



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
INAUTOCAR CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, ZA-
MORA CHINCHIPE”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

VILMA JHAMILEX CARRIÓN SALINAS

Riobamba-Ecuador

2021



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
INAUTOCAR CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, ZA-
MORA CHINCHIPE”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: VILMA JHAMILEX CARRIÓN SALINAS

DIRECTOR: ING. OLGA MARITZA RODRÍGUEZ ULCUANGO

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Vilma Jhamilex Carrión Salinas

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

Yo, Vilma Jhamilex Carrión Salinas, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes 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.

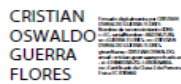


Riobamba, 13 de julio de 2021

Vilma Jhamilex Carrión Salinas

1900766146

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

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA INAUTOCAR CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, ZAMORA CHINCHIPE**”, realizado por la señorita. **VILMA JHAMILEX CARRIÓN SALINAS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros 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. Cristian Oswaldo Guerra Flores PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 CRISTIAN OSWALDO GUERRA FLORES	2021-07-13
Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 OLGA MARITZA RODRIGUEZ ULCUANGO 2021.09.03 10:53:34 -05'00'	2021-07-13
Ing. Elizalde Marin Letty Karina MIEMBRO TRIBUNAL	 LETTY KARINA ELIZALDE MARIN	2021-07-13

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a la memoria de mi padre quien fue un pilar importante en el trayecto de mi formación profesional. Con amor y cariño a mi madre y hermanos quienes han sido motivo de admiración y fortaleza; que de manera incondicional mostraron su afecto y comprensión en cada etapa de mi vida.

Vilma

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme salud, ser mi fortaleza y guía en momentos de debilidad y angustia; agradezco mis padres y hermanos por demostrar su confianza en cada decisión.

Un afectuoso agradecimiento a los asesores de tesis y catedráticos de la escuela de ingeniería financiera, por su arduo trabajo y apoyo en el proceso de formación profesional.

Vilma

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1. Antecedentes de Investigación	3
1.2. Marco teórico	4
1.2.1 <i>Gestión financiera</i>	4
1.2.2 <i>Importancia de la gestión financiera</i>.....	4
1.2.3 <i>Objetivos de la gestión financiera</i>.....	5
1.2.4 <i>Papel de la gestión financiera</i>.....	5
1.2.5 <i>Procesos fundamentales de la gestión financiera</i>	6
1.2.6 <i>Modelo financiero</i>	6
1.2.6.1 <i>Utilidad el modelo financiero</i>	7
1.2.6.2 <i>La dinámica del financiero.</i>	7
1.2.6.3 <i>Formulación del modelo de gestión financiera</i>.....	7

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	14
2.1. Enfoque investigativo	14
2.2. Nivel de Investigación.....	14
2.3. Diseño de investigación.....	15
2.4. Tipo de estudio	15
2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	16
2.5.1. <i>Población de estudio</i>	16
2.5.2. <i>Población transversal</i>.....	16
2.5.3. <i>Muestreo</i>	16
2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	17

2.6.1.	<i>Métodos</i>	17
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	17
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	18

CAPITULO III

3	MARCO PROPOSITIVO	20
3.1	Análisis de resultados	20
3.1.1	<i>Resultados de la encuesta a clientes.</i>	21
3.1.2	<i>Análisis de resultados en encuestas</i>	33
3.1.3	<i>Resultados de entrevistas</i>	34
3.1.4	<i>Análisis de resultados en entrevistas</i>	42
3.1.5	<i>Resultados de la guía de observación</i>	43
3.1.6	<i>Análisis de resultados en la guía de observación</i>	43
3.2	Evaluación financiera	44
3.2.1	<i>Análisis horizontal y Análisis vertical Estado de Situación Financiera</i>	44
3.2.1.1	<i>Análisis e interpretación de la composición del activo</i>	46
3.2.1.2	<i>Análisis e interpretación de la composición del pasivo</i>	49
3.2.1.3	<i>Composición del pasivo corriente</i>	50
3.2.1.4	<i>Análisis e interpretación de la composición del pasivo y patrimonio</i>	51
3.2.2	<i>Estructura económica y financiera</i>	53
3.2.2.1	<i>Análisis e interpretación de la estructura financiera</i>	54
3.2.3	<i>Análisis horizontal y vertical del Estado de resultados</i>	55
3.2.3.1	<i>Análisis e interpretación de la composición del estado de resultados</i>	59
3.2.3.2	<i>Análisis e interpretación de la utilidad</i>	60
3.2.4	Ratios financieras	61
3.2.4.1	<i>Resultados de indicadores de liquidez</i>	62
3.2.4.2	<i>Resultados de indicadores de solvencia</i>	62
3.2.5	<i>Necesidades operativas de fondo</i>	65
3.2.5.1	<i>Resultados NOF</i>	65
3.2.6	Predicción de quiebra financiera de Z-score de Altman (adaptación, 2000)	66
3.2.6.1	<i>Resultados de predicción modelo Z-Score Altman</i>	67
3.2.7	<i>Resultados generales de evaluación financiera</i>	67
3.3	Diagnóstico situacional	68
3.3.1	<i>Macroentorno</i>	68
3.3.2	<i>Microentorno</i>	69
3.3.3	<i>Análisis interno</i>	69

3.3.4	<i>Matriz de Factores Externos (MEFE)</i>	70
3.3.5	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	71
3.3.6	<i>Matriz FODA</i>	72
3.3.8	<i>Matriz DAFO</i>	73
3.3.9	<i>Discusión de resultados</i>	74
3.4	Propuesta	75
3.4.1	<i>Información básica de la empresa</i>	75
3.4.1.1	<i>Datos Generales</i>	75
3.4.1.2	<i>Descripción de la empresa</i>	75
3.4.1.3	<i>Misión</i>	75
3.4.1.4	<i>Visión</i>	75
3.4.1.5	<i>Valores empresariales</i>	76
3.4.1.6	<i>Organigrama</i>	76
3.4.1.7	<i>Aspectos legales</i>	77
3.4.1.8	<i>Línea de servicios</i>	77
3.4.2	<i>Diseño del modelo de gestión financiera</i>	77
3.4.2.1	<i>Alcance</i>	78
3.4.2.2	<i>Beneficiarios</i>	78
3.4.2.3	<i>Tiempo de ejecución</i>	78
3.4.2.4	<i>Equipo técnico responsable</i>	78
3.4.2.5	<i>Objetivos de la propuesta</i>	79
3.4.2.6	<i>Rediseño de la misión</i>	79
3.4.2.7	<i>Rediseño de la visión</i>	79
3.4.2.8	<i>Rediseño del organigrama estructural</i>	80
3.4.2.9	<i>Diseño del mapa de procesos</i>	80
3.4.3	<i>Estrategias y proyecciones</i>	83
3.4.3.1	<i>Plan operativo de estrategias</i>	83
3.4.3.2	<i>Propuesta de estrategias y Políticas financieras</i>	86
3.4.3.3	<i>Proyecciones</i>	94
3.4.3.4	<i>Matriz de seguimiento y control</i>	99
	CONCLUSIONES	100
	RECOMENDACIONES	101
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Indicadores financieros	12
Tabla 1-2:	Población.....	16
Tabla 1-3:	Medios publicitarios.....	21
Tabla 2-3:	Tiempo de adquisición.....	22
Tabla 3-3:	Periodicidad de demanda	23
Tabla 4-3:	Factores de adquisición.....	24
Tabla 5-3:	Frecuencia de reparaciones y/o mantenimiento	25
Tabla 6-3:	Identificación de debilidades	26
Tabla 7-3:	Identificación de fortalezas	27
Tabla 8-3:	Nivel de satisfacción	28
Tabla 9-3:	Sugerencias de mejora	29
Tabla 10-3:	Se recomendaría a Inautocar	30
Tabla 11-3:	Sugerencias para implementar	31
Tabla 12-3:	Beneficios que se espera recibir.....	32
Tabla 13-3:	Guía de Observación.....	43
Tabla 14-3:	Análisis horizontal Estado de Situación Financiera.....	44
Tabla 15-3:	Análisis vertical Situación Financiera.....	45
Tabla 16-3:	Estructura Económica y Financiera	53
Tabla 17-3:	Análisis horizontal Estado de Resultados	55
Tabla 18-3:	Análisis vertical Estado de Resultados	57
Tabla 19-3:	Ratios Financieros.....	61
Tabla 20-3:	NOF.....	65
Tabla 21-3:	Financiamiento de NOF.....	65
Tabla 22-3:	Balance Financiero.....	65
Tabla 23-3:	Modelo Z-Score Altman empresas que no cotizan en la bolsa	66
Tabla 24-3:	Predicción Modelo Z-Score Altman	66
Tabla 25-3:	Resultados de predicción	66
Tabla 26-3:	Factos clave del macroentorno.....	68
Tabla 27-3:	Factores del microentorno.....	69
Tabla 28-3:	Aspectos internos	69
Tabla 29-3:	MEFE.....	70
Tabla 30-3:	MEFI.....	71
Tabla 31-3:	Matriz FODA	72
Tabla 32-3:	Matriz DAFO	73
Tabla 33-3:	Datos empresariales de Inautocar Cía. Ltda.....	75

Tabla 34-3:	Servicios de Inautocar Cía. Ltda.	77
Tabla 35-3:	Plan Operativo	83
Tabla 36-3:	Proyección de ingresos.....	86
Tabla 37-3:	Proyección de inventarios	87
Tabla 38-3:	Proyección del efectivo.....	88
Tabla 39-3:	Proyección de cuentas por cobrar	88
Tabla 40-3:	Proyección de gastos de venta	89
Tabla 41-3:	Proyección del costo de ventas	90
Tabla 42-3:	Proyección de gastos administrativos	91
Tabla 43-3:	Proyección activos no corrientes.....	91
Tabla 44-3:	Proyección de pagos a socios.....	92
Tabla 45-3:	Proyección de cuantas por pagar.....	93
Tabla 46-3:	Proyección del Estado de Situación Financiera	94
Tabla 47-3:	Proyección del Estados de Resultados	96
Tabla 48-3:	Proyección de flujo del efectivo.....	97
Tabla 49-3:	Proyección de Ratios Financieros	98
Tabla 50-3:	Matriz de seguimiento y control	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Modelo de gestión financiera según Cabrera & Fuentes	9
Figura 2-1:	Modelo de gestión financiera según Gaitán	10
Figura 1-3:	Organigrama estructural	76
Figura 2-3:	Rediseño del organigrama estructural	80
Figura 3-3:	Mapeo de procesos	80
Figura 4-3:	Flujograma de proceso de gestión estratégica	81
Figura 5-3:	Flujograma del proceso de crédito	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Medios publicitarios	21
Gráfico 2-3:	Tiempo de adquisición	22
Gráfico 3-3:	Periodicidad de demanda.....	23
Gráfico 4-3:	Factores de adquisición	24
Gráfico 5-3:	Frecuencia de reparaciones y/o mantenimiento	25
Gráfico 6-3:	Identificación de debilidades.....	26
Gráfico 7-3:	Identificación de fortalezas	27
Gráfico 8-3:	Nivel de satisfacción	28
Gráfico 9-3:	Sugerencias de mejora.....	29
Gráfico 10-3:	Se recomendaría a Inautocar	30
Gráfico 11-3:	Sugerencias para implementar.....	31
Gráfico 12-3:	Beneficios que se espera recibir	32
Gráfico 13-3:	Composición del Activo-Análisis Vertical.....	46
Gráfico 14-3:	Variación del Activo -Análisis Horizontal	46
Gráfico 15-3:	Composición del Activo Corriente-Análisis Vertical.....	47
Gráfico 16-3:	Variación del Activo Corriente- Análisis Horizontal	47
Gráfico 17-3:	Composición del Activo No Corriente-Análisis Horizontal.....	48
Gráfico 18-3:	Variación del Activo No Corriente- Análisis Horizontal	48
Gráfico 19-3:	Composición del Pasivo-Análisis Vertical	49
Gráfico 20-3:	Variación del Pasivo-Análisis Horizontal	49
Gráfico 21-3:	Composición del Pasivo Corriente-Análisis Vertical.....	50
Gráfico 22-3:	Variación de Pasivo Corriente- Análisis Horizontal	50
Gráfico 23-3:	Composición del Pasivo Patrimonio-Análisis Vertical	51
Gráfico 24-3:	Variación de Pasivo Patrimonio- Análisis Horizontal.....	51
Gráfico 25-3:	Estructura financiera.....	54
Gráfico 26-3:	Composición del Estado de Resultados-Análisis Vertical	59
Gráfico 27-3:	Variación del Estado de Resultados-Análisis Horizontal.....	59
Gráfico 28-3:	Composición de Perdida/Utilidad-Análisis Vertical	60
Gráfico 29-3:	Variación de Perdida/Utilidad-Análisis Horizontal.....	60
Gráfico 30-3:	Indicadores de liquidez.....	62
Gráfico 31-3:	Indicadores de solvencia	62
Gráfico 32-3:	Indicadores de gestión – días.....	63
Gráfico 33-3:	Indicadores de gestión – veces	63
Gráfico 34-3:	Indicadores de gestión – impacto	64

Gráfico 35-3: Indicadores de rentabilidad	64
Gráfico 36-3: Predicción Modelo Z-Score Altman.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** RUC
- ANEXO B:** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2018
- ANEXO C:** ESTADO DE RESULTADOS 2018
- ANEXO D:** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2019
- ANEXO E:** ESTADO DE RESULTADOS 2019
- ANEXO F:** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2020
- ANEXO G:** ESTADO DE RESULTADOS 2020
- ANEXO H:** GUÍA DE ENTREVISTA- GERENTE GENERAL
- ANEXO I:** GUÍA DE ENTREVISTA-CONTADOR
- ANEXO J:** GUÍA DE ENTREVISTA-JEFE DE VENTAS
- ANEXO K:** GUÍA DE ENTREVISTA- JEFE OPERATIVO
- ANEXO L:** ENCUESTA A CLIENTES FIJOS
- ANEXO M:** ENCUESTA A CLIENTES FIJOS
- ANEXO N:** PROYECCIÓN LINEAL DE VENTAS
- ANEXO O:** PROYECCIÓN LINEAL DEL COSTO DE VENTAS DE MERCADERÍA
- ANEXO P:** PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS
- ANEXO Q:** PROYECCIÓN DEL GASTO DE VENTAS
- ANEXO R:** PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, consistió en un modelo de gestión financiera para la empresa Inautocar Cía. Ltda., ubicada en el cantón Yantzaza, Provincia Zamora Chinchipe, tuvo como propósito mejorar el manejo de los recursos económicos y financieros. Para la elaboración del trabajo de titulación se recolectó información cualitativa y cuantitativa por medio de técnicas de investigación como la entrevista aplicada al personal directivo, encuestas a clientes fijos, guía de observación y estados financieros, que permitieron sintetizar la situación actual de la organización. Con los datos obtenidos se procedió a diagnosticar mediante un análisis FODA, análisis horizontal, vertical e indicadores financieros, con ello se determinó la necesidad de un modelo de gestión financiera por errores como el escaso nivel de liquidez ácida, bajo nivel de rotación de inventarios, la desorganización del rubro de gastos administrativos y la falta de planificación de actividades. La propuesta de un modelo logró rediseñar la misión, visión empresarial, organigrama estructura, plasmar un mapa estratégico, flujogramas de procesos, plan operativo anual, políticas financieras y una matriz que permite el control y seguimiento de las actividades a implementar. Con el fin de obtener una mejor organización e incrementar la rentabilidad de Inautocar Cía. Ltda., llegando a concluir que el modelo es una herramienta transversal para esta organización y a su vez se recomienda su ejecución inmediata.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <MANEJO DE RECURSOS>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>.



31-08-2021

1678-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The present study consisted of a financial management model for the company Inautocar Cía. Ltda headquartered in Yantzaza canton, province of Zamora Chinchipe with the aim of improving the management of economic and financial resources. For the preparation of this study, qualitative and quantitative information was collected through research techniques such as an interview applied to the management staff, surveys applied to regular customers, an observation guide and financial statements, which allowed to synthesize the current situation of the company. With this information, a diagnosis was developed through a SWOT analysis, horizontal and vertical analysis and financial indicators to determine the need for a financial management model due to errors such as a low level of acidic liquidity, a low level of inventory turnover, the disorganization of the administrative expenses category and the lack of planning. This proposal allowed to redesign the mission, business vision, organizational structure, establish a strategic map, process flowcharts, annual operating plans, financial policies and a matrix to control and supervise the activities to be implemented for a better organization and increase the profitability of Inautocar Cía. Ltda concluding that the model is a transversal tool for the company in such a way that its immediate application is recommended.

Keywords: "A MANAGEMENT MODEL", "FINANCIAL MANAGEMENT", "RESOURCE MANAGEMENT", "FINANCIAL EVALUATION", "ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES".

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY

Firmado digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.09.03
09:45:17 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Las fracturas económicas que atraviesa el sector empresarial en el Ecuador han puesto en consideración a la gestión financiera como pilar fundamental para éxito de una organización ya que se relaciona de manera directa con el manejo de los recursos económicos y financieros que son necesarios para sostener la operatividad de la empresa. Los procesos de gestión financiera integra las tareas relacionadas con el logro, fin y control de los recursos este proceso tiene como objetivo hacer que la organización maneje con eficiencia y eficacia partiendo de un enfoque integral y sistemático que con lleve al proceso de toma de decisiones secuenciales y lógicas.

Administrar de manera correcta, hacer frente a sus obligaciones, mitigar el riesgo de quiebra es importante para Inautocar Cía. Ltda., por ello el presente trabajo de titulación propone un modelo de gestión financiera que se compone de tres capítulos, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I, se estableció un marco de teórico referencial, conformado por antecedentes investigativos donde se detallan experticias y trabajos realizados con anterioridad que permite alcanzar mayor seguridad para establecer un procedimiento adecuado a la problemática planteada, además se presenta un marco teórico de fuentes fiables y actualizadas donde se detalla la coordinación y coherencia de conceptos. Este capítulo es relevante ya que permite sustentar el proyecto a realizar.

Capitulo II, se denomina marco metodológico, mismo que está compuesto por el enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo que permite examinar las características y determinar el diagnóstico situacional; el nivel de investigación descriptiva que plasma la realidad empresarial; además se conforma de un diseño de investigación cuasi experimental que admite la utilización de herramientas de análisis financiero como es el horizontal y vertical que da lugar a medir el impacto que ocasiona el modelo de gestión financiera; también se conforma de una metodología deductiva y analítica, estudio de campo y documental procedimientos metodológicos que son calificados para generar información fiable que permite establecer escenarios posibles en el diseño de la propuesta.

Capitulo III, se trata del marco de resultados y discusión de resultados, el cual se conforma por la evaluación financiera, diagnóstico situacional y se establece la propuesta del presente trabajo de investigación mismo que contiene información básica de la empresa, mapeo de procesos, flujogramas de proceso, plan operativo anual, , políticas financieras, las respectivas proyecciones de estados financieros y una matriz de seguimiento y control, elementos enfocados a mejorar el manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa; este capítulo es el resultado de los capítulos anteriores por que se aplica de manera practica lo investigado.

Finalmente, se establece las conclusiones que informan de manera sintetizada los hallazgos y/o sucesos encontrados a lo largo de la investigación dando cumplimiento a los objetivos planteados, que son acompañadas de recomendaciones enfocadas a buscar el mejoramiento continuo y estabilidad organizacional, se adjunta los anexos correspondientes como evidencia del proceso investigativo.

CAPITULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Antecedentes de Investigación

Con la finalidad de disponer ejemplares sobre el proyecto de investigación a desarrollar, se examina diferentes estudios con cierto grado similitud, sirviendo de precedentes investigativos los siguientes:

La Implementación de un modelo de Administración Financiera en la empresa Land Clean Servicios de Limpieza S.A, especializada en servicios complementarios de limpieza y desinfección de ambientes de alto nivel”, proyecto que permite obtener conocimiento sobre lineamientos financieros que ayuda mejorar la gestión administrativa y financiera a la vez determinar aspectos que ayuden a convertir a la empresa en una firma competitiva (Cañar Quingalombo & Loaiza Cueva, 2020).

Según Alvarado Román (2016) en su trabajo de titulación: “Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa de estructuras metálicas Velasco S.A”, investigación que permitirá la recolección de información acerca de cómo lograr la optimización en recursos financieros, maximización de rentabilidad y crecimiento de la empresa, además obtener como aporte la esquematización de los procesos para la elaboración del modelo de gestión financiera, además que presenta las ventajas de modelos como la generación de posibles escenarios que ayuden a mitigar el riesgo (p.4).

Para Barrios (2019) en su trabajo de titulación “Gestión financiera para mejorar la toma de decisiones gerenciales en el sector transporte de carga del distrito de Paucarpa, Arequipa 2018”, su desarrollo tiene como finalidad determinar y demostrar que la gestión financiera mitiga el riesgo, mejora la toma de decisiones gerenciales ya que propone una metodología de optimización de recursos, estructura financiera, control de los recursos económicos y financieros enfocada a ser oportuna y acertada para cumplir con los objetivos plateados (pp.11-12).

1.2. Marco teórico

Para establecer la importancia de un modelo de gestión financiera, es trascendental definir su generalización y/o conceptualización de diferentes autores con la finalidad de elaborar una base teórica que fundamente el desarrollo del modelo de gestión financiera.

1.2.1 *Gestión financiera*

La gestión financiera disciplina que está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas a la composición de activos, estructura de la financiación y política de dividendos, enfocándose a la maximización del beneficio y de la riqueza (Rengifo, 2018).

La gestión financiera implica la administración de recursos que tiene la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma. (Soto González et al., 2017).

La estructura de la gestión financiera, tiene dos lineamientos que se puede considerar:

- Situación financiera de la empresa (análisis)
- Toma de decisiones (Evaluación y Formulación)

1.2.2 *Importancia de la gestión financiera*

Su importancia radica en la identificación de los aspectos financieros, como: la planificación estratégica en base a los análisis financieros, ratios financieros como el punto de equilibrio, el tiempo de recuperación, el VAN y TIR, además los pronósticos de ventas y la de gastos; y los aspectos económicos como la reducción del costo de capital, aumento de los ingresos y, por ultimo la reducción de costos de operación de la empresa, los mismos que demuestran condiciones de operación en la empresa con base al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, favoreciendo a la toma de decisiones sobre el gestor financiero. (Fajardo Ortiz & Soto González, 2018).

La importancia de la gestión financiera, radica en el análisis de dos corrientes de flujos esenciales de la empresa que son:

- Flujos de ingresos y gastos o más conocido como flujo de caja
- Flujos de cobro y pagos

1.2.3 *Objetivos de la gestión financiera*

Dentro de las empresas el principal objetivo, es aumentar la riqueza organizacional como consecuencia de la sinergia de las áreas funcionales de las organizaciones, se da por el efecto de la optimización de las decisiones como la administración, inversión, financiación y dividendos, los objetivos más importantes son:

- Maximización de la riqueza de los accionistas, está basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable. Siendo la base de la medida del beneficio en el criterio de maximización del beneficio.
- Maximización de utilidades de la empresa está dirigida a la utilización eficiente de los recursos económicos.

La gestión financiera es la encargada de convertir la misión y visión en operaciones monetarias, a la vez ayuda a cumplir en su totalidad los objetivos y metas planteadas de la empresa. Por ellos la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La descripción de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles.
- EL alcance de apalancamiento financiero más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, situación tributaria, y estructura financiera de la empresa.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El análisis de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

1.2.4 *Papel de la gestión financiera*

La gestión financiera es el área de la administración que tiene que con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como es la rentabilidad y liquidez.

La gestión financiera es la encargada de que los fondos de las entidades se operen se acuerdo a un plan determinado, lo que involucra:

- Determinar el monto adecuado de fondos que debe operar en la entidad.
- Definir el uso de los fondos hacia activos específicos de manera eficaz.

1.2.5 *Procesos fundamentales de la gestión financiera*

La gestión económica financiera como un conjunto de procesos relacionados y encaminados la consecución de objetivos, se determina como procesos fundamentales los siguientes:

- El proceso de administración y control interno
- El proceso contable
- El proceso de planificación y control financiero
- El análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo.

En la actualidad el mundo de los negocios, la dirección empresarial debe medir la eficiencia económica, lo cual se logra a través del análisis financiero, con el fin de exigir por los ingresos necesarios que permiten cubrir los gastos principales que garanticen la continuación de la producción y los servicios.

1.2.6 *Modelo financiero*

Este modelo se entiende como una abstracción que implica situaciones financieras y en su global económicas de la organización que servirá como un instrumento de trabajo en la gestión, donde se podrá así proyectar los resultados futuros de las decisiones a tomarse para futuros períodos o incluso en el presente (Pérez, P., 2019).

Para el autor Estupiñán (2006), Es una representación simplificada del balance que permite reconocer la distribución financiera de una organización, sobre la lógica en ventas y estrategia comercial, compras, cobranza, capitalización y endeudamiento. Es la representación del fin empresarial; maximización riqueza para accionistas a largo plazo, prestando atención a los intereses de los partícipes (p.9).

