al personal de Importadora Corral, con el fin de obtener información para el desarrollo del trabajo de Investigación.

1.- ¿Conoce si la empresa realiza presupuestos anuales?

SI NO

2.- ¿El personal conoce el organigrama estructural de Importadora Corral?

SI NO

3.- ¿Se ha evaluado el cumplimiento de objetivos?

SI NO

4.- ¿Conoce de qué manera influye su trabajo en la planeación financiera?

SI NO

5.- ¿Cómo calificaría la planificación de la entidad?

-Excelente

-Muy bueno

-Bueno

-Regular

-Malo

6.- ¿Ha notado que existen gastos innecesarios en la empresa?

SI NO

7.- ¿Sabe si la empresa cuenta con políticas financieras?

SI NO

8.- ¿Conoce cuáles son los productos con mayor rotación?

SI NO

9.- ¿Conoce quiénes son los proveedores principales?

SI NO

10.- ¿Cree usted que los productos que se comercializan en Importadora Corral están posicionados en el mercado?

SI NO