El modelo de gestión financiera es un esquema para la eficiente administración de una organización.

1.2.6.1 *Utilidad el modelo financiero*

Los beneficios del modelo de gestión financiera tienen tres principales utilidades para una organización.

- Valorar la capacidad financiera en ventas determinar la disponibilidad de recursos.
- Evaluación del impacto sobre algunas decisiones que afectan los requerimientos de capital de trabajo, como el nivel de inventarios, plazo promedio de pago de los clientes y plazo de pago proveedores.
- Revisión y verificación de procesos internos que favorezcan a la toma de decisiones.

1.2.6.2 *La dinámica del financiero.*

El modelo se transforma de acuerdo con la toma de decisiones realizada desde la parte directiva de la empresa, a su vez proceden de la operación empresarial y consecuencia de los factores externos.

Los principales motivos de cambio y consecuencia sobre el modelo financiero:

- Aumento de ventas
- Disminución de ventas
- Clientes
- Inventarios
- Proveedores y acreedores
- Créditos a largo plazo
- Incremento en los costos y gastos
- Aumento de capital
- Pérdidas
- Presiones inflacionarias.

1.2.6.3 *Formulación del modelo de gestión financiera*

En esta sección se presentan diferentes modelos, donde se aprecia la percepción de varios autores acerca de los elementos esenciales en la gestión financiera.

Según Cabrera-bravo & Fuentes-zurita (2017), plantea con su modelo de gestión financiero en tres fases: fase de planificación, fase de planificación financiera y fase de control y seguimiento, que se describe a continuación.

Fases de modelo de gestión financiera según Cabrera & Fuentes.

- **Fase de planificación**

La fase a-priori de planificación, es un proceso importante, porque se genera políticas genéricas y estratégicas para la empresa. No puede planificar, presupuestar financieramente nada, si no se toma en consideración objetivos estratégicos de la institución (Cabrera-bravo & Fuentes-zurita, 2017)

Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

La planificación de acciones está orientada a definir actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico. Esta fase debe apoyar primero a la elaboración de un plan estratégico acorde a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta diseños para en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasladen en términos económicos-financieros y en presupuesto global y consolidado para la institución (Cabrera-bravo & Fuentes-zurita, 2017).

- **Fase de Planificación financiera**

La siguiente fase consiste en la revisión de gastos fijos y programación de dos elementos que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones de gestión y tarifarios existentes; el presupuesto de gastos que se programa en función a él plan operativo anual (POA) revisados y algunos criterios supuestos que se definen para la administración general (Cabrera-bravo & Fuentes-zurita, 2017).

- **Fase de control y decisión**

En las anteriores fases se transmite desde lo general a lo particular, enfocado hacia un proceso de análisis con el propósito de generar información y mecanismos pertinentes para una visión estructural y sistemática de las operaciones económicas financieras de una empresa; sin embargo se debe realizar un proceso sintético de evaluación y proyección. Perspectiva que corresponde a una fase de control y decisión que se compone de la etapa ex-post para el modelo de gestión

financiera etapa basada en un enfoque de monitoreo de acciones realizada y apoyar a la toma de decisiones (Cabrera-bravo & Fuentes-zurita, 2017).

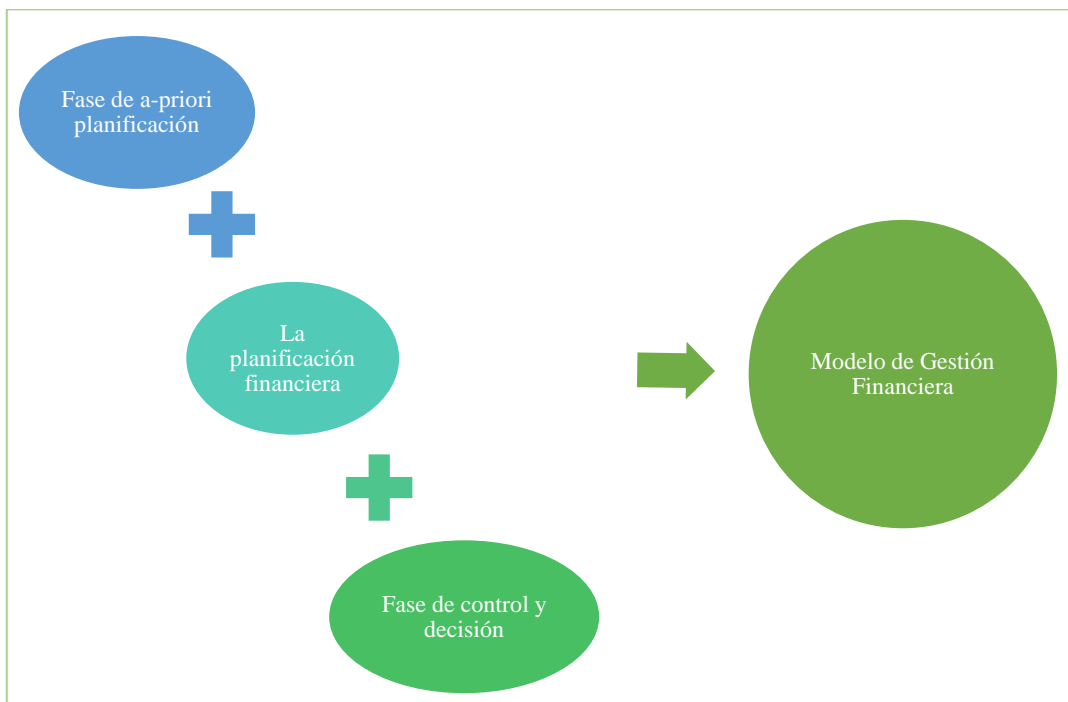


Figura 1-1: Modelo de gestión financiera según Cabrera & Fuentes

Fuente: Cabrera-bravo & Fuentes-zurita, (2017)

Realizado por: Carrión, V. 2021

Modelo de gestión financiera según Gaitán

Según Estupiñán Gaitán (2017), en el libro estados financieros básicos bajo NIC/NIIF; El modelo de gestión financiera determina una estructura conceptual para establecer información básica de la empresa, seguido de un análisis e interpretación de estados financieros, evaluación de la situación financiera presente y pasada del establecimiento, predecir posibles escenarios que permita tomar decisiones adecuadas; por último, se propone un modelo conceptual que explica estrategias a seguir.



Figura 2-1: Modelo de gestión financiera según Gaitán

Fuente: Estupiñán Gaitán (2017)

Realizado por: Carrión, V. 2021

Fase I: Información básica de la empresa

Misión

La misión empresarial es el conjunto de los objetivos generales y principios de trabajos para avanzar, que se expresa por medio de una declaración de la misión a todos los miembros de la organización (Buján, 2018).

Visión

La visión empresarial es la capacidad de proyectar a futuro una empresa. En un concepto más terminado. Es una declaración que indica hacia donde se estima llegar con la empresa a largo plazo o es aquello que pretende convertirse en el futuro; para ello se establece objetivos y políticas

encaminadas al logro de metas, en menor tiempo y optimización de recursos económicos y financieros de una organización (Duque, 2016).

Objetivos empresariales

En el mundo de la empresa, un resultado o fin definido a lograr, hacia el que se orientan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de empresas, estos son importantes debido a que si no cuenta con objetivos establecidos organización no tendría sentido o razón para funcionar. (Palella & Martens, 2017)

Organigrama estructural

Representación gráfica de la estructura organizacional de una organización, entidad, empresa, en la que se indica en forma esquemática la composición de las áreas que la integran, de acuerdo a su jerarquía y líneas de comunicación.

Fase II: Evaluación y diagnóstico

Evaluación financiera

Es el estudio que tiene como objetivo determinar la estructura y condición financiera de la empresa, además permite estimar la capacidad de generar riqueza y/o valor a los inversionistas.

Análisis horizontal

Esta evaluación permitirá comparar los estados financieros de la organización de varios períodos contables, pudiendo calificar de esta manera la gestión de un período respecto de otro, resaltando las principales cuentas de incrementos y decrementos en sus cifras realizadas. (Coello Martínez, 2015).

Análisis que centraliza los cambios significativos de cada cuenta con respecto de un período a otro, a la vez registrar en valores absolutos y/o relativos.

Análisis vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total del pasivo o patrimonio para el avance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados (Coello Martínez, 2015).

Razones financieras

Son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad. (Maicera et al., 2019).

Tabla 1-1: Indicadores financieros

Factor	Indicadores técnicos	Fórmula
Liquidez	1. Liquidez corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente
	2. Prueba ácida	Activo Corriente-Inventarios / Pasivo Corriente
Solvencia	3. Endeudamiento del activo	Pasivo Total / Activo Total
	4. Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
	5. Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto
	6. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	7. Apalancamiento financiero	$(UAI/Patrimonio) / (UAI/Activos\ Totales)$
Gestión	8. Rotación de cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
	9. Rotación de activo fijo	Ventas / Activo Fijo
	10. Rotación de ventas	Ventas / Activo total
	11. Periodo medio de cobranza	$(Cuentas\ por\ Cobrar * 365) / ventas$
	12. Periodo medio de pago	$(Cuentas\ y\ Documentos\ por\ Pagar * 365) / Compras$
	13. Impacto gastos administración y ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas
	14. Impacto de la carga financiera.	Gastos Financieros / Ventas
Rentabilidad	15. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(Utilidad\ Neta/Ventas) * (Ventas/Activo\ Total)$
	16. Margen bruto	$Ventas\ Netas - Costo\ de\ Ventas / Ventas$
	17. Margen operacional	Utilidad Operacional / Ventas
	18. Rentabilidad neta de ventas	Utilidad Neta / Ventas
	19. Rentabilidad operacional del patrimonio	Utilidad Operacional / Patrimonio
	20. Rentabilidad financiera	$(Ventas/Activo) * (UAI/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAI) * (UN/UAI)$

Fuente:(Superintendencia de Compañías, 2020)

Realizado por: Carrión, V. 2021

Diagnóstico situacional

Es un procedimiento realizado para tomar comprensión del escenario en el que se encuentra una compañía en el presente, para así poder identificar los diferente que existen y su importancia respectiva. (Corvo, 2020).

Para realizar diagnósticos empresariales es importante la intervención de instrumentos y/o herramientas de evaluación interna (fortalezas y debilidades) y externa (amenazas y oportunidades), factores que facilitaran la formulación e implementación de estrategias.

Análisis FODA

El análisis FODA radica en realizar una evaluación de factores fuertes y débiles, que en su conjunto diagnostican la situación interna de una empresa, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Sarli et al., 2015).

Fase III: Diseño del modelo de gestión financiera.

El diseño del modelo de gestión financiera tiene como finalidad plasmar a la realidad empresarial en un modelo abstracto que facilite una imagen transparente de la situación global de una empresa, el diseño toma en cuenta datos históricos, situación estructural permitiendo definir escenarios con variables que función de su valor refleje cambios (Modeladum, 2020).

Fase IV: Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras tratan de acercarse a la realidad futura de cualquier empresa u organización, sobre la factibilidad, rentabilidad y oportunidad de éxito del negocio, además pueden ser instrumentos para entidad financiera o fuentes de financiamiento, o simplemente nuevos inversores y sucursales o proyectos (Comunidad de Madrid, 2018).

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque investigativo

Cualitativa. – Según Cadena Iñiguez et al., (2017) el investigador percibe los escenarios donde las variables se desenvuelven y las caracteriza, las describe y es presumiblemente como se llega a conocerlas y son vistas como un todo.

Cuantitativo. – Según Cadena Iñiguez et al., (2017) este enfoque trata en lo posible dar validez al contenido desarrollado a través del contenido teórico, consideraciones o definiciones que marcan un precedente y muchas veces son descartadas al obtener cifras que corroboren realidades.

La presente investigación se desarrolló de en modalidad mixta, intervención investigativa de manera cualitativa fue vital conocer la calidad moral que refleja la integridad del personal, reputación pública y privada todo lo que representa una garantía laboral efectiva. El análisis de carácter se basó en la revisión de los representantes legales y/o socios sobre su récord crediticio. Además, se solicitó referencias comerciales y personales.

El enfoque cuantitativo determinó la capacidad financiera de Inautocar Cía. Ltda. Como fuente principal de análisis se consideró los estados financieros enfocándose en las razones de liquidez y endeudamiento mismo que establece su capacidad para endeudarse, análisis del patrimonio y evaluación de la solidez financiera obteniendo como resultado la posición de empresarial.

2.2. Nivel de Investigación

Para Neill & Cortez Suarez, (2018), “La investigación descriptiva, se enfoca a describir la realidad de determinados sucesos, objetos, individuos, grupos o comunidades a los cuales se espera estudiar. Mediante este tipo de investigación, la descripción de un hecho o situación concreta, va más allá de un simple detalle de características, consiste en una planificación de actividades encaminadas a examinar las particularidades del problema, formular una hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y fuentes a consultar”.

Por ello su aplicación fue necesaria ya que permitió conocer y describir la empresa en procesos administrativos, financieros y operacionales, y demás hechos que se detectaron dentro de la organización dando lugar al desarrollo de un modelo acorde a las necesidades de la empresa Inautocar Cía. Ltda.

2.3. Diseño de investigación

Cuasi experimental. – Comprende aquellos estudios que se realizan sin que exista una asignación de aleatoria de grupos. Buscan el impacto fortuito de una determinada intervención, de esta forma el investigador controla la asignación según un cierto criterio (Porto Pérez, 2020).

El diseño investigativo cuasi experimental permitió utilizar herramientas de análisis horizontal y vertical de tal manera que fue posible medir el impacto de la intervención de un modelo de gestión financiera donde se plasmó estrategias y políticas que determinan las perspectivas futuras de la situación económica y financiera de la compañía.

2.4. Tipo de estudio

Estudio de campo. – Es el análisis metódico de los problemas sobre la realidad, que tiene el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su concurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos.(Boente & Reyes, 2019).

Se determinó la realidad empresarial a través de la observación, entrevistas y encuestas de manera directa a la vez se presencié el proceso de actividades dentro la organización, tal modo que la recolección de datos permitió analizar y extraer conclusiones para el diagnóstico integral de la empresa Inautocar Cía. Ltda.

Estudio documental. - Es el procedimiento investigativo basado en la revisión de textos, artículos, bibliografías, videos, entre otros ya existentes sobre un tema y que pueden ser utilizadas para dar inicio o traer a desplace un tema tratado. Es posible encontrar una investigación histórica sobre el tema de interés (Restrepo García, 2018).

Para la elaboración del presente proyecto fue primordial utilizar antecedentes investigativos como artículos científicos, informes de tesis de grado, libros, revistas y análisis de estados financieros con la finalidad de obtener información veraz para la elaboración de un modelo de gestión financiera eficiente para la empresa Inautocar Cía. Ltda.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población de estudio

Para la presente investigación se consideró como población de estudio al área administrativa y financiera de Inautocar Cía. Ltda., se expone a continuación datos proporcionados:

Tabla 2-2: Población

Nombre	Cargo
Ing. Wilmer Carrión	Gerente General
Ing. Jefferson Salinas	Jefe Operativo
Ing. Alvan Carrión	Jefe de Ventas
Lic. Diana Paucar	Jefe de Contabilidad

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. 2021

2.5.2. Población transversal

Se considera como población de análisis los estados financieros como balance general y estado de resultados entre los períodos 2018-2020 mismo que permitieron elaborar comparaciones relativas y definir estrategias que contribuyen al manejo de recursos económicos y financieros de Inautocar Cía. Ltda.

2.5.3. Muestreo

Método que se caracteriza por buscar con afán en conseguir muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Es decir, cumplen con características de interés del investigador, además de seleccionar intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar en número necesario para la muestra. (Hernández & Carpio, 2019).

Se aplicó una metodología de muestreo no probabilístico denominado intencional o de conveniencia técnica que admite obtener muestras representativas por la inclusión de grupos supuestamente típicos frecuente en el sondeo de tendencias permitió obtener opiniones sobre su nivel de satisfacción, ideas, estrategias, entre otras. Es por ello que se consideró una población adicional de 20 clientes frecuentes o fijos, que permitió obtener opiniones y datos relevantes para la presente investigación.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. 2.6.1 Métodos

Método inductivo. – Se fundamenta en el razonamiento que parte de aspectos particulares para construir juicios o argumentos generales. Mediante este método se formulan las teorías y leyes científicas. El método inductivo efectúa observaciones, las ordena y clasifica, a fin de extraer conclusiones del ámbito universal partiendo del cumulo de datos particulares. (Neill & Cortez Suarez, 2018)

Método que permitió establecer conclusiones generales partiendo sobre el diagnóstico situacional de la empresa Inautocar Cía. Ltda., hechos particulares que se encontraron en el desarrollo investigativo tales como: deficiente manejo de recursos económicos y financieros, falta de compromiso por parte de los socios, entre otros factores posibles que enfrenta la organización.

Método deductivo. –Para Zarzar, (2015), “Se utiliza más en ciencias naturales, consiste en la experimentación directa sobre el objeto de estudio, con el fin de comprobar la verdad o falsedad de determinadas hipótesis previamente establecidas”

Método que investigo la situación económica del país para determinar debilidades, problemas y amenazas que puedan afectar al crecimiento empresarial de Inautocar Cía. Ltda. De esta forma contribuyó a la búsqueda de alternativas eficientes que dé lugar a la maximización de utilidades y optimización de recursos económicos y financieros.

Método analítico. – Porque para acceder a un conocimiento científico es necesario descomponer el todo en sus elementos o partes, a fin de simplificar el abordaje, descubrir sus relaciones y mecanismos internos subyacentes. (Neill & Cortez Suarez, 2018)

Proceso aplicado al momento de analizar su estructura financiera y económica del estado de resultados y balance general de Inautocar Cía. Ltda. De esta forma identificar cambios específicos en la gestión financiera para crear el modelo de gestión con estrategias y políticas acorde a las necesidades presentadas en la empresa.

2.6.2. Técnicas

Las técnicas a utilizadas para el cumplimiento de los objetivos plateados en el presente trabajo de titulación son:

Entrevista. – es aquella utilizada para la intervención del emisor y locutor para la recolección de información, permite obtener datos de las variables en estudio, esta es una técnica oral. (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017).

Técnica que permitió el contacto directo con el personal para la obtención de información sobre los procesos operativos, pago de sueldos, negociación con proveedores y clientes. Entrevistas realizadas al Ing. Wilmer Carrión – Gerente, Lic. Diana Paucar – Contadora, Ing. Alvan Carrión – jefe de ventas e Ing. Jefferson Salinas – jefe operativo.

Encuesta. – Es el proceso en su conjunto, desde la definición del cuestionario en función de los objetivos de investigación hasta la codificación de las respuestas obtenidas a partir de la muestra, donde el cuestionario es la herramienta específicamente diseñada para la administración de preguntas, organizada o no en escalas o índices, que a veces se extraen de la reproducción de ítems provenientes de test estandarizados y baremados. (Meneses, 2016)

Con el fin de investigar, establecer métodos y estrategias aplicadas en la actualidad se realizó encuestas a clientes fijos de la empresa para obtener información sobre los procesos externos con preguntas que cooperen a la investigación. Anexo L

Observación. – Se utiliza para la obtención de información primaria acerca de los objetos investigados o para la comprobación empírica de las hipótesis. La observación científica es sistemática, consciente y objetiva. (Fresno Chávez, 2019)

Se visitó las instalaciones de Inautocar Cía. Ltda. Con las respectivas medidas de bioseguridad implementadas por la empresa, con el objetivo de llevar a cabo una observación directa y determinar debilidades y/o fortalezas de su establecimiento.

2.6.3. Instrumentos

Guía de entrevista. - Consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos. (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017).

Se desarrolló un formato de preguntas abiertas o de opinión para definir variables de estudio, y contextualizar la situación actual de Inautocar Cía. Ltda. Diseñada para aplicar al personal directivo de la empresa. Anexo H-K

Cuestionario: Instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que llevan a cabo con metodologías de encuestas. (Meneses, 2016).

Instrumento diseñado con preguntas abiertas previamente elaboradas para la obtención de datos, opiniones y criterios, se aplicó a clientes fijos hace uso de los servicios en la compañía. Anexo L

Guía de observación: este instrumento contribuye de manera organizada los datos correlacionados del tema investigado, además que se puede obtener características del fenómeno o hecho (Campos y Covarrubias & Lule Martínez, 2012).

Se trazó una ruta de observación acorde a los horarios de atención al cliente, además se establecido parámetros, factores, aspectos y elementos a ser objeto de estudio. Anexo M

CAPITULO III

3 MARCO PROPOSITIVO

3.1 Análisis de resultados

Los resultados de la presente investigación están conectados al desarrollo del modelo de gestión financiera para la Compañía Limitada Inautocar, es conformado por tres fases, la primera presenta un enfoque sobre la situación real y actual que atraviesa la organización se obtiene resultados de encuestas realizadas a clientes fijos, entrevistas a directivos y empleados; la segunda fase se compone de resultados cuantitativos generados del análisis vertical, horizontal y ratios financieros, aplicado a los estados financieros que comprende en el período 2018-2020; en la tercera fase apartado definido para establecer un diagnóstico situacional de la empresa.

Por consiguiente, se presenta de manera ordenada resultados de encuestas, entrevistas y guía de observación análisis horizontal, análisis vertical y ratios financieras, mismo que están reflejadas en tablas y gráficos son su respectiva frecuencia, porcentaje y variación.

3.1.1 Resultados de la encuesta a clientes.

Pregunta 1. ¿Por qué medio conoció nuestra empresa?

Tabla 3-3: Medios publicitarios

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Radio	9	45%
Redes Sociales	4	20%
Recomendaciones	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. (2021)

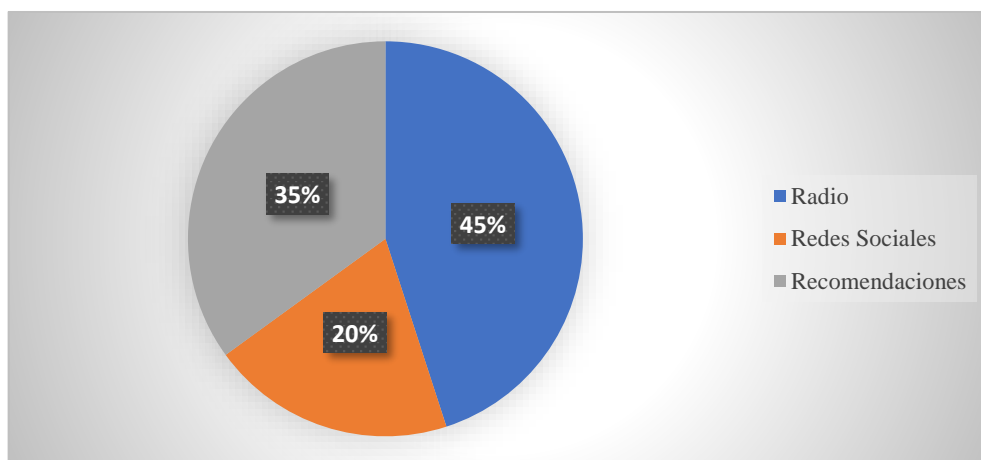


Gráfico 1-3: Medios publicitarios

Realizado por: Carrión, V. (2021).

Interpretación y análisis:

De acuerdo al gráfico 1-3, el 45% y 35% de clientes conocen Inautocar por medio de publicidad radial y recomendaciones, el 20% manifiestan conocer los servicios de mantenimiento en redes sociales como Facebook, WhatsApp y la publicidad por la emisora Amazonas 92.1 que tiene mayor cobertura y aceptación en los escuchas de la localidad, además, afirman que son medios importantes para promocionar actividades comerciales a la vez captar clientes de varios cantones y parroquias aledañas a la ubicación de Inautocar Cía. Ltda.

Pregunta 2. ¿Por qué tiempo usted adquiere los servicios y/o productos de Inautocar Cía. Ltda.?

Tabla 4-3: Tiempo de adquisición

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Un mes	0	10%
Tres meses	7	35%
Desde el Inicio de sus actividades	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. (2021)

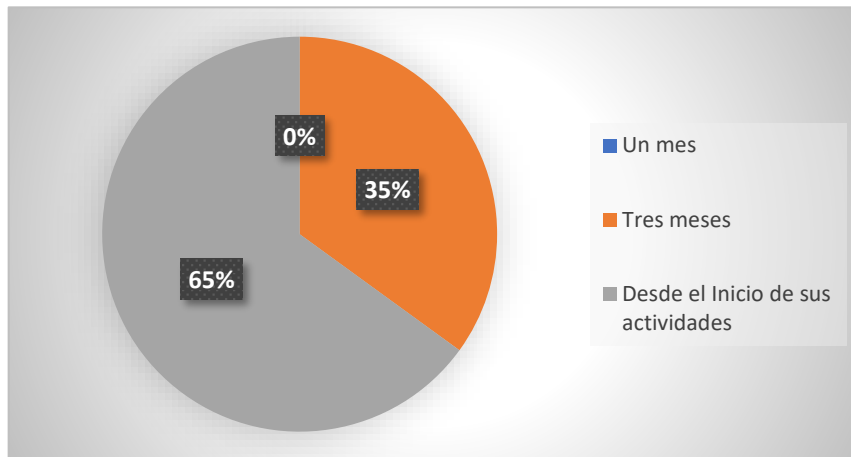


Gráfico 2-3: Tiempo de adquisición

Realizado por: Carrión, V. (2021).

Interpretación y análisis:

Como se observa en la gráfica 2-3, el 65% de clientes encuestados manifiestan hacer uso de los servicios en Inautocar desde el inicio de sus actividades comerciales, el 35% es comprador desde hace tres meses, los mismos clientes exponen sentirse satisfechos con el servicio percibido la variedad y calidad los ha convertido en clientes frecuentes ya que encuentran gran parte de los servicios de reparación y mantenimiento vehicular.

Pregunta 3. ¿Qué servicio usted realiza con mayor frecuencia?

Tabla 5-3: Periodicidad de demanda

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Alineación y balanceo	5	25%
servicios de lubricación	6	30%
Servicios de suspensión y freno	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes
Realizado por: Carrión, V. (2021)

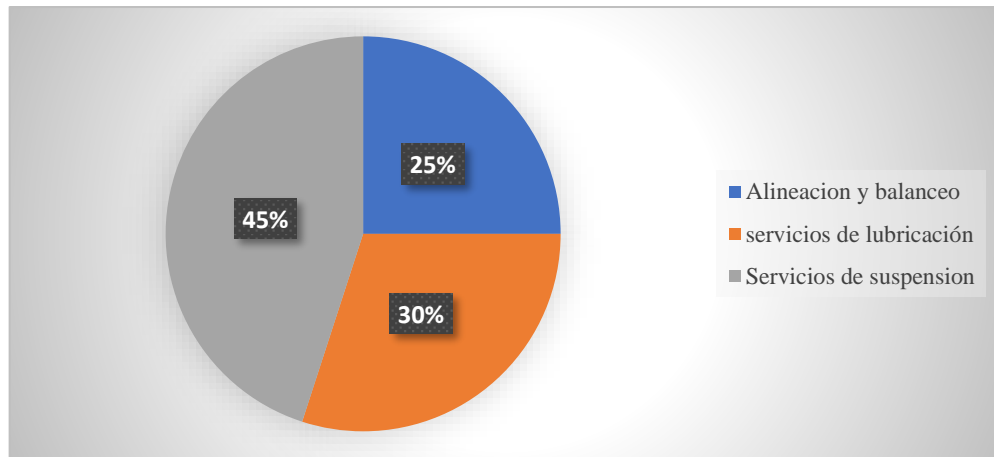


Gráfico 3-3: Periodicidad de demanda

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

De acuerdo a la gráfica 3-3, el 45% realizan con mayor frecuencia trabajos sobre el sistema de suspensión y frenos, afirman que este servicio es el más importante en el vehículo, además que el técnico encargado es el mejor y con mayor experiencia dentro de la localidad razón por la frecuencia de uso de servicios en Inautocar Cía. Ltda. y el 30% confirma hacer uso de los servicios de lubricación; mientras que el 25% menciona adquirir el servicio de alineación y balanceo, los encuestados consideran que Inautocar es único ya que encontrar todos los servicios de mantenimiento y reparación en un solo lugar y con alta capacidad para brindar servicio a varios clientes a la vez es difícil dentro de la provincia.

Pregunta 4. ¿Cuál es el factor que considera al momento de adquirir el servicio y/o productos?

Tabla 6-3: Factores de adquisición

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Calidad de productos	3	15%
Diagnóstico técnico correcto	5	25%
Precios		0%
Atención al Cliente	6	30%
Calidad de reparación y/o mantenimiento	4	20%
Tiempo de entrega	2	10%
Ubicación		0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

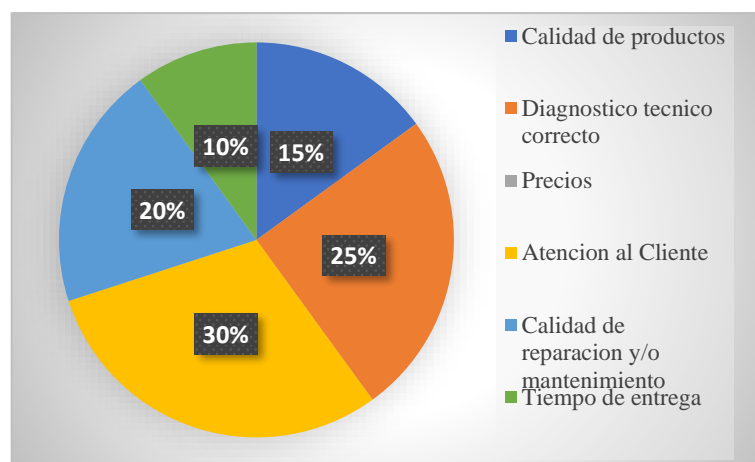


Gráfico 4-3: Factores de adquisición

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis:

En la gráfica 4-3 sobre los factores de adquisición se observa el 30%, considera que la mayor fortaleza de un negocio es la calidad y buen trato al cliente, por ello es un elemento que requiere constante capacitación y motivación laboral para mantener un nivel alto de aceptación por parte de la ciudadanía, por otro lado, el 25%, opta por el diagnóstico técnico correcto ya que es problema frecuente de los talleres de la competencia con ello se relaciona la calidad de reparación y/o mantenimiento como lo consideró el 20%, de los encuestados. Resultados de la evaluación de cada ítem es aceptable además que permiten aseverar que la empresa cuenta con fortalezas como es el personal especializado, excelente nivel de formación técnica especializada y atención adecuada, factores importantes para crecimiento e imagen empresarial.

Pregunta 5. ¿En qué área de su vehículo ha recibido mayor cantidad de reparaciones o mantenimiento en Inautocar Cía. Ltda.?

Tabla 7-3: Frecuencia de reparaciones y/o mantenimiento

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Caja de cambios	1	5%
Motores	3	15%
Suspensión y frenos	14	70%
Sistema Eléctrico	0	0%
Neumáticos	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. (2021)

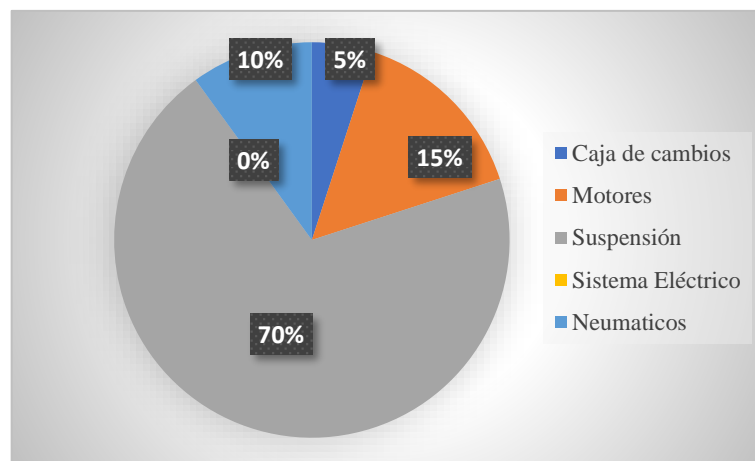


Gráfico 5-3: Frecuencia de reparaciones y/o mantenimiento

Realizado por: Carrión, V. (2021).

Interpretación y análisis

Según el Gráfico 5-3, 70% de los encuestados indican estar de acuerdo que el mantenimiento de suspensión y frenos es el más frecuente, el 15% acude a Inautocar por reparaciones y mantenimiento en el área de motores, además el 10% hace uso del servicio de neumáticos (enlantaje, balanceo, reencauche, entre otros), mientras que el 5% manifiestan reparar caja de cambios o dirección. De acuerdo a los resultados se observa el nivel de aceptación por especialidades, es importante un sistema de gestión sobre el control del mantenimiento preventivo y correctivo en los vehículos de esta manera poder ser efectivos y otorgar garantías de los servicios, con el fin de incrementar las ventas.

Pregunta 6. ¿Qué tipo de debilidades ha detectado en Inautocar Cía. Ltda.?

Tabla 8-3: Identificación de debilidades

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Retraso en la reparación y/o mantenimiento	3	15%
Mala atención al cliente	1	5%
Mal diagnóstico técnico	2	10%
Precios elevados	0	0%
Ubicación	4	20%
Infraestructura	0	0%
Personal mal capacitado	3	15%
Carencia de productos	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, Vilma. (2021)

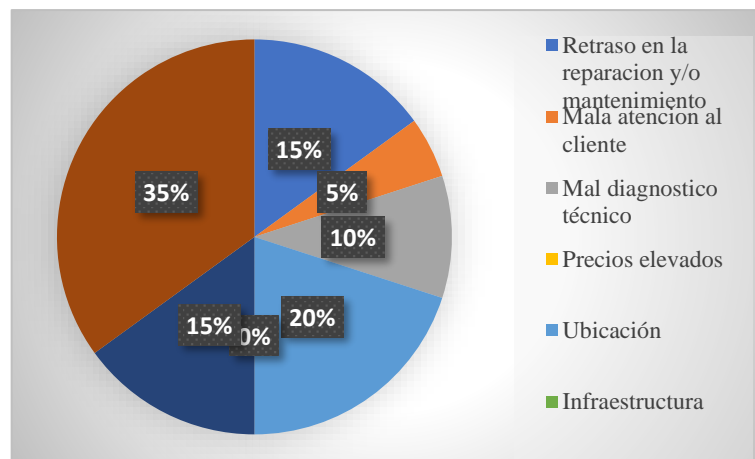


Gráfico 6-3: Identificación de debilidades

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

Respecto a las debilidades identificadas por los clientes en un 35% se presenta la falta de variedad de productos (repuestos), además manifiestan que ciertos artículos tienen elevados costos, sin embargo, el 20% manifiestan su desacuerdo con la ubicación de la empresa ya que se encuentra a las afueras de la ciudad, por lo tanto, esta evaluación permite considerar la verificación de precios de venta al público y definir estrategias para contactar nuevos proveedores de productos cambio significativo que da lugar mejorar la imagen y calidad de servicio al cliente.

Pregunta 7. ¿Cuáles cree que son sus mayores fortalezas?

Tabla 9-3: Identificación de fortalezas

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Herramientas	3	15%
Maquinarias e infraestructura	4	20%
Venta de repuestos		0%
Personal calificado	7	35%
Atención al cliente	2	10%
Precios justos	2	10%
Innovación Tecnológica	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. (2021)

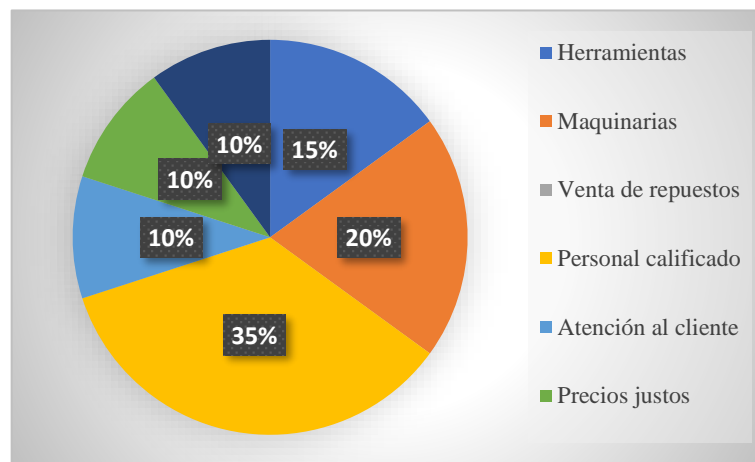


Gráfico 7-3: Identificación de fortalezas

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

El 35% de los encuestados afirma que el personal calificado es la principal fortaleza de Inautocar Cía. Ltda., factor que incide para incrementar el nivel de ventas, el 20% afirma que otro de los factores importantes es la capacidad de maquinaria instalada y disponibilidad del herramientas aspectos que da lugar a brindar el servicio de calidad y de manera eficiente, el 10% de los clientes consideran una fortaleza dentro de esta empresa como en otras organizaciones, la estrecha variación entre los ítems de fortaleza permite deducir que la empresa tiene una posición altamente competitiva en el mercado.

Pregunta 8. Califique su nivel de satisfacción siendo uno malo y cinco excelentes.

Tabla 10-3: Nivel de satisfacción

CRITERIO	CANT	PUNTUACION	PORCENTAJE
Servicio de suspensión y frenos	20	4.75	100%
Servicio de reparación de motores	20	4.5	100%
Servicios de lubricación	20	4.9	100%
Servicios eléctricos	20	0	100%
Servicios de enllantaje	20	4.7	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. (2021)

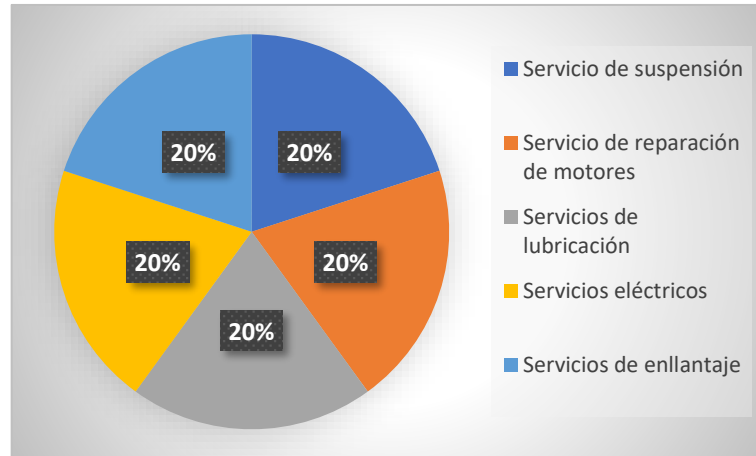


Gráfico 8-3: Nivel de satisfacción

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

Evaluar el nivel de satisfacción es relevante ya que de ello depende lograr una cartera de clientes amplia y duradera en el tiempo, el 100% de clientes califica una puntuación por encima de 4,50/5 a los servicios adquiridos en Inautocar, nivel de calificación aceptable y adecuada para el cumplimiento de los objetivos de una empresa evidencia del compromiso y cumplimiento de las responsabilidades asignadas al departamento operativo.

Pregunta 9. ¿Qué cree que debería mejorar Inautocar Cía. Ltda.?

Tabla 11-3: Sugerencias de mejora

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Precios		0%
Variedad de productos	7	35%
Innovación tecnológica	2	10%
Calidad		0%
Tiempo de entrega	3	15%
Atención al cliente		0%
Ninguno	8	40%
Otros		0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. (2021)

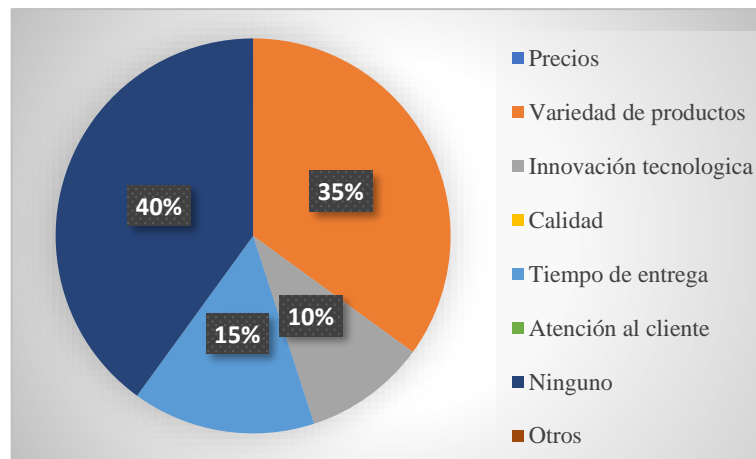


Gráfico 9-3: Sugerencias de mejora

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

El 40% manifiesta estar conforme con las características y cualidades de la empresa, no obstante, el 35% considera que es primordial incrementar su gama de productos (repuestos), debido a que dicha escasez es causante de molestias para amenorar el tiempo de mantenimiento de los vehículos como lo expresó el 15% de los clientes. Los resultados obtenidos permiten considerar que la empresa se encuentra en un punto medio sobre la satisfacción en la adquisición de repuestos y a la vez la tardía reparación, pero cabe señalar que las sugerencias son factibles para analizar y tomar decisiones que ayuden a mejorar la situación actual de la organización.

Pregunta 10. ¿Recomendaría los servicios que presta Inautocar Cía. Ltda.?

Tabla 12-3: Se recomendaría a Inautocar

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Si	20	100%
No	0	%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. (2021)

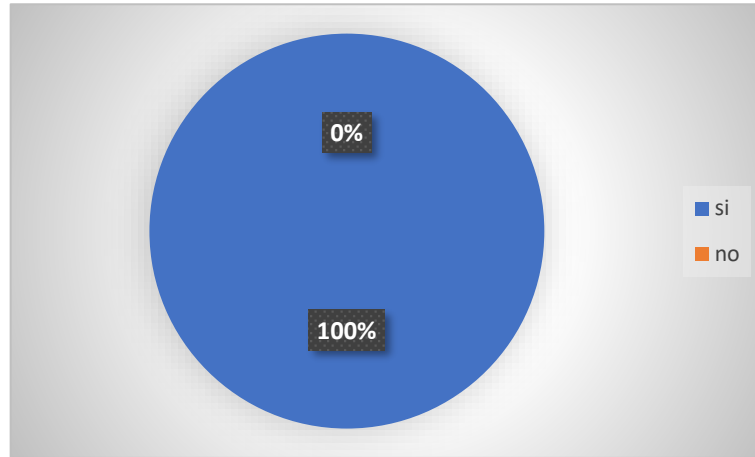


Gráfico 10-3: Se recomendaría a Inautocar

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

Según el Gráfico 10-3, el 100% que representa la totalidad de nuestra muestra de encuestados indican recomendar los servicios ofertados por Inautocar Cía. Ltda., es un resultado sobresaliente y factible obtener una publicidad de boca en boca ya que no costo alguno y crea un indicador de reputación positivo en el mercado.

Pregunta 11. ¿De los siguientes elementos elija cual le gustaría que se implemente?Tabla 13-3:
Sugerencias para implementar

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Facturación electrónica	6	30%
Mejorar las instalaciones	0	0%
Nuevas formas de pago	4	20%
Servicios a domicilio	2	10%
Servicios de grúa	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. (2021)

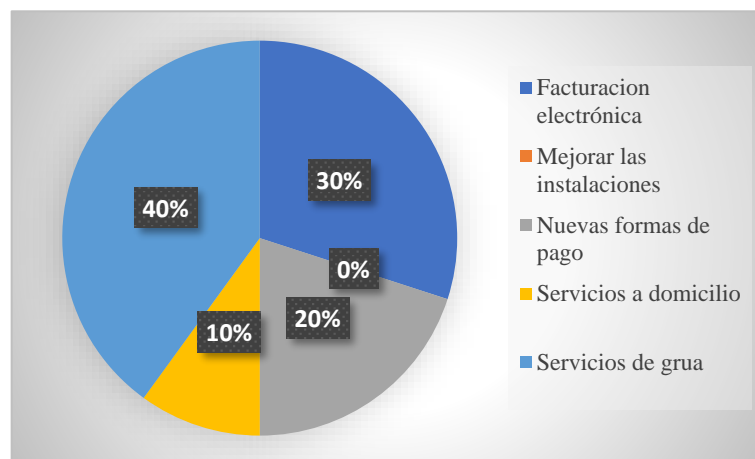


Gráfico 11-3: Sugerencias para implementar

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

Considerar la implementación de ciertos elementos que causen un impacto positivo y ajustarse a las necesidades de los clientes es valioso para Inautocar, el 40% afirma que incrementar el servicio de grúa es importante, por otro lado, el 30% sugiere la implementación de inmediata de un sistema de facturación electrónica, mientras que el 20% menciona nuevas formas de pago. Por las sugerencias obtenidas es necesario considerar y gestionar el sistema de facturación electrónica para mejorar el tiempo de entrega, cobro y estar acorde a la innovación tecnológica de gestión financiera y como resultado mejorar el manejo de recursos.

Pregunta 12. ¿Qué beneficios le gustaría recibir por parte de Inautocar Cía. Ltda.?

Tabla 14-3: Beneficios que se espera recibir

CRITERIO	CANT	PORCENTAJE
Garantías	1	5%
Facilidades de pago	4	20%
Agendamiento de citas	4	20%
Promoción y descuentos	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Realizado por: Carrión, V. 82021)

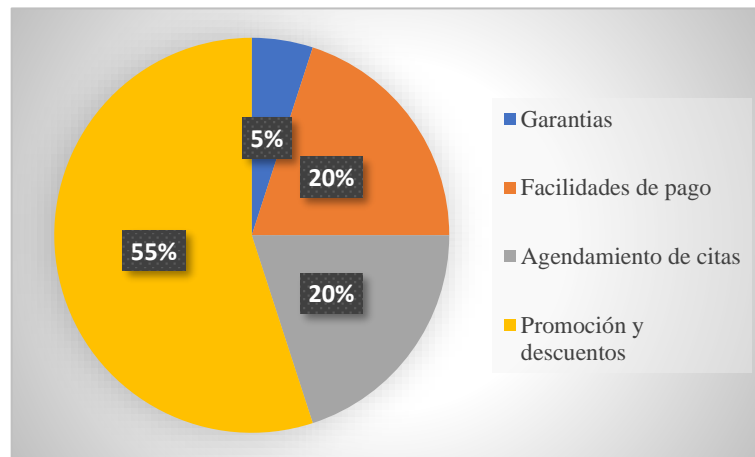


Gráfico 12-3: Beneficios que se espera recibir

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

De acuerdo al Gráfico 12-3, el 55% estima percibir promociones y descuentos de manera constante, y el 20% de los encuestados desea facilidades de pago y agendamiento de citas para mejorar los tiempos de reparación, mientras que el 5% indica que es importante garantías en los repuestos. La empresa debe tener en cuenta las opiniones y/o sugerencias de clientes el ítem de promoción y descuentos, es crucial para captar un número mayor de demandantes e incrementar las ventas, implementar este tipo de estrategia es una opción considerable sin embargo se debe analizar hasta qué punto se debe otorgar las promociones o descuentos ya que conllevan un costo elevado para la organización.

3.1.2 *Análisis de resultados en encuestas*

De acuerdo a los datos obtenidos de la aplicación de encuestas son satisfactorios, la estrategia publicitaria de radio, redes sociales es esencial para la captación de clientes como lo afirman clientes de la empresa, se evidencia que los demandantes buscan una excelente atención cliente y calidad en diagnóstico técnico (tabla 6-3), con lo que Inautocar Cía. Ltda., Cuenta con una excelente calificación de 4.71/5 sobre los principales servicios ofertados como es la reparación y/o mantenimiento de sistema de suspensión y frenos, lubricación, motores y de vulcanización (enllantaje, balanceo).

Se indica como principal fortaleza al personal, maquinaria e infraestructura; como aspectos negativos señala la carencia en repuestos y la ubicación del establecimiento ya que se encuentra en el km1 de la salida de la ciudad, en los factores negativos detectados se puede establecer estrategias sobre incrementar la gama de repuestos, con respecto al crecimiento poblacional de la localidad y perspectivas futuras se encuentra acorde.

Entre los puntos favorables se obtiene sugerencias de implementación de servicios de grúa y facturación electrónica. De la misma forma estrategias de promoción y descuentos que incrementaría la captación de clientes, el agendamiento de citas aspecto relevante que permitirá minimizar los tiempos de reparación y/o mantenimiento vehicular.

Analizado las respectivas encuestas se deduce que los inconvenientes provienen de causas internas en los procesos administrativos y financieros, ya que la calidad de servicios es satisfactoria para clientes.

3.1.3 Resultados de entrevistas

Entrevista 1. Gerente General

Entrevistador: Vilma Jhamilex Carrión Salinas.

Entrevistado: Ing. Wilmer Carrión

Fecha: 8 de febrero 2021

1. ¿Cómo define la situación actual de su empresa?

Estamos atravesando por una etapa equilibrada logramos cubrir deudas, obteniendo utilidades mínimas que no permite cumplir nuestras expectativas de crecimiento.

2. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?

Puedo definir como fortalezas a nuestras instalaciones de infraestructura, maquinaria se adquirida de la última generación, herramientas que son adaptables al menos para el 80% de vehículos livianos y pesados, también considero como fortaleza a la venta de repuestos, pero además como una debilidad por que nos falta variedad de productos consideramos como debilidad a nuestro mal manejo en la distribución de recursos, incrementar nuestros niveles de ventas, un deficiente control de gastos innecesarios. Además de que no contamos con manuales o procesos definidos para los procesos administrativos y financieros.

3. ¿En qué se diferencia su empresa con los competidores?

Nuestra principal ventaja es tener personal capacitado de tercer nivel, además de vender repuestos ya que la reparación o mantenimientos se lo realiza en menor tiempo.

4. ¿Se ha realizado en los últimos períodos una medición de desempeño en la empresa? ¿Bajo qué metodología?

Medición de desempeño en específico no llevamos, el manejo de nuestras finanzas se encarga nuestra contadora. Ella nos realiza sugerencias sobre el proceso de recursos económicos.

5. ¿De dónde proviene los recursos para operar en su actividad comercial? ¿Cómo está constituido su capital?

Nuestro capital está básicamente conformado por aportes iniciales que hemos realizado cada uno de los socios además hemos contraído un financiamiento externo como es el del BanEcuador mismo que es una suma considerable.

6. ¿Inautocar tiene procesos legítimamente establecidos sobre el uso de recursos financieros? Describa los procesos establecidos

En nuestro corto inicio de actividades comerciales no hemos definido procesos para la asignación de recursos por lo que ahora tenemos problemas en la variedad de productos.

7. ¿Cuentan con procesos sobre la asignación de recursos hacia cada departamento? Describa los procesos

No contamos con procesos definidos lo hemos realizado de manera empírica

8. ¿Cuál es el costo de operar el negocio? ¿Realiza frecuentemente presupuestos?

Nuestros costos están alrededor de 2000.00 a 2500.00 dólares mensuales, no realizamos presupuestos específicos llevamos un manejo empírico que lo elaboramos cada tres meses para el pago de proveedores.

9. ¿Describa usted un análisis financiero de su compañía en función de su liquidez, rentabilidad y endeudamiento?

No hemos realizado un análisis formulado sobre la liquidez, rentabilidad y endeudamiento, pero hemos observado un bajo nivel de rentabilidad que no cumple con nuestras expectativas, además somos conscientes que nuestro nivel de endeudamiento es alto.

10. ¿Cuál es su perspectiva financiera para los próximos 5 años?

Visualizamos, a Inautocar siendo uno de los mejores talleres de la provincia estimamos crecer de manera significativa, en la venta de repuestos y servicios técnico automotriz, minimizar nuestro nivel de endeudamiento y poder realizar inversiones estratégicas para nuestra compañía.

11. ¿Qué acciones tomaría usted para mejorar el manejo de los recursos económicos y financieros?

Por el momento hemos implementado estrategias pequeñas como obsequiar a todos los clientes un limpia tableros así sea una compra mínima. A futuro queremos realizar eventos de mayor impacto como promociones y descuentos permanentes.

12. ¿Qué impacto genero la pandemia en su empresa? ¿Qué acciones se implementó?

La pandemia nos prorrogó el tiempo de apertura de nuestro negocio, no podríamos decir si bajaron o subieron las ventas lo que sí que en cuanto abrimos nuestro negocio tuvimos poca aceptabilidad, pero con el pasar del tiempo hemos ido incrementando nuestra cartera de clientes, debido a que hemos mantenido un nivel estricto sobre las medidas de bioseguridad.

Entrevista 2. Contador

Entrevistador: Vilma Jhamilex Carrión Salinas

Entrevistado: Lic. Diana Paucar Ordoñez

Fecha: 09 de febrero 2021

1. ¿Considera que Inautocar Cía. Ltda. Presenta aspectos negativos y positivos? ¿Cuáles son?

Inautocar es una empresa que entre sus principales aspectos negativos es el mal manejo de sus finanzas, no cuentan con un control de inventarios, ni de herramientas entre otros. Además, que la entrega de información es pésima, no llevan un registro de sus actividades financieras ni administrativas.

Aspectos positivos considero la buena atención al cliente, su distribución departamental con la asignación del personal adecuado y muy capacitado, la infraestructura, herramientas, maquinaria y equipo.

2. ¿Inautocar Cía. Ltda. Cuenta con una planificación financiera?

No, lleva una planificación en concreto, pero se podría decir que cada tres meses se realiza una planificación presupuestaria empírica que tiene falencias a la hora de poner en marcha.

3. ¿Cuentan con herramientas que ayuden a controlar los resultados de la empresa?

No tiene herramientas o sistemas que nos ayude a controlar los recursos financieros y asuntos contables en el proceso de facturación, inventarios por ello es que hemos tenido inconvenientes al momento de constatar todos los inventarios, la pérdida de herramientas o que habido artículos dañados.

4. ¿Describa usted un análisis financiero de Inautocar Cía. Ltda. ¿En función de su liquidez, rentabilidad y endeudamiento?

Su liquidez se podría decir que mes a mes cubren sus deudas y la gran parte de tiempo caja general queda con valores mínimos al igual que las cuentas bancarias, su rentabilidad ha sido mínima, pero puedo decir que satisfactoria para haber sido su primer semestre de funciones. El endeudamiento está alrededor del 50% de su empresa por que se obtenido financiamiento de instituciones bancarias y de los mismos socios.

5. ¿Se entrega la información financiera en los tiempos definidos?

Podría decir que la entrega de información es deficiente encontramos faltantes de documentos que debemos pedir cada vez, además que demás documentos necesarios no se entregan a tiempo.

6. ¿Cuáles son políticas establecidas en la función al cobro a clientes y pago a proveedores?

En lo que es cartera de clientes puedo decir que no existe un nivel de cuentas por cobrar alto, de las pocas cuentas por cobrar que se ha tenido lo máximo ha sido un mes para el tiempo de pago, el pago a proveedores se lo realiza en promedio cada 25 días, cuando las facturas son demasiadas altas se acoge al pago por períodos es decir en letras mensuales.

7. ¿Cuáles son sus prioridades de planificación tributaria?

Mes a mes buscamos acceder a los beneficios establecidos en la ley, aplicar beneficios que nos permita evitar la doble imposición tributaria.

8. ¿Qué estrategias recomienda para optimizar los recursos financieros?

Recomiendo que se implemente un sistema contable y de facturación electrónica que nos permita llevar un mejor control de los inventarios y recursos financieros de la compañía.

9. ¿Qué acciones piensa que debería tomar la empresa sobre el nivel de endeudamiento?

Sobre su nivel de endeudamiento se podría capitalizar parte del dinero prestado por parte de los socios, la deuda en los meses transcurridos se ha logrado cubrir sin retrasos algunos por que le queda es buscar estrategias de venta para poder realizar pagos anticipados al crédito bancario o a su vez al crédito de los socios.

Entrevista 3. Jefe de ventas

Entrevistador: Vilma Jhamilex Carrión Salinas

Entrevistado: Ing. Alvan Carrión

Fecha: 08 de febrero del 2021

1. ¿Considera que Inautocar Cía. Ltda. Presenta aspectos negativos y positivos? ¿Cuáles son?

Considero que dentro de los aspectos negativos es la falta de comunicación entre departamentos la entrega de información por parte de trabajos realizados en el área de servicio mecánico no es oportuna. Nos falta variedad de productos contactar con mejores proveedores.

Aspectos positivos considero las instalaciones ya que la mayor parte inversión se ha destinado a equipamientos, el personal bien capacitado que tiene años de experiencia y perfiles profesionales de tercer nivel

2. ¿Cuentan con un proceso de ventas? ¿Describa el proceso? Es adecuado

Si, nuestro proceso de ventas es directo al consumidor final tanto en el área de repuestos como en la de servicios de mantenimiento. El proceso el cliente es atendido por mi persona nos detalla sus inquietudes depende de su repuesta se le asigna el operario correspondiente, se procede a crear ficha vehicular y detallar porque fallas ingresa se registra que operario queda encargado del mantenimiento respectivo, el mismo que es encargado de notificar al jefe de taller sobre los repuestos que se debe cambiar para que él sea el encargado de comunicar al cliente depende de su repuesta

se acerca al área de venta de repuestos para solicitar el respectivo producto y a la entrega del mismo, en caso de no disponer me encargo de trasladarme al centro de la ciudad en busca del mismo, una vez entregado todos los repuestos y arreglo necesario del vehículo el operario encargado debe comunicar que fue lo realizado es ahí donde tenemos problemas de comunicación por que la información tarda en llegar al área de cobro, por lo que genera incomodidad para nuestros clientes.

3. ¿Cuál es la situación actual sobre su cartera de clientes?

Al poco tiempo de estar operando hemos logrado captar al menos unos 25 clientes fijos que mes a mes realizan el mantenimiento sobre lubricantes, reparaciones de frenos, alineación y balanceo, todo el sistema de suspensión y demás actividades que ofertamos.

4. ¿Cuáles son las metas de venta mensual? ¿Inautocar Cía. Ltda. ¿Está cumpliendo sus metas de venta establecidas?

No se ha establecido metas en específico de ventas, pero como expectativa estimamos alcanzar ventas mensuales de 5000.00

5. ¿Qué acciones ha implementado para alcanzar sus objetivos?

Hemos realizado publicidad por Facebook, WhatsApp y radio, además cada cierta temporada hemos obsequiado limpia tableros como incentivo para los posibles clientes futuros. En el área de neumáticos ofertamos de manera permanente la promoción de que por la compra de cada llanta se le entrega ubicado y balanceado en los vehículos además de obsequiar limpiador e inflador de neumáticos de espuma.

6. ¿Cuál es el procedimiento para la asignación de recursos?

Una asignación específica no se ha definido para compras mensuales, pero en lo que es para transporte tenemos a disposición 100.00, para útiles y suministros 20.00 gastos extras 30.00 y para combustible 70.00 mismos recursos que son obtenidos del monto asignado para caja chica.

7. ¿Cómo es la distribución de los recursos asignados en su departamento?

Como no existe una asignación establecida realizamos una distribución tratando de priorizar de lo más urgente para cumplir con las funciones en cada departamento.

8. ¿La asignación de recursos financieros es suficiente?

Los recursos nos abastecen para cubrir lo básico, por lo que veo que es deficiente.

Entrevista 4. Jefe Operativo

Entrevistador: Vilma Jhamilex Carrión Salinas

Entrevistado: Ing. Jefferson Salinas

Fecha: 08 de febrero del 2021

1. ¿Considera que Inautocar Cía. Ltda., tiene debilidades en el proceso administrativo?

Todos los departamentos tenemos debilidades en lo que es la asignación de recursos, la adquisición de repuestos, la comunicación no es la mejor, no se entrega la información correspondiente en los tiempos establecidos nos falta definir las funciones de cada uno de quienes laboramos, no se realiza un seguimiento a las sugerencias o quejas.

2. ¿Cuenta con una asignación de recursos? ¿La asignación es suficiente?

De manera mensual contamos con la asignación de 100.00 para la compra de combustible que utilizamos para limpieza de piezas, un monto específico para remodelar o adquirir nuevas herramientas y equipos no.

3. ¿Cómo es el proceso de asignación de recursos financieros?

Solicitamos al gerente y el autoriza al jefe de ventas para que se nos adquiera los insumos que el combustible eso se lo realiza de manera inmediata, pero para la compra de alguna herramienta tarda alrededor de un mes para que se realice la compra.

4. ¿Cada que tiempo se evalúan los procesos administrativos?

Desconozco si se realiza evaluaciones al desempeño.

5. ¿Qué cree que debería mejorar Inautocar Cía. Ltda., sobre los procesos operativos?

La comunicación entre el área de ventas y nuestro departamento de operaciones, además creo que en mi departamento se debe establecer objetivos mensuales, y tratar de mejorar los diagnósticos

técnicos no son muchas las falencias, pero debes en cuando hemos fallado, además deberíamos ser más rápidos en la reparación o mantenimiento de los vehículos.

6. ¿Qué aspectos negativos expone sobre su departamento?

Que en ocasiones tardamos en diagnosticar y reparar.

7. ¿Considera usted que la gestión de la empresa es eficiente?

Creo que nos encontramos en un punto central ni bien ni mal.

8. ¿Cuenta con todos recursos financieros, tecnológicos y humanos para su buen desempeño?

Si contamos con los necesario e indispensable en lo económico, pero en tecnología podría decir que nos hace falta un scanner con mejor variedad de autos, en personal nos hace falta una persona auxiliar para que pase herramientas entre otras actividades que así nos podríamos retar el tiempo de entrega

9. ¿Qué elementos implementaría en su departamento?

Sería una planificación, monitorear los trabajos o medir el desempeño de cada operario.

10. ¿Qué estrategias realizaría para incrementar la productividad de su departamento?

Una comunicación más efectiva, capacitaciones continuas sobre los avances tecnológicos de los vehículos.

3.1.4 *Análisis de resultados en entrevistas*

Es primordial señalar que Inautocar Cía. Ltda., inicia actividades comerciales después del confinamiento nacional ocasionado por la pandemia Covid-19, directivos de la organización cuentan con la satisfacción de haber logrado instalar maquinaria, equipo y herramientas de última generación que da lugar a brindar un servicio de alta calidad, comodidad de empleados y trabajadores de tal forma que ya cuenta con cartera de clientes fijos de al menos 30, por consiguiente es importante definir como fortaleza a su personal calificado del área operativa, distribución de áreas, contar con un proceso de diagnóstico técnico efectivo además que la atención al cliente sea satisfactoria es el principal enfoque de quienes conforman Inautocar Cía. Ltda.

La empresa genera una calificación negativa sobre su manejo de recursos financieros, se evidencia la ausencia de procesos de asignación de recursos, medición de desempeño departamental, carencia de presupuestos periódicos, falta de comunicación entre departamentos, planificación de actividades estratégicas, herramientas de control sobre los recursos financieros, definir metas.

El deficiente manejo de recursos y procesos administrativos con lleva a un crecimiento empresarial tardío por ello se debe establecer y/o definir procesos, metas, objetivos a corto y largo plazo, desarrollar un sistema de comunicación efectiva entre los departamentos debe ser un factor primordial para crear ergonomía laboral. La empresa debe analizar, mejorar e implementar políticas claras a las funciones y procesos administrativos-financieros.

La necesidad de implementar un modelo de gestión de recursos económicos y financieros es evidente, dicho modelo debe definir una distribución equitativa de sus recursos, proyecciones y presupuestos que permita optimizar, manejar los recursos de manera eficiente con el fin de mejorar la rentabilidad y crecer de manera sólida.

3.1.5 Resultados de la guía de observación

Tabla 15-3: Guía de Observación

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

	Si	No	Observación
Nombre de la empresa: Inautocar Cía. Ltda.			
Fecha: 08/febrero/2021			
Ubicación de la empresa: Km 1, vía a Zamora, Barrio Piedra liza			
Tipo de empresa: Servicios			
Administrativo			
Manual de funciones y procedimientos		X	
Existe un FODA empresarial		X	
Financiero			
Procesos de asignación de recursos		X	
Se realiza análisis consecutivos sobre su estructura financiera		X	
Se analiza ratios de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.		X	
Presupuesto	X		Se realiza de manera empírica cada tres meses.
Sistema contable		X	
Facturación electrónica		X	
Planificación	X		No existe un cumplimiento por parte de los socios
Manejo y optimización de recursos		X	
Infraestructura			
Iluminación	X		
Espacio de movilización	X		
Señalización	X		
Maquinaria	X		
Innovación tecnológica	X		
Factor humano			
Atención al cliente	X		
Comparten experiencia laboral	X		
Puntualidad		X	
Ergonomía laboral	X		
Actitud hacia superiores	X		
Actitud hacia compañeros		X	
Capacidad para aceptar críticas		X	

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.1.6 Análisis de resultados en la guía de observación

De acuerdo a la información recolectada de Inautocar Cía. Ltda., se puede mencionar que la empresa tiene establecido únicamente misión, visión y organigrama estructural, sin embargo, no cuenta con políticas, objetivos, manual de funciones y/o procedimientos administrativos- financieros, definir y establecer procesos para actividades empresariales es una herramienta organizacional importante para controlar el manejo de los recursos.

La toma de decisiones se da forma prioritaria y de manera experimental sin medición de indicadores de gestión, no se proyecta necesidades de cada departamento, la ausencia de un plan financiero es evidente por lo que gastos e inversiones carecen de control.

Es relevante señalar que las instalaciones de maquinaria, equipo, herramientas, señalización y espacios se encuentran óptimas condiciones lo que da una imagen empresarial organizada y efectiva. La prestación de servicios es brindada por el jefe operativo mismo que se encarga de supervisar las actividades de su departamento por lo que la atención al cliente es satisfactoria.

3.2 Evaluación financiera

3.2.1 Análisis horizontal y Análisis vertical Estado de Situación Financiera

Tabla 16-3: Análisis horizontal Estado de Situación Financiera

INAUTOCAR Cía. Ltda.							
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA							
	2018	2019	2020	2018-2019		2019-2020	
ACTIVO				VARIACIÓN AB- SOLUTA	VARIACIÓN RE- LATIVA	VARIACIÓN AB- SOLUTA	VARIACIÓN RE- LATIVA
ACTIVO CORRIENTE							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO REALIZABLE	\$ 1.389,97	\$ 309,86	\$ 1.257,47	\$ -1.080,11	-78%	\$ 947,61	306%
EXIGIBLE	\$ -	\$ 51.184,29	\$ 33.467,39	\$ 51.184,29	-	\$ -17.716,90	-35%
DIFERIDO	\$ -	\$ 250,85	\$ 276,25	\$ 250,85	-	\$ 25,40	10%
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	\$ 62,92	\$ 4.803,59	\$ 12.425,98	\$ 4.740,67	7534%	\$ 7.622,39	159%
ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 1.452,89	\$ 56.548,59	\$ 47.427,09	\$ 55.095,70	3792%	\$ -9.121,50	-16%
DEPRECIABLE	\$ -	\$ 2.100,00	\$ 168.986,20	\$ 2.100,00	-	\$ 166.886,20	7947%
NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	-	\$ -	0%
TOTAL, DE ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ 23.400,00	\$ 190.286,20	\$ 23.400,00	-	\$ 166.886,20	713%
TOTAL, ACTIVO	\$ 1.452,89	\$ 79.948,59	\$ 237.713,29	\$ 78.495,70	5403%	\$ 157.764,70	197%
PASIVO							
PASIVOS CORRIENTES							
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ 7.103,93	\$ 2.388,76	\$ 7.103,93	-	\$ -4.715,17	-66%
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$ 8,93	\$ 21,20	\$ 1.382,04	\$ 12,27	137%	\$ 1.360,84	6419%
Obligaciones con el IESS	\$ -	\$ 1,19	\$ 176,70	\$ 1,19	-	\$ 175,51	14749%
Participación de trabajadores pagar del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 99,71	\$ -	-	\$ 99,71	-
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	\$ -	\$ 54.909,59	\$ 28.859,59	\$ 54.909,59	-	\$ -26.050,00	-47%
TOTAL, PASIVO CORRIENTE	\$ 8,93	\$ 62.035,91	\$ 32.906,80	\$ 62.026,98	694591%	\$ -29.129,11	-47%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 80.158,54	\$ -	-	\$ 80.158,54	-
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ 80.158,54	\$ -	-	\$ 80.158,54	-
TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 80.158,54	\$ -	-	\$ 80.158,54	-
TOTAL, DE PASIVOS	\$ 8,93	\$ 62.035,91	\$ 113.065,34	\$ 62.026,98	694591%	\$ 51.029,43	82%
CAPITAL SOCIAL	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ -	0%	\$ -	0%
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	\$ 1.636,00	\$ 2.936,00	\$ 48.436,00	\$ 21.300,00	1302%	\$ 25.500,00	111%
RESERVAS	\$ -	\$ -	\$ 20,11	\$ -	-	\$ 20,11	-
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ -	\$ -	\$ 80.832,97	\$ -	-	\$ 80.832,97	-
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ -	\$ -592,04	\$ -5.423,32	\$ -592,04	-	\$ -4.831,28	816%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ -592,04	\$ -4.831,28	\$ 382,19	\$ -4.239,24	716%	\$ 5.213,47	-108%
TOTAL, PATRIMONIO	\$ 1.443,96	\$ 17.912,68	\$ 124.647,95	\$ 16.468,72	1141%	\$ 106.735,27	596%
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.452,89	\$ 79.948,59	\$ 237.713,29	\$ 78.495,70	5403%	\$ 157.764,70	197%

Realizado por: Carrión, Vilma (2021)

Tabla 17-3: Análisis vertical Situación Financiera
INAUTOCAR Cía. Ltda.

	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
	2018	ANÁLISIS VERTICAL	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	\$ 1.389,97	95,67%	\$ 309,86	0,39%	\$ 1.257,47	0,53%
REALIZABLE	\$ -	0,00%	\$ 51.184,29	64,02%	\$ 33.467,39	14,08%
EXIGIBLE	\$ -	0,00%	\$ 250,85	0,31%	\$ 276,25	0,12%
DIFERIDO	\$ 62,92	4,33%	\$ 4.803,59	6,01%	\$ 12.425,98	5,23%
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.452,89	100,00%	\$ 56.548,59	70,73%	\$ 47.427,09	19,95%
ACTIVOS NO CORRIENTE						
DEPRECIABLE	\$ -	0,00%	\$ 2.100,00	2,63%	\$ 168.986,20	71,09%
NO DEPRECIABLE	\$ -	0,00%	\$ 21.300,00	26,64%	\$ 21.300,00	8,96%
TOTAL, DE ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -	0,00%	\$ 23.400,00	29,27%	\$ 190.286,20	80,05%
TOTAL, ACTIVO	\$ 1.452,89	100,00%	\$ 79.948,59	100,00%	\$ 237.713,29	100,00%
PASIVO						
PASIVOS CORRIENTES						
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	0,00%	\$ 7.103,93	8,89%	\$ 2.388,76	1,00%
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$ 8,93	0,61%	\$ 21,20	0,03%	\$ 1.382,04	0,58%
Obligaciones con el IESS	\$ -	0,00%	\$ 1,19	0,00%	\$ 176,70	0,07%
Participación de trabajadores pagar del ejercicio	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 99,71	0,04%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	\$ -	0,00%	\$ 54.909,59	68,68%	\$ 28.859,59	12,14%
TOTAL, CORTO PLAZO	\$ 8,93	0,61%	\$ 62.035,91	77,59%	\$ 32.906,80	13,84%
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 80.158,54	33,72%
TOTAL, LARGO PLAZO	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 80.158,54	33,72%
TOTAL, DE PASIVOS	\$ 8,93	0,61%	\$ 62.035,91	77,59%	\$ 113.065,34	47,56%
PATRIMONIO NETO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 400,00	27,53%	\$ 400,00	0,50%	\$ 400,00	0,17%
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	\$ 1.636,00	112,60%	\$ 22.936,00	28,69%	\$ 48.436,00	20,38%
RESERVAS		0,00%		0,00%	\$ 20,11	0,01%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES		0,00%		0,00%	\$ 80.832,97	34,00%
RESULTADOS ACUMULADOS		0,00%	\$ -592,04	-0,74%	\$ -5.423,32	-2,28%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ -592,04	-40,75%	\$ -4.831,28	-6,04%	\$ 382,19	0,16%
TOTAL, PATRIMONIO	\$ 1.443,96	99,39%	\$ 17.912,68	22,41%	\$ 124.647,95	52,44%
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.452,89	100,00%	\$ 79.948,59	100,00%	\$ 237.713,29	100,00%

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.2.1.1 Análisis e interpretación de la composición del activo

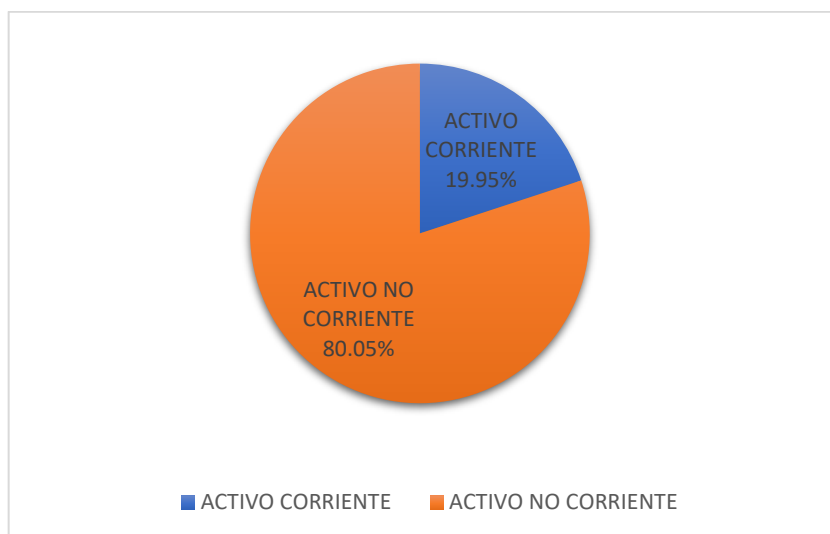


Gráfico 13-3: Composición del Activo-Análisis Vertical
Realizado por: Carrión, V. (2021)

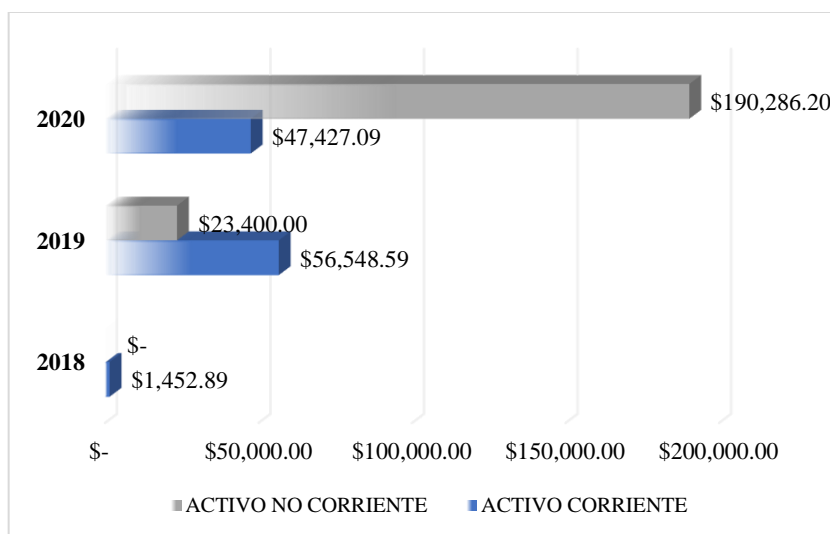


Gráfico 14-3: Variación del Activo -Análisis Horizontal
Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis.

Inautocar Cía. Ltda., presenta la siguiente información en las gráficas 13-3 y 14-3, de la composición del activo, para el 2018 se conforma por el activo corriente en un total del 100%, en comparación al 19.95% del año 2020, esta relación de grupos contables, permite concluir que los activos corrientes han disminuido de manera considerable durante los 3 años, además en el análisis horizontal se evidencia una variación del 3792% en el año 2019 al 713% para el año 2020,

además se observa un cambio positivo del 0.00% en el 2018 al 80.05% para el año 2020 sobre el activo no corriente lo que refleja movimientos de decrecimiento y/o crecimiento del activo corriente y no corriente para lo cual se debe reconocer que cuentas influyen.

- **Composición del activo corriente**

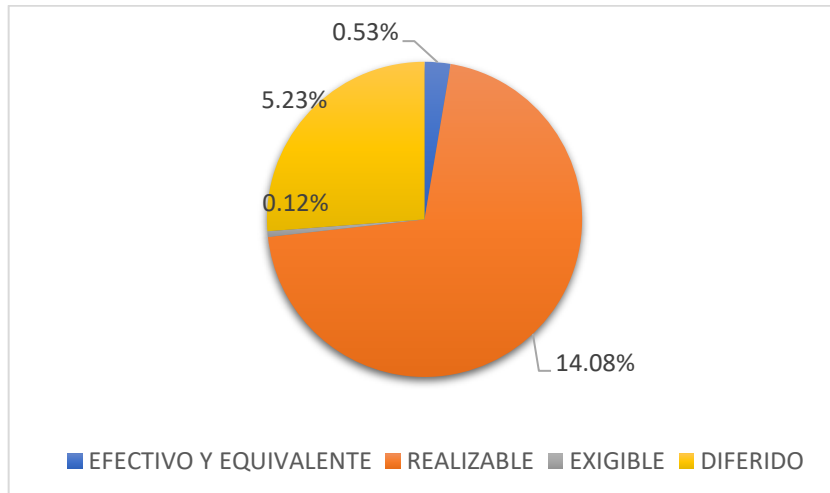


Gráfico 15-3: Composición del Activo Corriente-Análisis Vertical
Realizado por: Carrión, V. (2021)

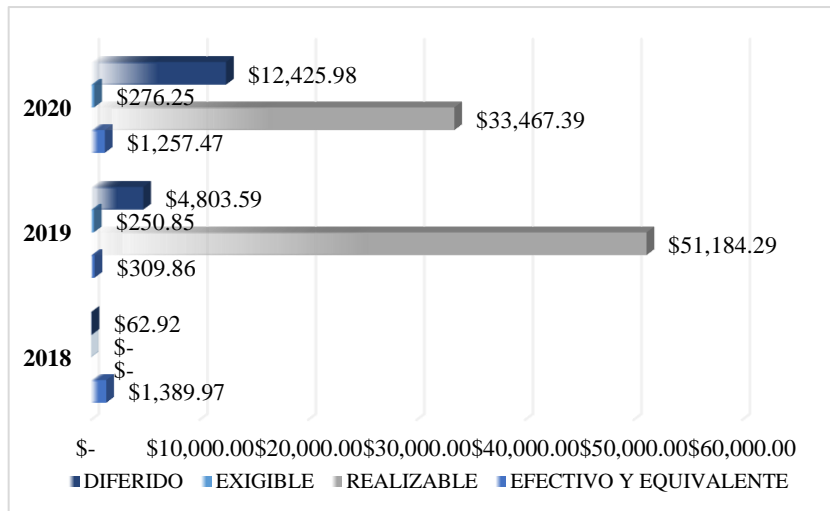


Gráfico 16-3: Variación del Activo Corriente- Análisis Horizontal
Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

Sobre lo analizado anteriormente se describió un decrecimiento porcentual sobre activos corrientes para ello se analiza cuentas representativas como las expone la gráfica 15-3 y 16-3 que el efectivo y equivalentes componen el 95,67% del activo no corriente en el año 2018, para el año 2019 el 0,39% debido al incremento acelerado en inventarios del 0% año 2018 al 64.02% año 2019, según el análisis horizontal existe una variación absoluta de 51 184,29 dólares en inventarios

entre los dos períodos, esto se debe al incremento sustancial de cuentas por pagar lo que indica una inversión sobre recursos recuperables en corto tiempo, como se identifica en el año 2020 una disminución de 17716,90 dólares sobre la cuenta en cuestión. Por otro lado, se identifica que para el año 2020 el activo corriente representa el 19.95% de total de los activos de la empresa, lo que permite concluir que los recursos se encuentran en inversiones fijas de largo plazo.

- **Composición del activo no corriente**

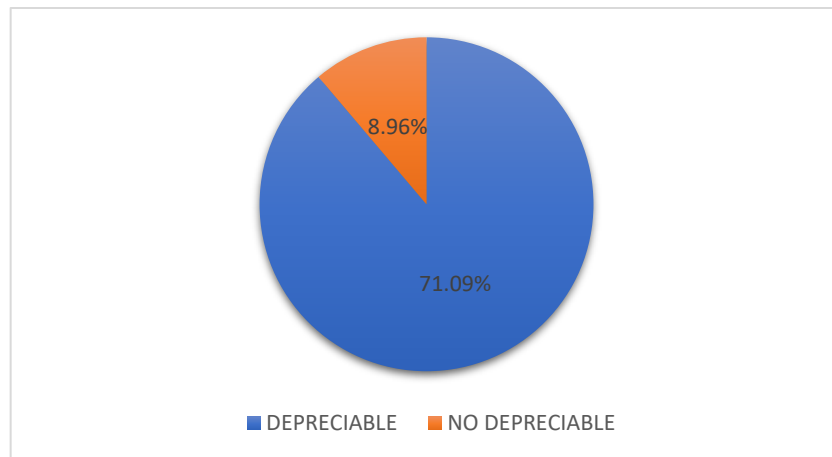


Gráfico 17-3: Composición del Activo No Corriente-Análisis Horizontal

Realizado por: Carrión, V. (2021)

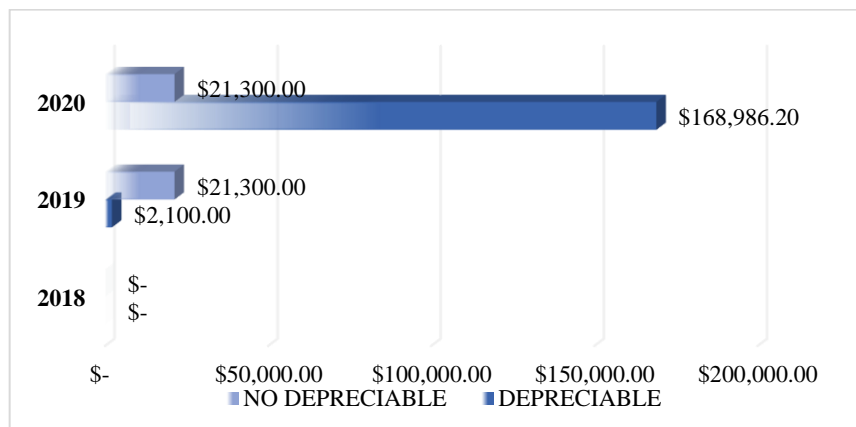


Gráfico 18-3: Variación del Activo No Corriente- Análisis Horizontal
Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

El incremento de los activos no corrientes es significativo en los dos últimos períodos, como se observa en las gráficas 17-3 y 18-3 que componen el 71.09% de inversión en activos depreciables y el 8,96% en bienes que general plusvalías, según el análisis horizontal para el año 2020 se determinó una variación sobre los bienes depreciables de 166886,20 dólares la decisión de inversión en maquinaria, herramientas y equipo permite otorgar un servicio de calidad sin embargo este exceso de inversión pueden generar un riesgo mayor para la empresa ya que no permite respaldar obligaciones de corto plazo, es difícil garantizar al acreedor con dichos viene, además es necesario considerar que esta inversión tiene un valor de depreciación alto en cada periodo fiscal.

3.2.1.2 Análisis e interpretación de la composición del pasivo

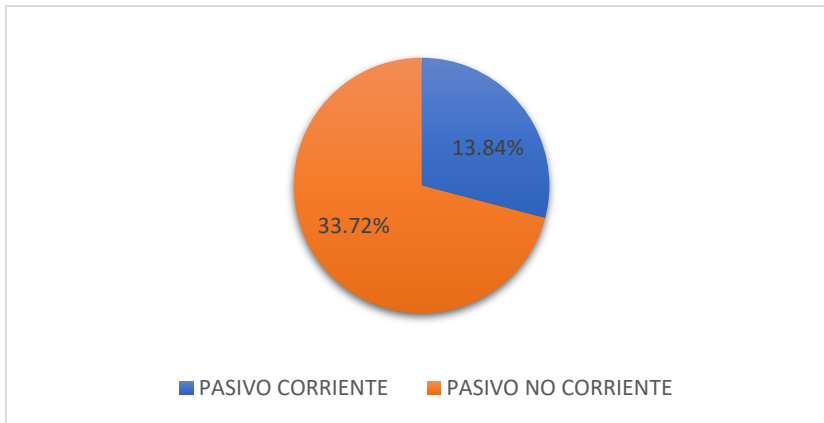


Gráfico 19-3: Composición del Pasivo-Análisis Vertical

Realizado por: Carrión, V. (2021)

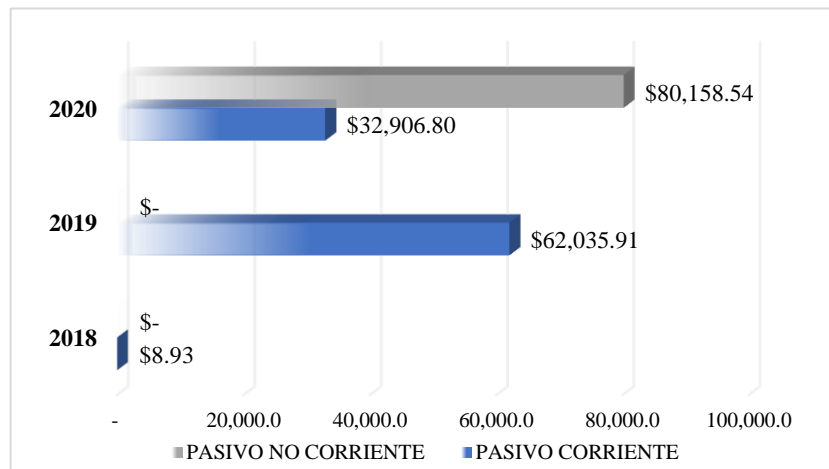


Gráfico 20-3: Variación del Pasivo-Análisis Horizontal

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

La composición de pasivos se da entre corrientes y no corrientes; los pasivos corrientes representan el 0,61% en el año 2018, el 77,59% en el año 2019 y el 13,84% en el 2020, en relación al total de pasivo + patrimonio además se observa en el análisis horizontal se reduce el 47% de sus pasivos corrientes por ello se debe analizar las cuentas involucradas en las respectivas variaciones; por otro lado los pasivos no corrientes presentan al 0,00% en los periodos 2018-2019 y el 33,72% en el año 2020 este incremento refleja obligaciones financieras a largo plazo por un valor de 80.158,54 dólares, monto que se identifica invertido sobre activos fijos razón por la que se puede concluir el crecimiento desmesurado del pasivo no corriente.

3.2.1.3 Composición del pasivo corriente

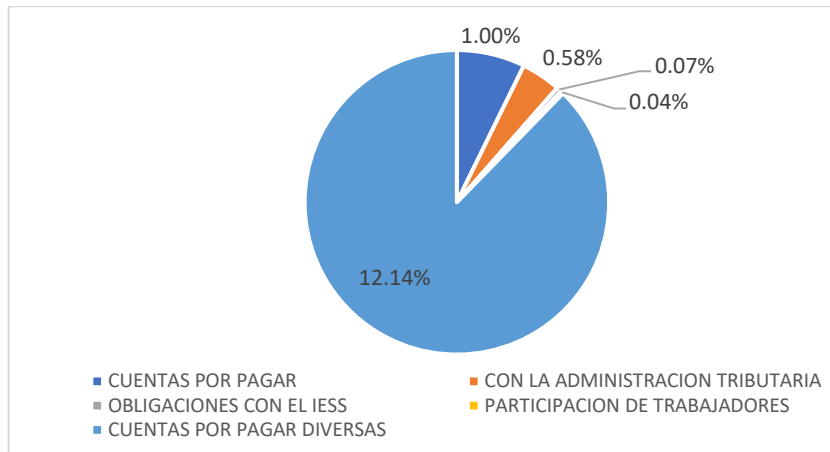


Gráfico 21-3: Composición del Pasivo Corriente-Análisis Vertical
Realizado por: Carrión, V. (2021)

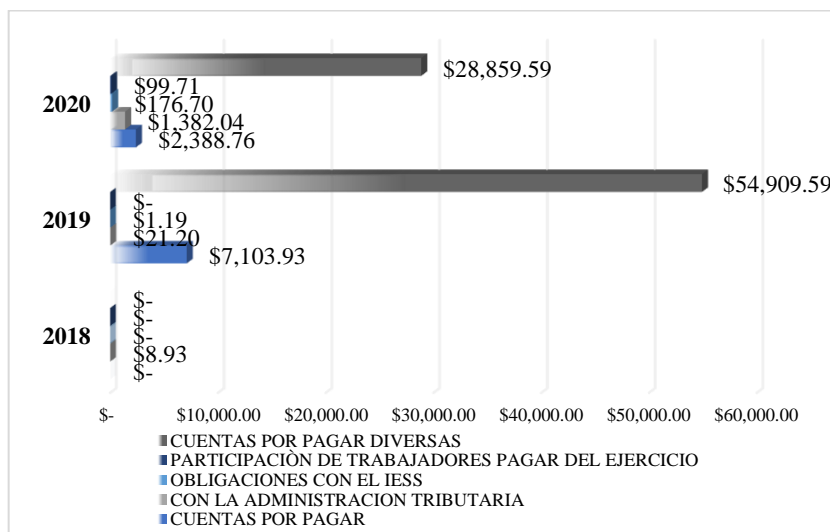


Gráfico 22-3: Variación de Pasivo Corriente- Análisis Horizontal
Realizado por: Carrión, V. 2021

Interpretación y análisis

El pasivo corriente se muestra comprometido por cuentas por pagar (obligaciones pendientes con los socios) que representa el 68,68% en el año 2019 y para el año 2020 el 12,14% a lo que el análisis horizontal determina una liquidación parcial del 47%, se concluye que las decisiones optadas para restar sus obligaciones a corto plazo han sido acertadas, se evidencia que dichos montos han sido trasladados a cuentas del patrimonio para futuras capitalizaciones.

3.2.1.4 Análisis e interpretación de la composición del pasivo y patrimonio

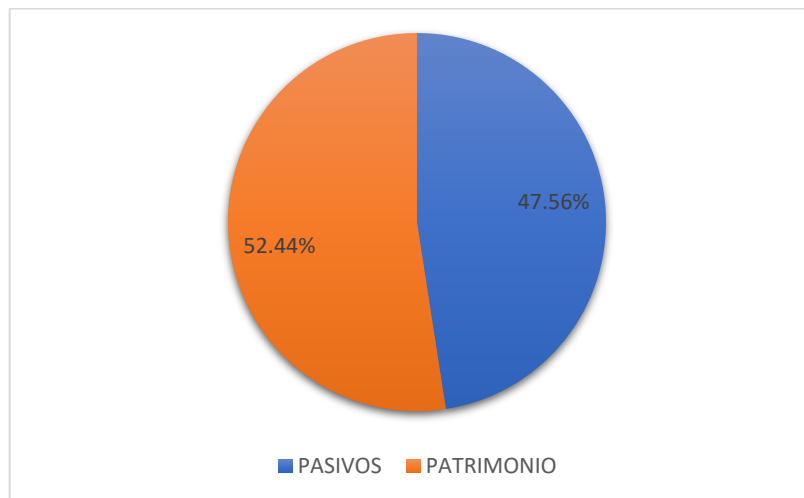


Gráfico 23-3: Composición del Pasivo Patrimonio-Análisis Vertical
Realizado por: Carrión, V. 2021

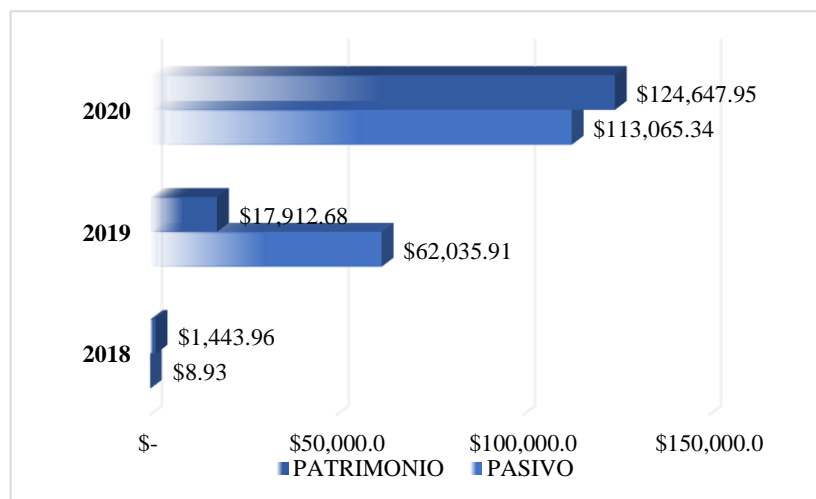


Gráfico 24-3: Variación de Pasivo Patrimonio- Análisis Horizontal
Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

Según los gráficos 23-3 y 24-3 , el patrimonio en el año 2018 representa el 99,39% y pasivos el 0,61%, en al año 2019 patrimonio 22,41% y pasivos 77,59% lo que afirma que el patrimonio en el primer año se encontraba en manos de sus propietarios, para el segundo año según el análisis horizontal el incremento de los pasivos de 62026,98 dólares, pero por otro lado para el año 2020 se muestra un leve incremento de 106735,27 en el patrimonio a lo que se puede decir que la empresa no se encuentra en manos de terceros pero de igual forma existe un alto riesgo de compromiso.

3.2.2 Estructura económica y financiera

Tabla 18-3: Estructura Económica y Financiera

ESTRUCTURA ECONÓMICA		2018	%	2019	%	2020	%
ACTIVO	Activo Corriente	\$ 1.452,89	100%	\$ 56.548,59	70,73%	\$ 47.427,09	19,95%
	Activo No Corriente	\$ -	0%	\$ 23.400,00	29,27%	\$190.286,20	80,05%
	Total, de Activos	\$ 1.452,89	100%	\$ 79.948,59	100%	\$237.713,29	100%
ESTRUCTURA FINANCIERA							
PASIVO	Pasivo Corriente	\$ 8,93	0,61%	\$ 62.035,91	77,59%	\$ 32.906,80	13,84%
	Pasivo No Corriente	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 80.158,54	33,72%
	Total, Pasivos	\$ 8,93	0,61%	\$ 62.035,91	77,59%	\$113.065,34	47,56%
PATRIMONIO		\$ 1.443,96	99,39%	\$ 17.912,68	22,41%	\$124.647,95	52,44%
	Pasivo + Patrimonio	\$ 1.452,89	100%	\$ 79.948,59	100%	\$237.713,29	100%

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.2.2.1 Análisis e interpretación de la estructura financiera

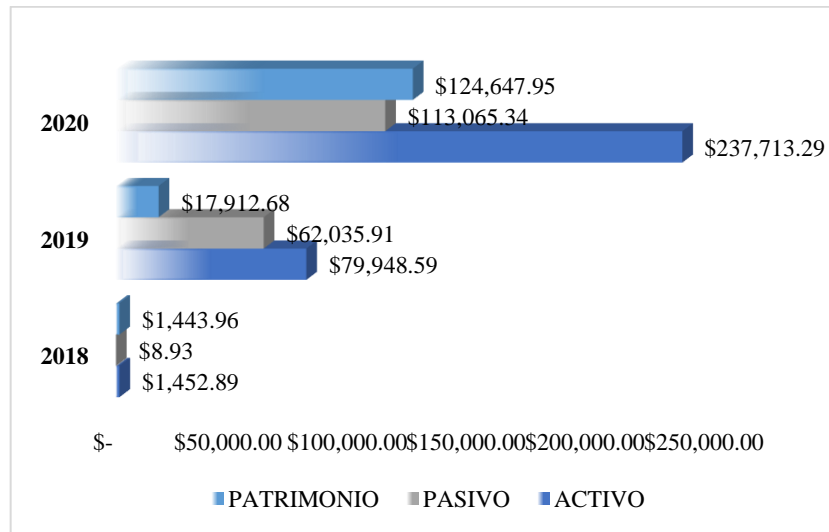


Gráfico 25-3: Estructura financiera
Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

De acuerdo a la gráfica 25-3 se puede afirmar que la estructura económica financiera de Inautocar Cía. Ltda., se incrementan de manera considerable durante los tres últimos años, las cuentas con variaciones relevantes se detalló en interpretaciones anteriores, lo que ha permitido concluir que los activos de la empresa ascienden en 197% en el 2020 es decir 157.764,70 dólares debido a un incremento de los activos fijos como son edificio, maquinaria, equipo e inventarios, aumentos excesivos que son sujetos de análisis ya que dichas variables que no permiten crear un nivel de liquidez capaz de solventar deudas a corto plazo, entre otros problemas financieros de corto y largo plazo; mientras que el pasivo ha logrado disminuir de manera considerable en obligaciones corrientes del 77,59% en el 2019 a un 13,84% en el año 2020 debido a la capitalización del cuentas por pagar a socios, pero es importante considerar que su pasivo no corriente asciende de manera alarmante de 0% en el año 2019 y para el año 2020 al 33,72% debido a la deuda contraída en instituciones financieras motivo de incremento. Por último, el patrimonio de la Inautocar Cía. Ltda., crece 596% en último periodo es decir se aumenta un total de 106735,27 dólares lo que representa un 52,44% de lo que es la empresa con relación a un 47,56% que refleja sus pasivos, lo que se encuentra con un nivel endeudamiento alto como resultado del fortalecimiento de los activos.

3.2.3 Análisis horizontal y vertical del Estado de resultados

Tabla 19-3: Análisis horizontal Estado de Resultados

INAUTOCAR Cía. Ltda.							
ESTADO DE RESULTADOS							
	2018	2019	2020	2018-2019		2019-2020	
				VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-		
Ingresos de actividades ordinarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-		
Venta de Bienes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
Venta de bienes 12%	\$ -	\$ -	\$ 14.129,64	\$ -	-	\$ 14.129,64	-
Prestación de Servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
Prestación servicios 12%	\$ -	\$ -	\$ 12.208,10	\$ -	-	\$ 12.208,10	-
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
Intereses generados	\$ -	\$ -	\$ 30,83	\$ -	-	\$ 30,83	-
Otras rentas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
Ingresos extras	\$ -	\$ -	\$ 527,05	\$ -	-	\$ 527,05	-
TOTAL, DE INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ 26.895,62	\$ -	-	\$ 26.895,62	-
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ -	\$ -	\$ 16.543,83	\$ -	-	\$ 16.543,83	-
GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
Costo de ventas	\$ -	\$ -	\$ 10.351,79	\$ -	-	\$ 10.351,79	-
GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	-
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 563,27	\$ 4.642,14	\$ 13.191,09	\$ 4.078,87	724,14%	\$ 8.548,95	184,16%
Sueldos y salarios	\$ -	\$ 690,77	\$ 4.908,36	\$ 690,77	-	\$ 4.217,59	610,56%
Aportes a la seguridad social	\$ -	\$ 85,51	\$ 596,34	\$ 85,51	-	\$ 510,83	-
Beneficios Sociales e Indemnización	\$ -	\$ 183,29	\$ 1.409,69	\$ 183,29	-	\$ 1.226,40	669,10%
Honorarios profesionales y dietas	\$ -	\$ 866,66	\$ 723,20	\$ 866,66	-	\$ -143,46	-16,55%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 16,07	\$ 395,35	\$ 1.594,01	\$ 379,28	2360,17%	\$ 1.198,66	303,19%

**VIENE Y
PASA
VIENE Y
PASA**

Gastos de gestión	\$ 50,00	\$ 7,00	\$ 118,83	\$ -43,00	-86,00%	\$ 111,83	1597,57%
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	\$ -	\$ 266,16	\$ 392,44	\$ 266,16	-	\$ 126,28	47,44%
Impuestos, Contribuciones y Otros	\$ 11,54	\$ 44,97	\$ 485,74	\$ 33,43	289,69%	\$ 440,77	980,14%
Depre. Propiedad, planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ 2.159,01	\$ -	-	\$ 2.159,01	-
Otros Gastos	\$ 39,23	\$ 847,44	\$ 803,47	\$ 808,21	95,37%	\$ -43,97	-5,19%
GASTOS GENERALES	\$ 446,43	\$ 1.254,99	\$ -	\$ 808,56	64,43%	\$ -1.254,99	-100,00%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 27,00	\$ 57,96	\$ 2.513,25	\$ 30,96	53,42%	\$ 2.455,29	4236,18%
PÉRDIDAS	\$ 1,77	\$ 131,18	\$ 174,73	\$ 129,41	98,65%	\$ 43,55	33,20%
TOTAL, GASTOS OPERACIONALES	\$ 592,04	\$ 4.831,28	\$ 26.230,86	\$ 4.239,24	87,75%	\$ 11.047,78	228,67%
PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ <u>-592,04</u>	\$ <u>-4.831,28</u>	\$ 664,76	\$ -4239,24	87,75%	\$ 5.496,04	-113,76%
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO ANTES DE DISTRIBUCIÓN			\$ 664,76	-	-	\$ 664,76	-
DISTRIBUCIÓN DE LA UTILIDAD							
UTILIDAD ANTES DE LA DISTRIBUCIÓN			\$ 664,76	-	-	\$ 664,76	-
(-)15% Participación trabajadores			\$ 99,71	-	-	\$ 99,71	-
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES			\$ 565,05	-	-	\$ 565,05	-
Gastos no deducibles			\$ 174,73	-	-	\$ 174,73	-
Base para el cálculo del impuesto a la renta			\$ 739,78	-	-	\$ 739,78	-
22% Impuesto a la renta			\$ 162,75	-	-	\$ 162,75	-
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IR			\$ 402,30	-	-	\$ 402,30	-
5% RESERVA LEGAL			\$ 20,11	-	-	\$ 20,11	-
UTILIDAD REPARTICIPACIÓN DE DIVIDENDOS	\$ <u>-592,04</u>	\$ <u>-4.831,28</u>	\$ <u>382,19</u>	\$ -4.239,24	87,75	\$ 5.213,47	-107,91

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Tabla 20-3: Análisis vertical Estado de Resultados

	ESTADO DE RESULTADOS INAUTOCAR Cía. Ltda.					
	2018	ANÁLISIS VER- TICAL	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS						
Venta de Bienes						
Venta de bienes 12%	\$ -	-	\$ -	-	\$ 14.129,64	52,54%
Prestación de Servicios						
Prestación servicios 12%	\$ -	-	\$ -	-	\$ 12.208,10	45,39%
Otros Ingresos						
Intereses generados	\$ -	-	\$ -	-	\$ 30,83	0,11%
Otras rentas						
Ingresos extras	\$ -	-	\$ -	-	\$ 527,05	1,96%
TOTAL, DE INGRESOS	\$ -	-	\$ -	-	\$ 26.895,62	100,00%
GASTOS						
Costo de ventas	\$ -	-	\$ -	-	\$ 10.351,79	38,49%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ -	-	\$ -	-	\$ 16.543,83	61,51%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 563,27	-	\$ 4.642,14	-	\$ 13.191,09	49,05%
Sueldos y salarios	\$ -	-	\$ 690,77	-	\$ 4.908,36	18,25%
Aportes a la seguridad social	\$ -	-	\$ 85,51	-	\$ 596,34	2,22%
Beneficios Sociales e Indemnización	\$ -	-	\$ 183,29	-	\$ 1.409,69	5,24%
Honorarios profesionales y dietas	\$ -	-	\$ 866,66	-	\$ 723,20	2,69%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 16,07	-	\$ 395,35	-	\$ 1.594,01	5,93%
Gastos de gestión	\$ 50,00	-	\$ 7,00	-	\$ 118,83	0,44%
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	\$ -	-	\$ 266,16	-	\$ 392,44	1,46%
Impuestos, Contribuciones y Otros	\$ 11,54	-	\$ 44,97	-	\$ 485,74	1,81%
Depre. Propiedad, planta y equipo	\$ -	-	\$ -	-	\$ 2.159,01	8,03%
Otros Gastos	\$ 39,23	-	\$ 847,44	-	\$ 803,47	2,99%
GASTOS GENERALES	\$ 446,43	-	\$ 1.254,99	-	\$ -	0,00%

GASTOS FINANCIEROS	\$ 27,00	-	\$ 57,96	-	\$ 2.513,25	9,34%
						VIENE Y PASA
						VIENE Y PASA
PÉRDIDAS	\$ 1,77	-	\$ 131,18	-	\$ 174,73	0,65%
TOTAL, GASTOS OPERACIONALES	\$ 592,04	-	\$ 4.831,28	-	\$ 15.879,07	59,04%
PERDIDA/UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -592,04	-	\$ -4.831,28	-	\$ 664,76	2,47%
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO ANTES DE DISTRIBUCIÓN					\$ 664,76	2,47%
DISTRIBUCIÓN DE LA UTILIDAD						0,00%
UTILIDAD ANTES DE LA DISTRIBUCIÓN					\$ 664,76	2,47%
(-)15% Participación trabajadores					\$ 99,71	0,37%
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES					\$ 565,05	2,10%
Gastos no deducibles					\$ 174,73	0,65%
Base para el cálculo del impuesto a la renta					\$ 739,78	2,75%
22% Impuesto a la renta					\$ 162,75	0,61%
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IR					\$ 402,30	1,50%
5% RESERVA LEGAL					\$ 20,11	0,07%
UTILIDAD PARA REPARTICIÓN DE DIVIDENDOS					<u>\$ 382,19</u>	1,42%

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.2.3.1 Análisis e interpretación de la composición del estado de resultados

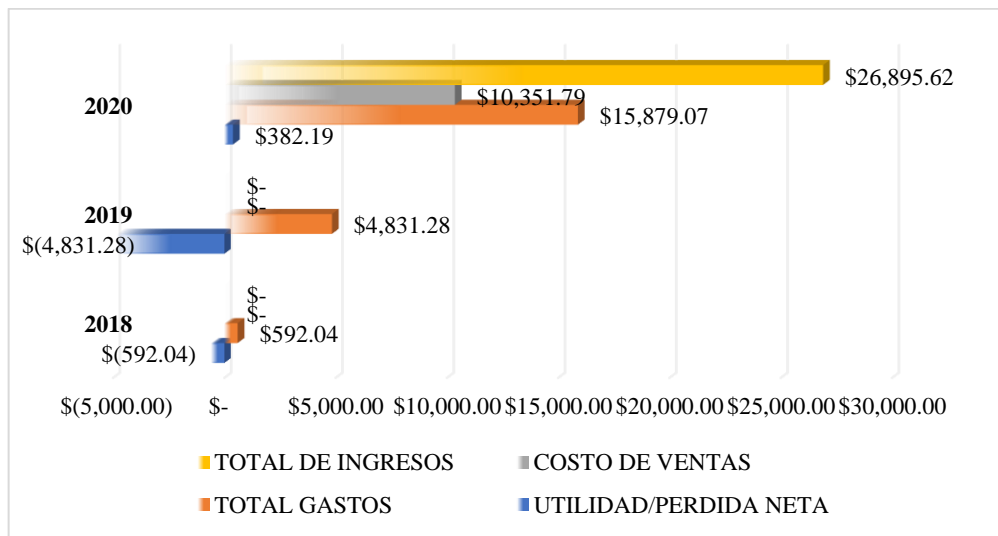


Gráfico 26-3: Composición del Estado de Resultados-Análisis Vertical
Realizado por: Carrión, V. (2021)

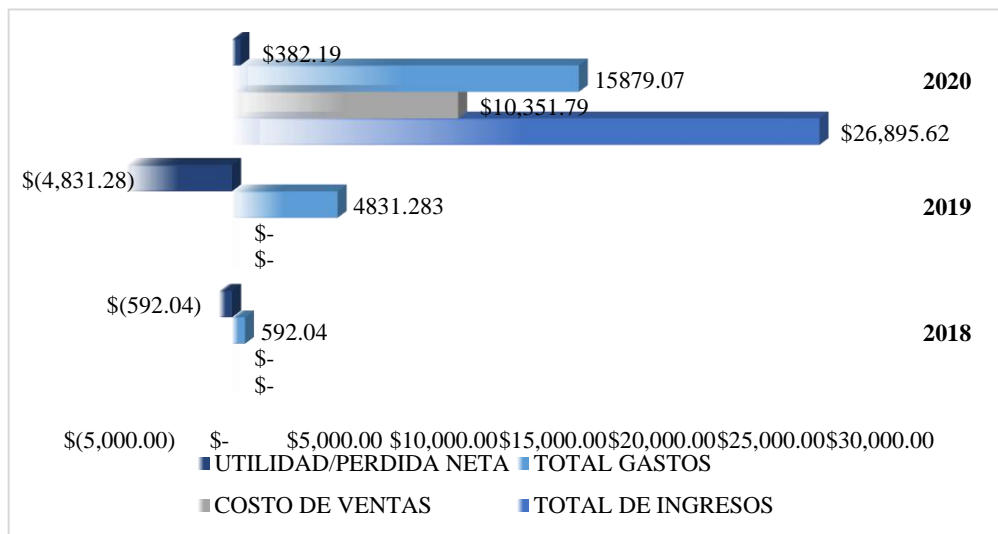


Gráfico 27-3: Variación del Estado de Resultados-Análisis Horizontal
Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

Como se evidencia en los gráficos 14-3 y 15-3 durante los años 2018 y 2019 no presenta valores en ingresos es decir no se encontraba en actividades mercantiles por que se observa pérdidas de 592,04 y 4831,28 dólares respectivamente, para el año 2020 empieza a obtener entradas de 26.895,62 dólares de dos tipos de ingreso por productos 12% e ingresos por servicios 12% es importante señalar que a medida que crecen las ventas deben incrementar los gastos los mismo que hacienden a 15879,07 dólares según el análisis horizontal es corresponde a una variación

relativa de 228,67%, lo que se considera un alto nivel de gastos para ello se debe enfocar a la disminución de este rubro, por ultimo presenta una utilidad neta de 382.19 dólares que valor que no cumple con las expectativas de los socios ya que llevan arrastrando pérdidas significativas de periodos anteriores.

3.2.3.2 Análisis e interpretación de la utilidad

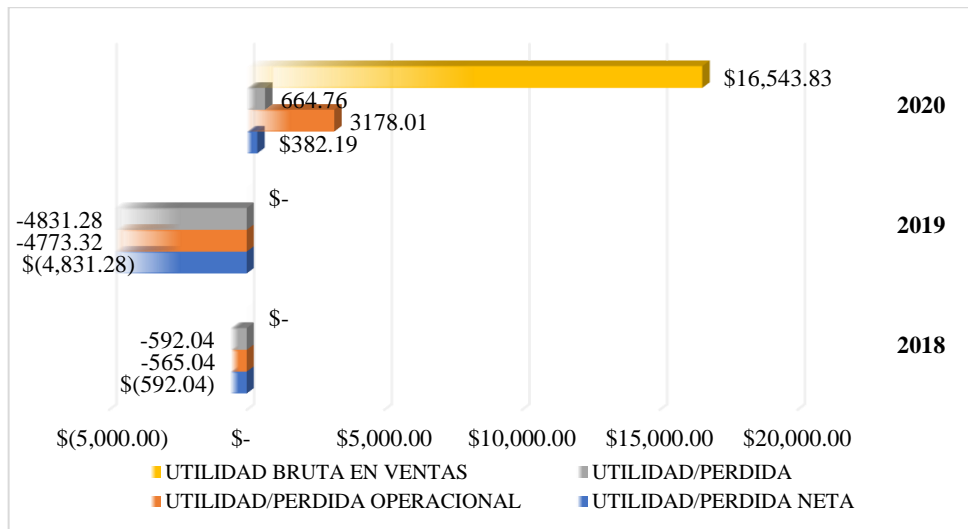


Gráfico 28-3: Composición de Perdida/Utilidad-Análisis Vertical
Realizado por: Carrión, V. (2021)

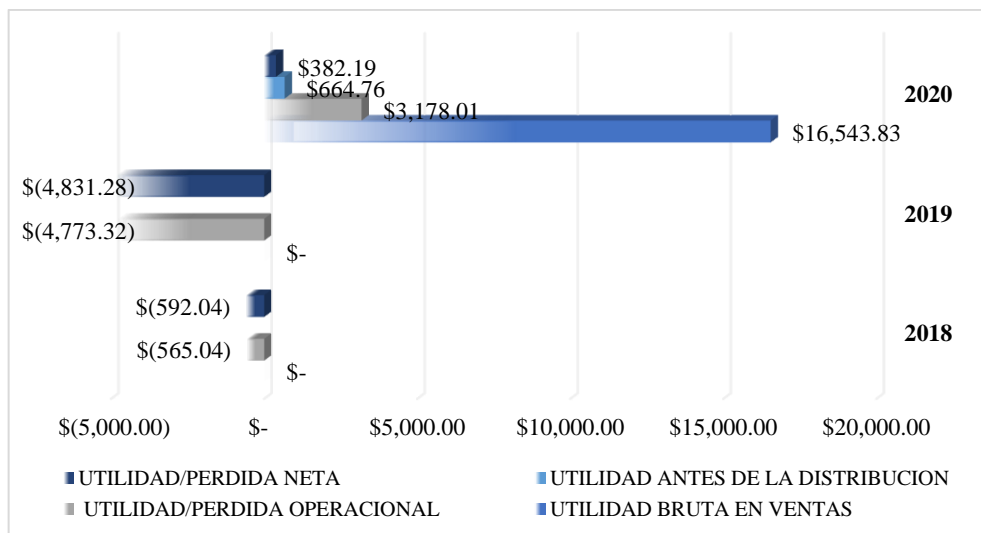


Gráfico 29-3: Variación de Perdida/Utilidad-Análisis Horizontal
Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación y análisis

De acuerdo a las gráficas 16-3 y 17-3 se observa la pérdida proporcional a los gastos operaciones, durante los años 2018 y 2019 , para el año 2020 se identifica una utilidad bruta de 160543,83

dólares, una utilidad operacional de 3.178,01 a lo que puede determinar que en gran parte la disminución de utilidades se enfoca en gastos administrativos y de venta, la utilidad antes de distribución representa la disminución de gastos financieros mismos que ascienden a 2513,25 debido al crédito obtenido en la institución financiera le convierte en una cuenta no apta para implantación de políticas de disminución.

3.2.4 Ratios financieras

Tabla 21-3: Ratios Financieros

	INAUTOCAR Cía. Ltda. RATIOS FINANCIEROS		
	2018	2019	2020
Liquidez			
Corriente	162,70	0,91	1,44
Ácida	162,70	0,09	0,42
Solvencia			
Endeudamiento del activo	1%	78%	47,56%
Endeudamiento patrimonial	1%	346%	90,71%
Endeudamiento del activo fijo	-	77%	0,66
Apalancamiento	1,01	4,46	1,91
Apalancamiento financiero			1,71
Gestión			
Rotación de cartera	-	0,00	97,36
Rotación del activo fijo	-	0	0,14
Rotación de inventarios			1180,05
Rotación de ventas	0,00	0,00	0,11
Periodo medio de cobranza	-	-	3,75
Periodo medio de pago	-	-	1101,80
Impacto gastos administrativos y ventas	-	-	2,27
Impacto de la carga financiera	-	-	0,09
Rentabilidad			
Rentabilidad neta del activo	-	-	0,00
Margen bruto	-	-	61,51%
Margen operacional	-	-	2,47%
Rentabilidad neta de ventas	-	-	1%
Rentabilidad operacional del patrimonio	-0,41	-0,27	1%
Rentabilidad financiera	-	-	0,00

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.2.4.1 Resultados de indicadores de liquidez

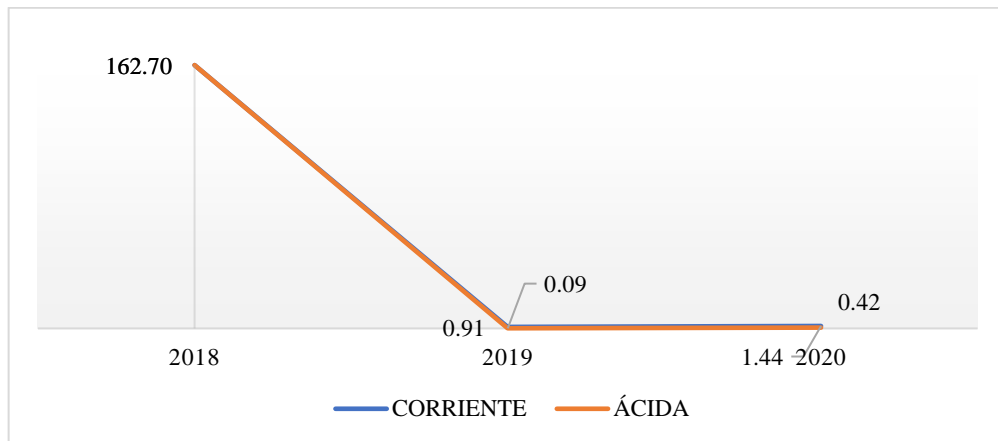


Gráfico 30-3: Indicadores de liquidez
Realizado por: Carrión, V. (2021)

Inautocar posee un nivel de liquidez corriente dentro de la normativa que permite cubrir sus deudas a corto plazo, pero la liquidez de prueba ácida presenta incapacidad para cubrir dichas obligaciones sin recurrir a inventarios, lo cual afirma que la empresa posee un bajo nivel de efectividad en la gestión comercial en la empresa para transformar su inventario en efectivo ya que el mismo tiene un valor de rotación de inventarios alto, ya que este indicador depende de la agilidad y tiempo de conversión.

3.2.4.2 Resultados de indicadores de solvencia

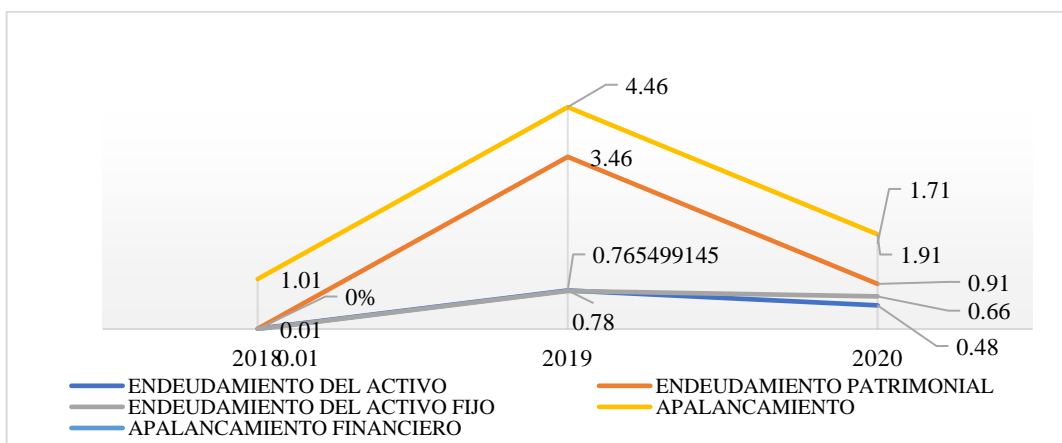


Gráfico 31-3: Indicadores de solvencia
Realizado por: Carrión, V. (2021)

De acuerdo a los indicadores el nivel de endeudamiento de la empresa durante los tres años ha variado de manera en que depende de sus socios como resultado dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, en el 2019 se observa una nivel 78% de endeudamiento, para el 2020

desciende al 48% obligaciones es relevante considerar que el nivel de endeudamiento para el año en observación es de largo plazo a diferencia del año 2019 que la concentración de obligaciones son de corto plazo es factible mocionar este enfoque debido a la comparación de apalancamiento financiero de un incremento de 0 a 1,71 en los últimos periodos; sobre el endeudamiento del activo indica una disminución de 77% a 66% esto significa que el activo fijo es financiado por el patrimonio.

3.2.4.3 Resultados de indicadores de gestión

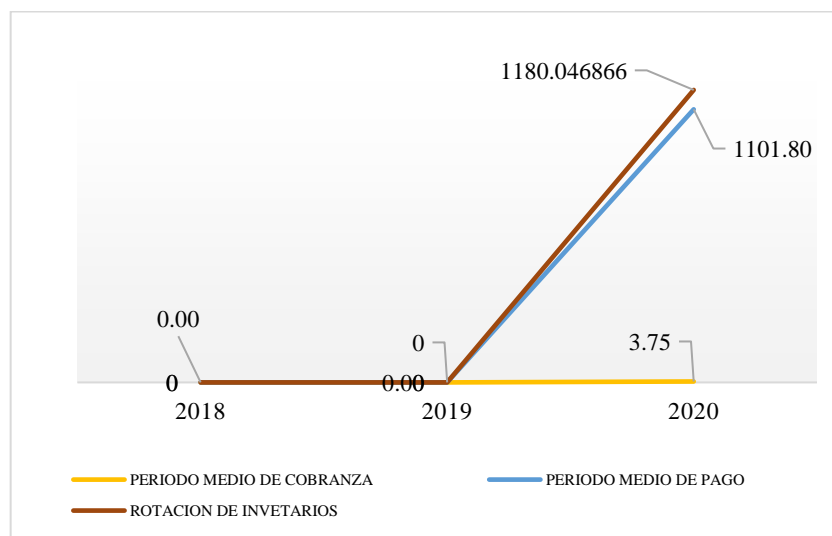


Gráfico 32-3: Indicadores de gestión – días
Realizado por: Carrión, V. (2021)

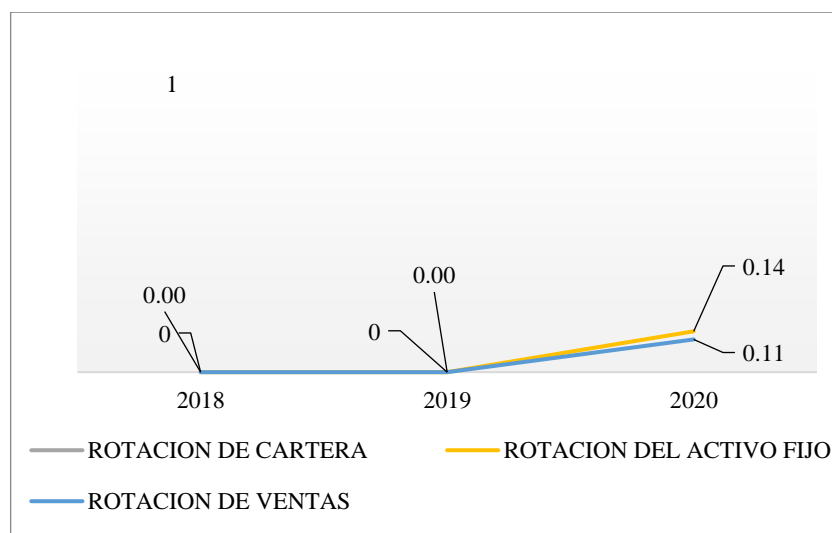


Gráfico 33-3: Indicadores de gestión – veces
Realizado por: Carrión, V. (2021)

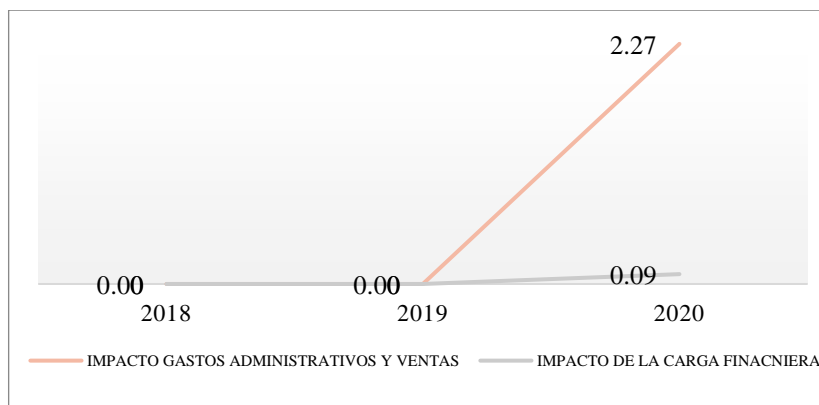


Gráfico 34-3: Indicadores de gestión – impacto
 Realizado por: Carrión, V. (2021)

Sobre los indicadores de gestión o actividad se encuentra un tiempo de 1180 días para la rotación de inventarios lo que nos indica que su captación de clientes o estrategias de marketing no son las adecuadas para el tipo de negocio, cabe mencionar que este indicador incide en el periodo de pago proveedores y/o socios que expone un total de 1102 días para cancelar sus deudas de corto plazo es decir más de un año, en lo que incide sobre indicadores de cuentas por cobrar podemos observar un 0% esto se debe a que cierto rubro compone o,12% de la estructura del activo se concluye que la efectividad de cobro es inmediata y/o no se otorga políticas de crédito.

3.2.4.4 Resultados de indicadores de rentabilidad

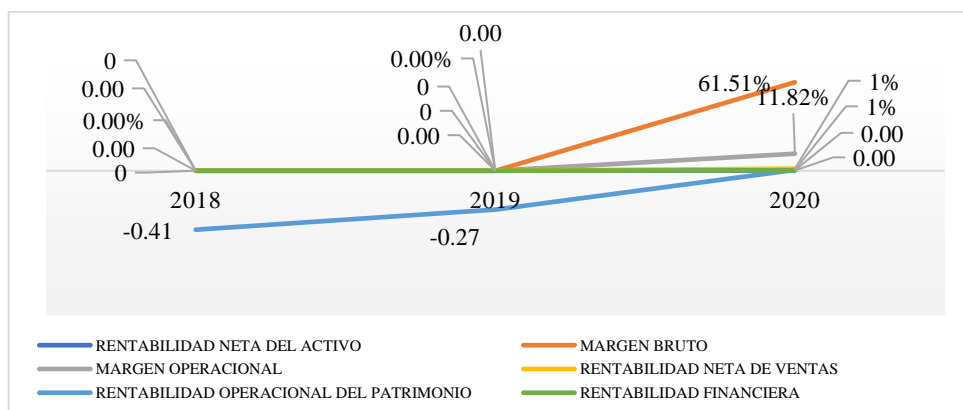


Gráfico 35-3: Indicadores de rentabilidad
 Realizado por: Carrión, V. (2021)

Como resultado de inactividad empresarial en los años 2018 y 2019 se obtuvo una rentabilidad del patrimonio de -0,41 siendo una empresa incapaz de retribuir utilidades a los socios, en el año 2020 los indicadores de rentabilidad empiezan a crecer de manera significativa como se observa la rentabilidad operacional incremento en 11.82% a la vez que permite cubrir pérdidas acumuladas. Sin dar lugar a la retribución de utilidades a socios, se concluye que el negocio si es lucrativo, pero se debe mejorar el manejo de gastos operacionales.

3.2.5 Necesidades operativas de fondo

Tabla 22-3: **NOF**

PARTIDAS	2018	2019	2020
Activo operativo	\$ 1.452,89	\$ 56.548,59	\$ 47.427,09
Pasivo operativo	\$ 8,93	\$ 7.126,32	\$ 4.047,21
NOF	\$ 1.443,96	\$ 49.422,27	\$ 43.379,88
FONDO DE MANIOBRA	\$ 1.443,96	\$ -5.487,32	\$ 14.520,29
PORCIÓN REAL DE LIQUIDEZ	\$ -	\$ 43.934,95	\$ 28.859,59

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Tabla 23-3: **Financiamiento de NOF**

FINANCIAMIENTO DE LAS NOF						
INVERSIÓN	2018		2019		2020	
NOF	\$ 1.443,96	100%	\$ 49.422,27	100,00%	\$ 43.379,88	100,00%
Excedente del activo	0,00		0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL	\$ 1.443,96	100%	\$ 49.422,27	100,00%	\$ 43.379,88	100,00%
FINANCIAMIENTO						
Fondo de maniobra	\$ 1.443,96	100%	\$ -5.487,32	-11,10%	\$ 14.520,29	33,47%
Deuda de c/p	\$ -		\$ 54.909,59	111,10%	\$ 28.859,59	66,53%
TOTAL	\$ 1.443,96	100%	\$ 49.422,27	100,00%	\$ 43.379,88	100,00%

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Tabla 24-3: **Balance Financiero**

ACTIVO	2018	2019	2020
NOF	\$ 1.443,96	\$ 49.422,27	\$ 43.379,88
Excedente del activo		0,00	0,00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ 23.400,00	\$190.286,20
TOTAL, ACTIVOS	\$ 1.443,96	\$ 72.822,27	\$233.666,08
PASIVO			
Pasivo corriente	\$ -	\$ 54.909,59	\$ 28.859,59
Pasivo no corriente	\$ -	\$ -	\$ 80.158,54
Patrimonio	\$ 1.443,96	\$ 17.912,68	\$124.647,95
Pasivo + patrimonio	\$ 1.443,96	\$ 72.822,27	\$233.666,08

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.2.5.1 Resultados NOF

Las NOF (Necesidades Operativas de Fondo) es el fondo de dinero necesario para solventar operacionales de una organización en determinado periodo. Por ello se procede a calcular de dichos fondos de acuerdo a la tabla 21-3; en el año 2020 las NOF representan 43.379,88 dólares siendo esta mayor al fondo de maniobra 14.520,29 dólares; si encontramos que las NOF menor que FM expresa un excedente de liquidez, de ser lo contrario la empresa debe buscar financiamiento, dicho esto Inautocar presenta la necesidad de liquidez con 28.859,59 dólares resultado de la adquisición de un préstamo de largo plazo.

3.2.6 Predicción de quiebra financiera de Z-score de Altman (adaptación, 2000)

Tabla 25-3: Modelo Z-Score Altman empresas que no cotizan en la bolsa

$$Z = 0.717(X_1 + 0.847(X_2) + 3.107(X_3) + 0.998(X_4))$$

$$X_1 = \text{Capital de trabajo/Activos Totales}$$

$$X_2 = \text{Utilidades Retenidas/Activos Totales}$$

$$X_3 = \text{Utilidades antes de intereses e impuestos/Activos Totales}$$

$$X_4 = \text{Valor Contable del patrimonio/Patrimonio Total}$$

$$X_5 = \text{Ventas/Activo}$$

Fuente: (Poveda, 2020)

Realizado por: Carrión, Vilma. (2021)

Interpretación de resultados

Si $Z > 2,9$; No habrá problemas de solvencia en corto y mediano plazo

Si $1,23 < Z < 2,9$: Zona Intermedia o zona gris, presencia de alguna probabilidad de quiebra.

Si $Z < 1,21$: probabilidad de incurrir en quiebra.

Tabla 26-3: Predicción Modelo Z-Score Altman

Inautocar Cía. Ltda.

	2018	2019	2020
Capital de trabajo/Activo total	\$ 0,99	\$ -0,07	\$ 0,06
Coficiente	\$ 0,717	\$ 0,717	\$ 0,717
X1	\$ 0,713	\$ -0,049	\$ 0,044
Utilidades retenidas / Activo Total	\$ -	\$ -0,01	\$ -0,02
Coficiente	\$ 0,847	\$ 0,847	\$ 0,847
X2	\$ -	\$ -0,006	\$ -0,019
Utilidad neta antes de impuestos/activos totales	\$ -0,39	\$ -0,06	\$ 0,01
Coficiente	\$ 3,107	\$ 3,107	\$ 3,107
X3	\$ -1,208	\$ -0,186	\$ 0,042
valor contable del patrimonio/ pasivo total	\$ 161,70	\$ 0,29	\$ 1,10
Coficiente	\$ 0,420	\$ 0,420	\$ 0,420
X4	\$ 67,913	\$ 0,121	\$ 0,463
Ventas /Activo Total	\$ -	\$ -	\$ 0,11
Coficiente	\$ 0,998	\$ 0,998	\$ 0,998
X5	\$ -	\$ -	\$ 0,113

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado: Carrión, V. (2021)

Tabla 27-3: Resultados de predicción

Inautocar Cía. Ltda.

Resultados				
Año	2018	2019	2020	
Altman Z-Score	\$ 67,417	\$ -0,120	\$ 0,642	

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.
Realizado: Carrión, V. (2021)

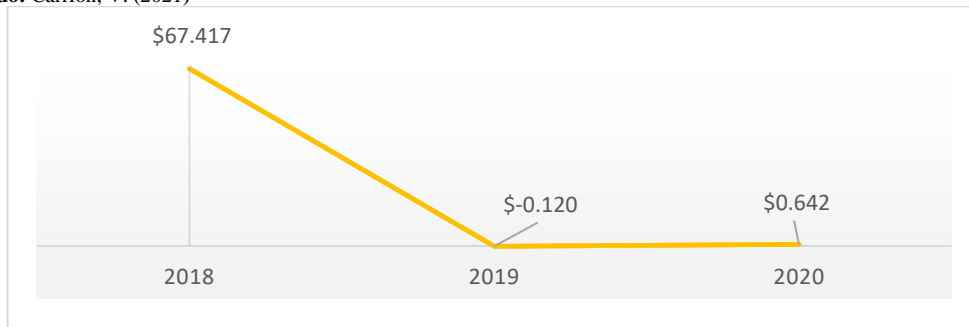


Gráfico 36-3: Predicción Modelo Z-Score Altman
Realizado: Carrión, V. (2021)

3.2.6.1 Resultados de predicción modelo Z-Score Altman

La prevención de problemas financieros en las empresas admite redirigir los recursos hacia un uso más eficiente, por ello el análisis del conjunto de indicadores financieros que dispone el modelo de Altman facilitan detectar la zona de riesgo de quiebra. De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que Inautocar Cía. Ltda., se encuentra con zona de $-0,120$ en el 2019 y para el 2020 un leve incremento al $0,642$ indicando que se aleja de la quiebra, a pesar de mejorar su indicador la probabilidad de quiebra es alto como lo afirma la normativa del $Z < 1,21$ (riesgo de quiebra), se debe al crecimiento de pérdidas acumuladas $-0,01$ al $-0,02$ es relevante señalar que la gestión financiera del último periodo ha mejorado aun así la necesidad de modelo financiero que permita incrementar liquidez que como consecuencia ser más solvente. Es importante señalar que la empresa tiene un tiempo creación corta por lo que estos resultados afirman el fortalecimiento de los activos empresariales.

3.2.7 Resultados generales de evaluación financiera

Del análisis realizado en los diferentes datos financieros se observa que Inautocar Cía. Ltda., en el año 2020 inicia sus actividades operacionales con un ingreso neto de 26.895,62 dólares y total de gastos operacionales de 15879,07 dólares que representa el 59,04% por encima del costo de ventas. Los activos crecen en de un 29,27% en el 2019 al 80,05%, para el 2020 esto se debe a la inversión abrupta en activos fijos depreciables, como resultado se de dichas inversiones se determina un nivel de liquidez ácida 0.42, para cubrir sus deudas lo que no permite respaldar las obligaciones de corto plazo. Además, presenta un nivel de inversión sobre inventarios del 14,08% al que su ciclo rotativo es de 1180 días, lo cual indica el deficiente manejo y control de inventarios, por lo tanto, la empresa debería analizar sus precios e implementar estrategias para el incremento de ventas, de manera que el periodo de conversión de inventarios a efectivo sea menor y mitiga los problemas de liquidez.

Sobre los niveles de endeudamiento en el año 2019 es de 77,59%, que se encontraba por encima de los estándares máximo de obligaciones con terceros que es de 60% , por que perdió autonomía financiera debido a un alto endeudamiento en los pasivos corrientes; sin embargo para el 2020 se determina una disminución al 47,56%, se debe a la decisión de capitalizar deudas con socios, sin tanto el endeudamiento a largo plazo incremento de manera abrupta en el 2019 es del 0% y el 2020 muestra el 33,72%, como resultado de la adquisición de un préstamo bancario distribuido para la compra de maquinaria, herramientas, equipos e inventarios a lo que se deduce el compromiso de sus activos sobre los pasivos.

Al analizar las respectivas cuentas de patrimonio de observa pérdidas acumuladas 5.423,32 dólares, sin embargo, se identifica crecimiento de un 22,41% en el 2019 al 52,44% para el 2020, todo se debe a la revalorización activos inmuebles (edificio), futura capitalización de aportes y a un leve incremento de ganancias. Resultados que permiten concluir que Inautocar Cía. Ltda., debe implementar estrategias comerciales y políticas sobre el manejo de recursos financieros y económicos.

3.3 Diagnóstico situacional

3.3.1 Macroentorno

Tabla 28-3: Factos clave del macroentorno

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Incertidumbre Política	o	La política pante riesgos y oportunidades, factor crucial para determinar el éxito del diseño estratégico empresarial. Los compromisos con organismos multilaterales, marcan los limites e incapacidad para desplegar el potencial productivo del ecuator.	(Jaramillo Carrera, 2020)
Inestabilidad Económica		El desequilibrio económico interno se agudiza del el 2015 lo que expresa una prolongada recesión económica, reducción de precios internos e incremento de precios internacionales, el alto endeudamiento público, entre otros. El comportamiento del PIB para el 2015 es de 0.10 y el 2020 de -8.9, muestran el agravamiento económico del país evidencia clara de inestabilidad. Se podría afirmar que frente a estos escenarios el tiempo de recuperación y crecimiento será de 2,4% según el Fondo monetario internacional.	(Banco Central del Ecuador, 2021)
Social Incremento del nivel de desempleo	o	Enfrentar las consecuencias como el incremento de la pobreza, destrucción de empleo adecuado del 8,8% (inec,2021), incremento el desempleo del 3.8 en el 2019 al 5 % para el 2020, eliminación de empresas resultado de la pandemia Covid-19, ha creado una situación de vulnerabilidad los ecuatorianos.	(García Álvarez, 2021)

Pandemia	En un marco de salud las enfermedades se consideran como riesgo potencialmente peligroso para la económica nacional y mundial, con efectos de corto y largo plazo, debido las restricciones de afección directa a empresas de segundo orden, la debilidad del sistema de salud en Ecuador aumenta la posibilidad de contagio, consecuencias sociales y economías empresariales en quiebra.	(Smith Bingham, 2021)
Inestabilidad de Impuestos	El alto nivel de compromiso con el Fondo Monetario Internacional (FMI), crea un ambiente de incertidumbre e inestabilidad ya que dichos acuerdos sugieren el incremento de nuevos impuestos (impuesto al combustible, renta de los décimos, entre otros), eliminación de exoneraciones, y subir el IVA al 15%, condiciones que impiden el crear empresas y/o vender más.	(Silva & Alvarado, 2021)

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.3.2 Microentorno

Tabla 29-3: Factores del microentorno

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Diversidad de Proveedores		La diversidad de proveedores es increíble, la similitud de precios y calidad de productos es mínima, de los cual se obtiene un 60% de los proveedores principales como son: Promesa, Importadora Alvarado, Hivimar, Jarama, Tedasa, Jhons Import Company.	Entrevistas
Mercado creciente	Alto	Según el censo nacional del 2010 el cantón Yantzaza cuanta con una población de 18.675, y una tasa de crecimiento del 2%, la ubicación geográfica lo denomina como la capital económica de la provincia debido a su alto nivel de extracción de minerales a gran y menor, el comercio, ganadería y turismo ha permitido que su crecimiento sea acelerado.	Observación
Innovación tecnológica	Alto	Inautocar Cía. Ltda., no cuenta con sistemas de manejo de recursos económicos-financieros, facturación, inventarios que le permita llevar una adecuada gestión administrativa. La tecnología para servicios de mantenimiento preventivo y correctivo en los automotores es de última generación que permite brindar servicios de calidad.	Entrevistas
Segmentos no ofertados por la competencia	Medio	La diversidad de servicios, tecnología, personal capacitado supera la competencia de manera significativa ya que ofertan sus servicios de manera empírica. Por ellos las exceptivas y proyectos de ingresar a nuevos segmentos del mercado.	Entrevistas

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.3.3 Análisis interno

Tabla 30-3: Aspectos internos

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Diversidad de servicios	Alto	Inautocar cuenta con una variedad de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo en sistemas de suspensión, frenos, motores, caja de transmisión, alineación, balanceo, enllantaje, lubricación, limpieza de inyectores.	Entrevistas
Excelentes profesionales	Medio	Debido al nivel de estudio y experticia de manera especial del personal operativo es una de las fortalezas de Inautocar Cía. Ltda., sin embargo,	Entrevistas

			el personal del área administrativa carece de experiencia lo que dificulta la correcta administración.	
Comunicación inadecuada entre departamentos	Medio		La comunicación entre el departamento operativo y de ventas presenta dificultades al emitir información sobre cobros y/o necesidades. Se debe mejorar los medios o canales de comunicación.	Entrevistas
Maquinaria moderna	Alto		La inversión en maquinaria, equipo, herramientas de última generación se convirtió en la prioridad de Inautocar Cía. Ltda., ya que de ello depende la calidad de servicios a ofertar.	Entrevistas
Falta de variedad en productos	Bajo		La falta de conocimiento sobre los repuestos con lleva a la adquisición de productos no comerciales que como resultado se ha creado un cuello de botella en el proceso mantenimiento vehicular.	Entrevistas
Capacidad instalada	Medio		El potencial de atención al cliente es de 8 vehículos ya que cuenta con 5 elevadores, herramientas, maquinaria, personal, áreas de revisión, área de lubricación, área de lavado, y demás espacios que facilitan la atención al cliente.	Entrevistas
Crecimiento de ventas	Alto		Las ventas durante los meses de apertura comercial se identifica una constancia, pero es importante señalar que los ingresos sin costos elevados se perciben del servicio automotriz, sin embargo, las ventas por repuestos representan un mayor valor de ello el costo figura 73,26% de dicho rubro.	Entrevista
Falta de Capacitaciones al personal	Alto		Al poco inicio de actividades la falta de organización, planificación no ha permitido desarrollar capacitaciones en ninguna área.	Entrevistas
Incentivos laborales	Alto		Que los empleados estén motivados es una prioridad para Inautocar, por ellos cada mes se reconoce con bonos a su ardua labor.	Entrevistas
Manejo inadecuado de inventarios	Alto		La falta de conocimiento ha conllevado adquirir productos con un nivel de rotación alto, por ello el estancamiento de un sin número de repuestos posiciona a la empresa en problemas de liquidez.	Entrevistas
Inexistencia de análisis financiero	Medio		No existe un análisis de indicadores financieros por parte de los directivos o jefes departamentales, por lo tomar medidas correctivas, implementación de estrategias, políticas es difícil. Por lo tanto, es importante empezar a medir cada actividad empresarial.	Entrevistas
Carencia de políticas de venta, crédito y cobro	Alto		Inautocar debe analizar e implementar políticas de crédito y cobro, y como resultado obtener un incremento en ventas.	Entrevistas
Niveles de endeudamiento elevados	Alto		El rubro de pasivos de largo plazo muestra 33,72% del total de patrimonio + pasivo durante el último periodo, debido a un préstamo bancario de 80.158,54 dólares, dinero dirigido a la inversión de maquinaria y equipo.	Entrevistas
Mala Distribución de recursos	Alto		La empresa no ha establecido procesos para una asignación equitativa de recursos económicos a cada departamento, por ellos es que existe exceso de inversión en ciertos rubros.	Entrevistas
Deficiente gestión financiera	Alto		La deficiencia del manejo sobre los recursos financieros, se refleja en los resultados de los estados financieros, además manifiestan que no existe métodos, modelo y/o procesos que sirvan de guía para establecer presupuestos, estrategias y metas.	Entrevistas
Cientes fijos	Medio		Inautocar cuenta con al menos 20 clientes fijos, que a los mismo se le otorgan promociones y descuentos con mayor periodicidad	Entrevistas

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.3.4 Matriz de Factores Externos (MEFE)

Tabla 31-3: MEFE

Factor para analizar		Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Diversidad de proveedores	0,14	3	0,42
O2	Mercado creciente	0,11	3	0,30
O3	Innovación tecnológica	0,12	4	0,48
O4	Segmentos no ofertados por la competencia	0,11	4	0,44
Subtotal				1,64
AMENAZAS				
A1	Incertidumbre política	0,07	2	0,14
A2	Inestabilidad Económica	0,11	4	0,44
A3	Social Incremento del nivel de desempleo	0,05	2	0,10
A4	Inestabilidad de impuestos	0,22	4	0,88
A5	Pandemia	0,07	3	0,21
Subtotal				1,77

TOTAL	1,00	3,41
--------------	-------------	-------------

Fuente: Tabla 28-3 y 29-3

Realizado por: Carrión, V. (2021)

La clave de evaluación MEFE consiste en que el valor del peso ponderado de las oportunidades sea mayor al de las amenazas, de esta manera se determina si la empresa aprovecha oportunidades; al evaluar Inautocar Cía. Ltda., el peso ponderado de oportunidades es de 1,64 y de amenazas de 1,77, a lo que se define como un ambiente externo perjudicial para la empresa.

La inestabilidad económica y política del país genera pavor e incertidumbre a los empresarios, agregando los acuerdos internacionales contraídos por el gobierno donde se establece el incremento de ciertos impuestos que afectan la economía y crecimiento de los emprendimientos, por eso considerar este ítem como el factor de mayor riesgo para las empresas es relevante.

Sin embargo, Inautocar cuenta con oportunidades importantes como la poca competencia local y el crecimiento del mercado son viables para determinar estrategias a mediano plazo con el fortalecimiento de los aspectos internos.

3.3.5 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 32-3: MEFI

	Factor analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS				
F1	Diversidad de servicios	0,08	4	0,32
F2	Excelentes profesionales	0,05	4	0,20
F3	Maquinaria moderna	0,07	4	0,28
F4	Capacidad instalada	0,09	4	0,36
F5	Crecimiento en ventas	0,02	4	0,08
F6	Incentivos laborales	0,05	2	0,10
F7	Clientes fijos	0,05	3	0,15
Subtotal				1,49
DEBILIDADES				
D1	Comunicación inadecuada entre departamentos	0,09	4	0,36
D2	Falta de variedad de productos	0,06	3	0,18
D3	Falta de capacitaciones al personal	0,04	3	0,12
D4	Manejo inadecuado de inventarios	0,06	4	0,24
D5	Inexistencia de análisis financiero	0,05	3	0,15
D6	Carencia de políticas de venta, crédito y cobro	0,07	3	0,21
D7	Niveles de endeudamiento elevados	0,06	4	0,24
D8	Mala distribución de recursos	0,07	3	0,21
D9	Deficiente gestión financiera	0,09	4	0,36
Subtotal				2,07
TOTAL		1,00		3,56

Fuente: Tabla 30-3

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Los resultados de la evaluación MEFI, señala que Inautocar Cía. Ltda., muestra que la empresa posee un total 2,07 en sus debilidades y 1,49 de fortalezas. En lo que sus fortalezas se destacan las más relevantes como la diversidad de servicios, la capacidad instalada y maquinaria, debido al nivel de inversión alto en los rubros expuestos, es importante redireccionar actividades y estrategias que permitan cubrir el alto nivel de debilidades tal como expone la matriz enfocándose en la comunicación, deficiente gestión financiera, el manejo inadecuado de los inventarios y la ausencia de un modelo de gestión financiera no permite establecer medidas favorables para la empresa.

3.3.6 Matriz FODA

Tabla 33-3: Matriz FODA

INTERNO		EXTERNO	
P O S I T I V O	Fortalezas	Debilidades	N E G A T I V O
	F1 Diversidad de servicios	D1 Comunicación inadecuada entre departamentos	
	F2 Excelentes profesionales	D2 Falta de variedad de productos	
	F3 Maquinaria moderna	D3 Falta de capacitaciones al personal	
	F4 Capacidad instalada	D4 Manejo inadecuado de inventarios	
	F5 Crecimiento en ventas	D5 Inexistencia de análisis financiero	
	F6 Incentivos laborales	D6 Carencia de políticas de venta, crédito y cobro	
	F7 Clientes fijos	D7 Niveles de endeudamiento elevados	
	D8 Mala distribución de recursos		
	D9 Deficiente gestión financiera		
	Oportunidades	Amenazas	
	O1 Diversidad de proveedores	A1 Incertidumbre política	
	O2 Mercado creciente	A2 Inestabilidad económica	
	O3 Innovación tecnológica	A3 Social incremento del nivel de desempleo	
	O4 Segmento no ofertado por la Competencia	A4 Inestabilidad de Impuestos	
		A5 Pandemia	
EXTERNO		EXTERNO	

Fuente: Tabla 31-3 y 32-3

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.3.8 Matriz DAFO

Tabla 34-3: Matriz DAFO

		Fortalezas		Debilidades	
ANÁLISIS INTERNO/EXTERNO		F1	Diversidad de servicios	D1	Comunicación inadecuada entre departamentos
		F2	Excelentes profesionales	D2	Falta de variedad de productos
		F3	Maquinaria moderna	D3	Falta de capacitaciones al personal
		F4	Capacidad instalada	D4	Manejo inadecuado de inventarios
		F5	Crecimiento en ventas	D5	Inexistencia de análisis financiero
		F6	Incentivos laborales	D6	Carencia de políticas de venta, crédito y cobro
		F7	Clientes fijos	D7	Niveles de endeudamiento elevados
				D8	Mala distribución de recursos
				D9	Deficiente gestión financiera
Oportunidades		FO		DO	
O1	Diversidad de proveedores	F5-O1	Lanzamiento de una línea de servicios complementarios superior a la existente	D2-O1	Ampliación de la gama de repuestos
O2	Mercado creciente	F1-F7-O2	Definir una campaña agresiva de ventas para incrementar el nivel de posicionamiento en el mercado.	D9-D10-O3	Establecer procesos en las actividades financieras
O3	Innovación tecnológica	F2-F3-O3	Renovar cada cierto período maquinaria y equipo de acuerdo con los avances tecnológicos aprovechando los profesionales especializados	D1-D4-O3	Implementar instrumentos tecnológicos para el manejo de recursos económico y financieros que como resultado mejore la comunicación entre los departamentos
O4	Segmentos no ofertados por la competencia	F4-O4	Mejorar el desempeño de mantenimiento preventivo y correctivo	D6-D8-O4	Definir políticas y estrategias de comercialización
Amenazas		FA		DA	
A1	Incertidumbre política	F2-A1	Coordinar alianzas empresariales	D6-A1	Fortificar la estructura organizacional
A2	Inestabilidad económica	F1-F4-A2	Fijar un fondo para enfrentar circunstancias desfavorables para la empresa.	D8-D9-D10-A2	Elaborar un modelo financiero que fortalezca la economía de la empresa
A3	Social incremento del nivel de desempleo	F6-A3	Crear un ambiente y estabilidad laboral con óptimas condiciones	D3-A3	Establecer una matriz de seguimiento y control
A4	Inestabilidad de impuestos	F5-F7-A4	Establecer movimientos que permitan diversificar el riesgo	D6-A4	Implementar plan de mitigación de riesgos fiscales, crédito y operativos
A5	Pandemia	F6-A5	Rigurosidad sobre los protocolos de bioseguridad	D6-A5	Establecer políticas de obligatoriedad de protocolos y control medico

Fuente: Tabla 33-3

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.3.9 *Discusión de resultados*

Los resultados de las evaluaciones cualitativas y cuantitativas han permitido analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por ello se afirma que su principal debilidad es la deficiente gestión financiera debido a la falta de organización y/o planificación sobre la asignación de recursos, evaluación de ratios financieros, control de gastos, manejo inadecuado de inventarios y falta de liquidez elementos que señalan como estrategia principal la elaboración de un modelo de gestión financiera que permita plantear objetivos y metas para el crecimiento empresarial económico y financiero.

Inautocar Cía. Ltda., cuenta con fortalezas propicias como maquinaria, capacidad instalada y diversidad de servicios, aspectos que la empresa puede aprovechar en conjunto con la oportunidad del mercado creciente y la falta de competencia en ciertas áreas incrementan las probabilidades crecimiento y posicionamiento en el mercado, además la posibilidad de mitigar el riesgo ante las debilidades y amenazas a través de estrategias como la asignación de fondos para eventos catastróficos, evaluación periódica del macro y micro entorno entre otras.

Los niveles de endeudamiento son alarmantes sin embargo el destino de dicha deuda es justificada en el fortalecimiento de activos por su reciente involucración en el mercado empresarial, la probabilidad de quiebra es irreversible, debido a ello es importante ordenar y manejar los rubros de manera adecuada para su pronta recuperación.

De acuerdo con los resultados y estrategias sugeridas Inautocar Cía. Ltda., tiene la capacidad de enfrentar circunstancias negativas, como la liquidez de 0,42 que impiden solventar deudas de corto plazo, incrementar sus ventas y enfrentar la competencia es prioridad de la organización por ello el enfoque de las estrategias se basan en revertir cada indicador financiero y de gestión que le permita posicionarse como una empresa sólida y sustentable.

3.4 Propuesta

Diseñar un modelo de gestión financiera para la empresa Inautocar Cía. Ltda., del cantón Yantzaza, provincia Zamora Chinchipe

3.4.1 Información básica de la empresa

3.4.1.1 Datos Generales

Tabla 35-3: Datos empresariales de Inautocar Cía. Ltda.

Razón Social	Inautocar Cía. Ltda.
Objeto Social	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores
Tipo	Servicios técnico automotriz y venta de repuestos
Ruc	0691763803001
Domicilio	Yantzaza, Zamora Chinchipe
Dirección	Km 1 vía a Zamora

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.4.1.2 Descripción de la empresa

Inautocar se constituye el 17 de septiembre del 2018, como compañía de responsabilidad limitada en la Notaría pública primera del cantón Yantzaza de la Provincia de Zamora Chinchipe, está bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Empresa que brinda un servicio integral, es decir se va a diagnosticar y solucionar el 95% de los problemas de un vehículo, esto es problemas del: sistema de suspensión, alineación, balanceo, frenos, lubricación, reparación de motores, eléctricos, venta de repuestos y accesorios automotrices.

3.4.1.3 Misión

Servir a nuestra clientela en la industria automotriz con agilidad y calidad en nuestros productos y servicios, a través de personal calificado y el uso de la tecnología, conocimiento e investigación para alcanzar y superar las expectativas de nuestros usuarios.

3.4.1.4 Visión

Ser la empresa líder en 2024 en el servicio integral de mantenimiento automotriz, alcanzando un nuevo y mejor servicio

3.4.1.5 Valores empresariales

- Solidaridad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Adaptabilidad
- Respeto

3.4.1.6 Organigrama

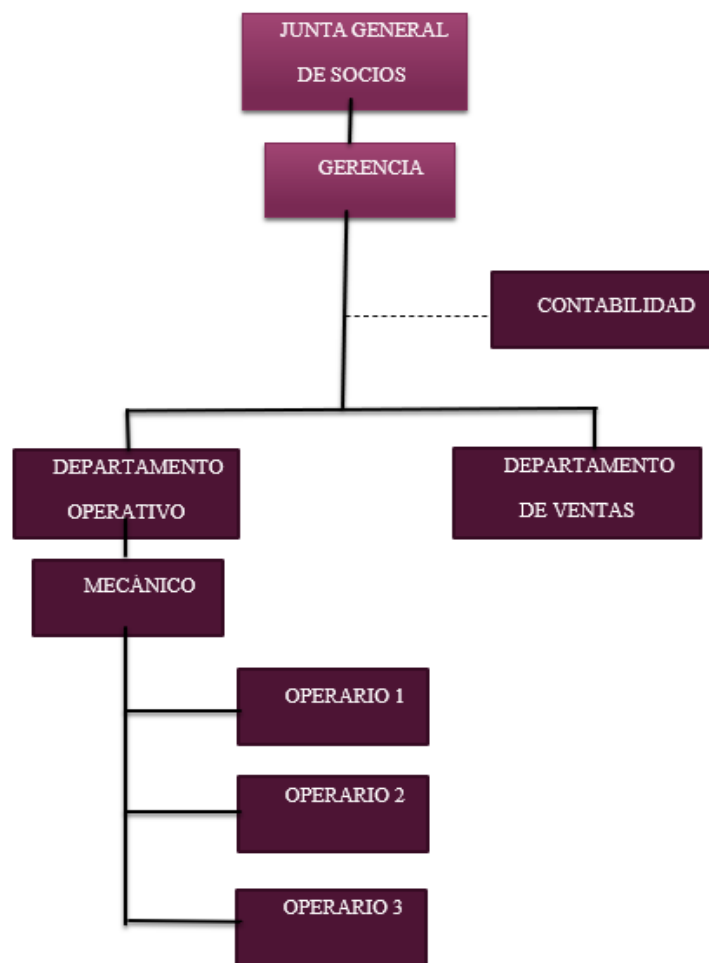


Figura 3-3: Organigrama estructural

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Inautocar Cía. Ltda. (2020)

3.4.1.7 Aspectos legales

Inautocar Cía. Ltda., se encuentra sujeta a disposiciones legales tales como:

- Ley de compañías
- Código de trabajo
- Código de régimen tributario interno
- Código de comercio

3.4.1.8 Línea de servicios

Tabla 36-3: **Servicios de Inautocar Cía. Ltda.**

Actividad	Descripción
Alineación 3D	Consiste en ajustar los ángulos de las ruedas de tal manera estén acorde a las especificaciones del fabricante.
Balanceo	Permite rectificar el desequilibrio del peso en las ruedas de un vehículo, eliminando la vibración del vehículo en altas velocidades
Enllantaje	Reemplaza neumáticos averiados o deteriorado por nuevo.
Suspensión y frenos	Es uno de los mantenimientos principales ya que ayuda a reducir el desgaste, daño de sus partes y evitar accidentes este es el sistema de estabilidad vehicular.
Motores	El mantenimiento y reparación de motores son llevados a cabo en un intervalo de tiempo o cierto recorrido del automotor, como: cambio de bujías, afinación, cambio de bandas, lavado del cuerpo de aceleración, calibración de válvulas y demás actividades que van acorde al rendimiento del funcionamiento vehicular.
Cajas de transición	Este sistema tiene la función de llegar la potencia del motor hacia las ruedas por ello es importante realizar trabajos de, embrague, la caja de cambios, el árbol de transmisión, entre otros. Por ello es imprescindible cuidar de esta área.
Cambios de aceite	Es un proceso de mantenimiento de motor, lo que consiste en retirar el aceite usado, filtro del aceite y reemplazarlo por uno nuevo.
Scanner	Es un diagnóstico computarizado ya que consiste en un análisis general de los sistemas del vehículo, que permite determinar un diagnóstico correcto.
Recargo de baterías	La batería es un elemento determinante para la funcionabilidad del vehículo, ya que es emisor de energía para todo el vehículo.
Limpieza de inyectores	El sistema de inyección electrónica que tiene la finalidad de disminuir las emisiones contaminantes, así como el control de consumo de combustible. Por eso su proceso consiste en desmontar los inyectores bajo un proceso de limpieza con pruebas de resistencia de bobina, funcionamiento mecánico, fugas, goteos, entre otros.
Venta de repuestos	Ofertar repuestos de diferentes marcas de calidad como: Mando, CTR, Three Five, KYB, Tokiko, Monroe, entre otras.

Fuente: Inautocar Cía. Ltda.

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.4.2 Diseño del modelo de gestión financiera

El modelo de gestión financiera que tiene como finalidad mejorar el manejo de los recursos económicos y financieros, fue elaborado en base a los resultados obtenidos del diagnóstico situacional y evaluación financiera por medio de instrumentos como encuestas, entrevistas, guía de

observación, análisis horizontal y vertical de estados financieros, análisis de indicadores financieros, resultados descritos en capítulos anteriores.

Para la definición de estrategias se relacionan los factores internos y externos que ayuden diseñar e implementar tácticas orientadas al cumplimiento de las metas que se plantea en el plan operativo anual, las mismas que se desarrollaron en base a criterios de quienes regentan a la organización de esa manera fomentar la cultura organizacional y la planificación de la empresa.

3.4.2.1 *Alcance*

Proporcionar una herramienta de gestión financiera que permita el manejo eficiente de recursos financieros y económicos, por medio de procesos y estrategias claras que a la vez permita controlar el fin de los recursos disponibles. Como resultado lograr un mejor posicionamiento en el mercado e incrementar los beneficios económicos para los socios, con un alcance de proyección para los años 2021, 2022, 2023, 2024, 2025.

3.4.2.2 *Beneficiarios*

La gestión financiera se encarga de la obtención, el uso y supervisión de fondos por ello se expone como beneficiarios directos a un conjunto de jefes departamentales.

- Inautocar Cía. Ltda.
- Gerente general
- Jefe de ventas
- Jefe operativo

3.4.2.3 *Tiempo de ejecución*

El presente modelo de gestión financiera está determinado para una duración de 5 períodos fiscales comprendido entre los años 2021-2025, sin embargo su implementación con lleva un tiempo aproximado de seis meses, dependiendo de las disposiciones de quienes regentan la organización. Además, es importante señalar que se realizara la evaluación o medición de resultados de forma periódica.

3.4.2.4 *Equipo técnico responsable*

- Gerente general

- Jefe de ventas
- Jefe operativo
- Socios

3.4.2.5 *Objetivos de la propuesta*

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión financiera que permita el eficiente manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa Inautocar Cía. Ltda., del cantón Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe para los años 2021-2025.

Objetivos específicos

- Diseñar un mapa de procesos que favorezca a la gestión financiera.
- Diseñar un plan operativo con estrategias y técnicas enfocadas al manejo eficiente de recursos financieros y económicos.
- Definir políticas financieras que favorezcan a la empresa, demostrando su aplicación mediante la proyección de estados financieros.

3.4.2.6 *Rediseño de la misión*

Inautocar Cía. Ltda., oferta una diversidad repuestos, servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, buscamos operar de manera responsable y amigable con el medio ambiente, encaminados a la perfección con equipos, maquinaria y personal capacitado para cumplir con sus expectativas en el mejor tiempo posible.

3.4.2.7 *Rediseño de la visión*

Establecer liderazgo local en venta de repuestos, servicios mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos livianos y pesados, como una empresa altamente competitiva en innovación tecnológica, calidad, confianza y efectividad obteniendo como resultado un nivel de crecimiento continuo durante los próximos 5 años basado en la satisfacción del cliente.

3.4.2.8 Rediseño del organigrama estructural

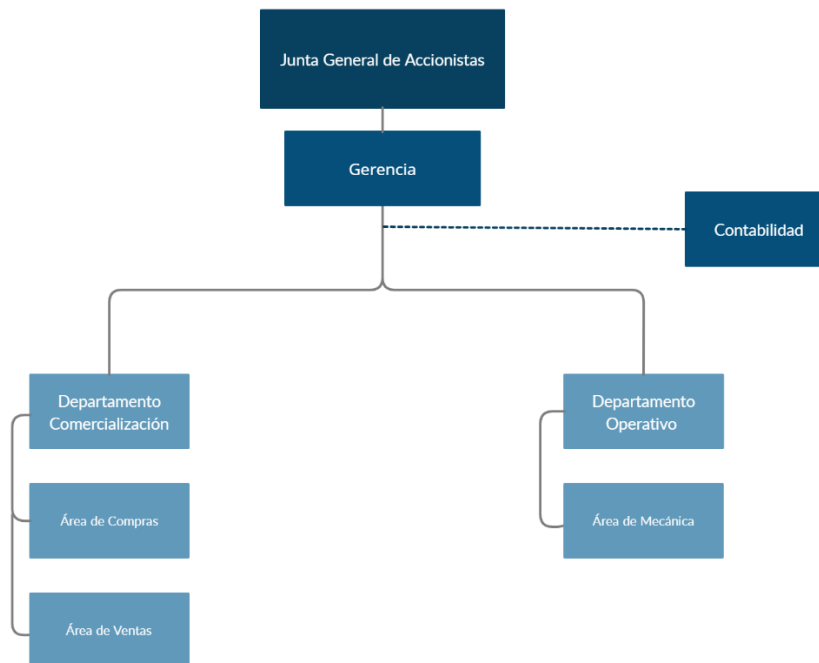


Figura 4-3: Rediseño del organigrama estructural
 Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.4.2.9 Diseño del mapa de procesos



Figura 5-3: Mapeo de procesos
 Realizado por: Carrión, V. (2021)

Flujograma de gestión estratégica

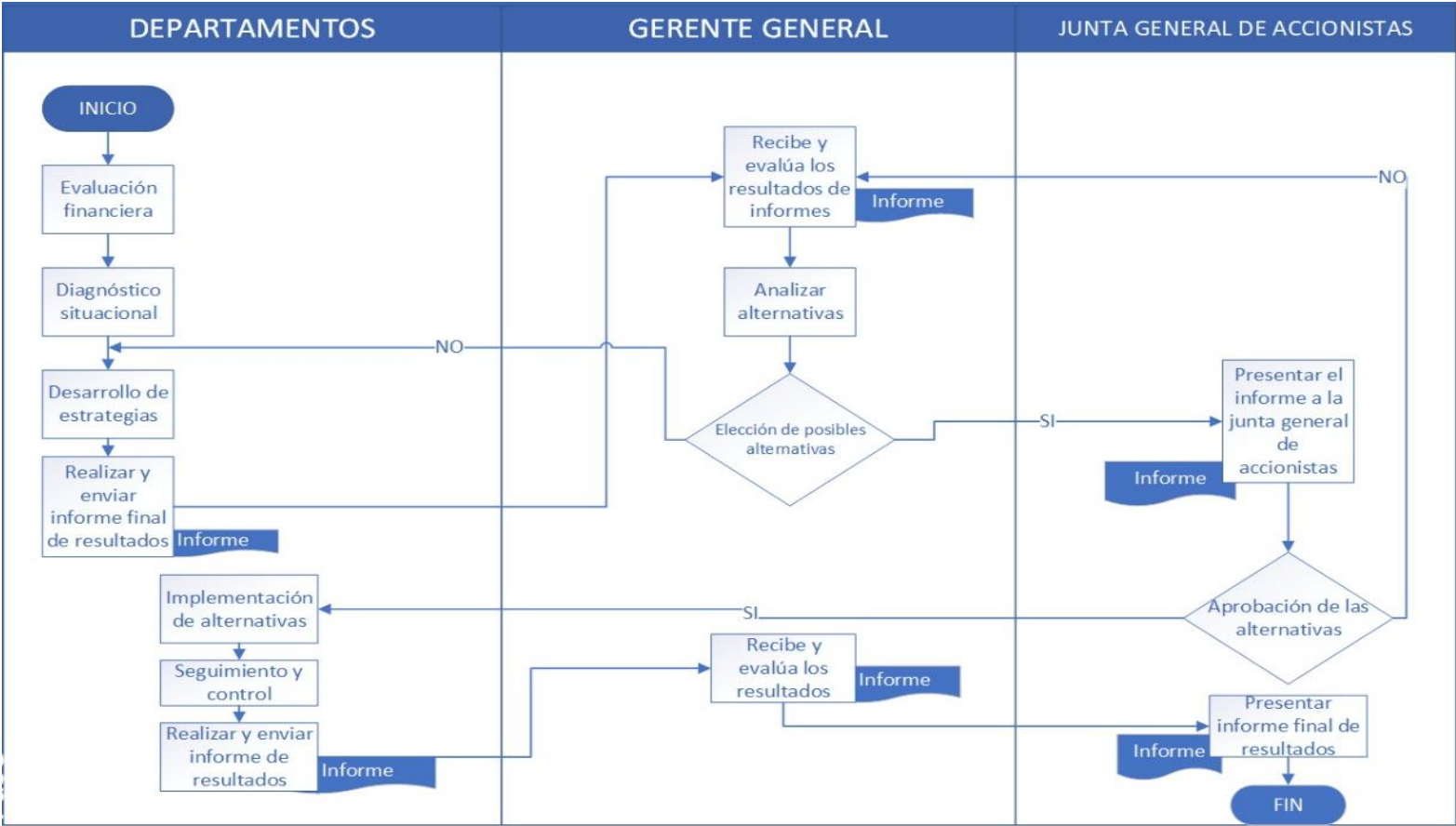


Figura 6-3: Flujograma de proceso de gestión estratégica
 Realizado por: Carrión, V. (2021)

Flujograma del proceso de otorgamiento de crédito

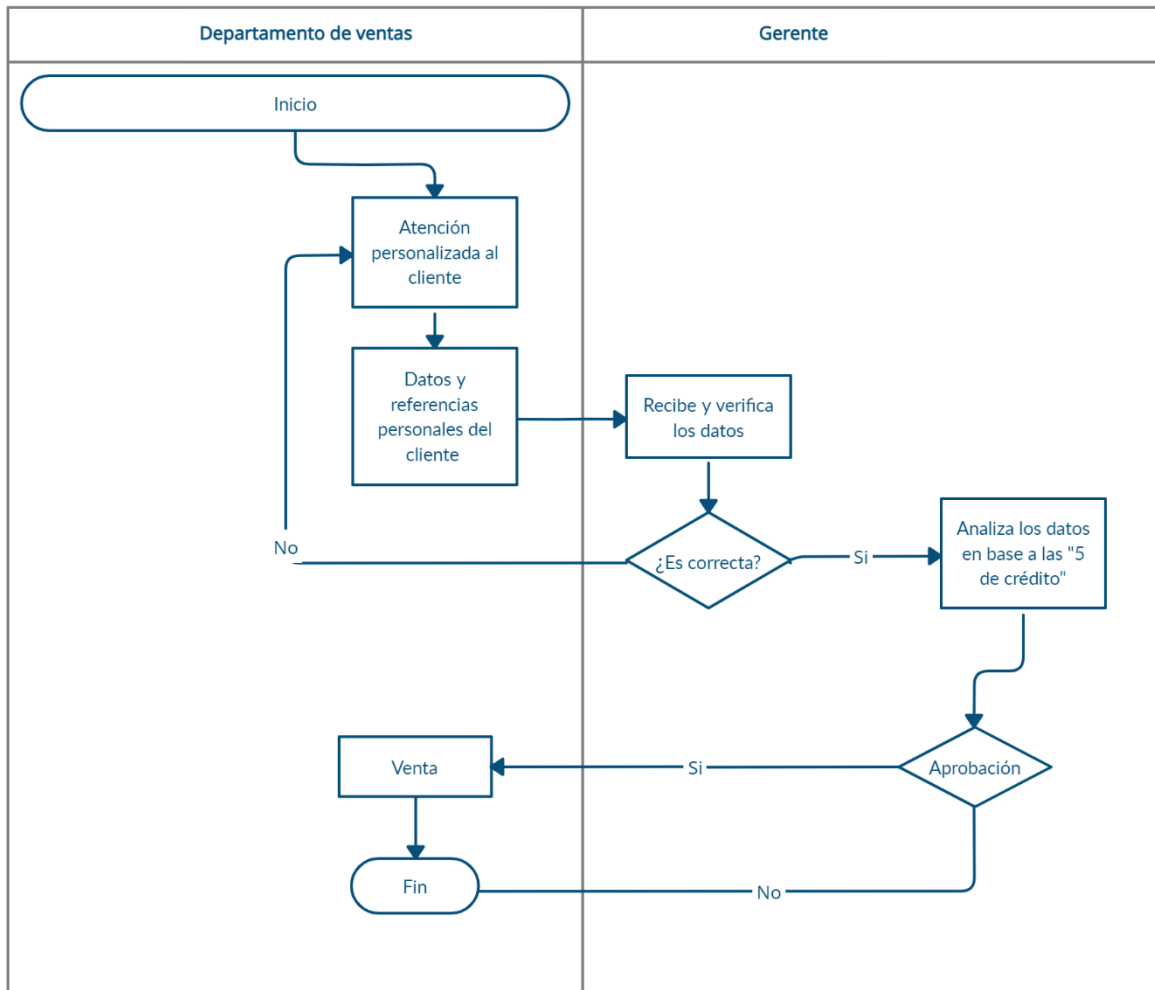


Figura 7-3: Flujograma del proceso de crédito
Realizado por: Carrión, Vilma. (2021)

3.4.3 Estrategias y proyecciones

3.4.3.1 Plan operativo de estrategias

Tabla 37-3: **Plan Operativo**

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Período	Meta
Incrementar ventas	Captar, sistematizar y evaluar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar políticas de crédito propuestas - Reforzar la marca - Mejorar la publicidad - Lanzamiento de servicios complementarios - Resaltar los beneficios de los servicios y repuestos. - Generar credibilidad con los clientes - Mejorar el tiempo de mantenimiento. - Participar en ofertas del sector público (sercop) - Línea de crédito 	Gerente Jefe de ventas	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar sus ingresos en un 22.73%. - Mejorar los tiempos de gestión
Mejorar la rotación de inventarios	Establecer un sistema de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar políticas propuestas - Diseñar un registro de control de inventarios - Implementar un sistema de organización de inventarios método ABC 	Gerente Jefe de ventas	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con un ciclo rotativo de 180 días. - Monitorear los inventarios de manera mensual
Incrementar la liquidez	Políticas de manejo del efectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de activos no corrientes sin continuidad - Control financiero. - Políticas de manejo de efectivo - Reducir el tiempo de transformación de los activos realizables 	Gerente	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la liquidez ácida hasta un mínimo del 1.1% - Poder solventar las deudas a corto plazo
Captar e incrementar la lista de clientes	Implementar líneas de crédito para clientes frecuentes	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un flujo de proceso de crédito - Fijar los días de cobro - Definir parámetros de créditos accesibles y/o flexibles 	Gerente	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la línea de crédito para 60 días - Incrementar las ventas

Desarrollar un plan de capacitaciones	Capacitar al personal en diferentes áreas acorde a los avances tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar capacitaciones en finanzas y herramientas de gestión administrativa - Mantener constante capacitación sobre métodos de atención al cliente - Incrementar capacitaciones en el área de mantenimiento automotriz correctivo y preventivo. 	Gerente Jefe de ventas Jefe operativo	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar al menos 1 capacitación anual en cada área. - Mejoramiento de las finanzas empresariales y personales. - Mejorar el servicio de atención al cliente
Asignar recursos para gastos de ventas	Implementar marketing local y a sus alrededores	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción radial de los productos y servicios - Desarrollo de imagen de marca (obsequios con la identidad de la marca) - Información promocional a clientes de forma directa - Publicidad promocional en redes sociales. - Relaciones públicas con empresas potenciales 	Gerente Jefe de ventas	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Tener mayor alcance publicitario dentro la zona - Convertirse en una marca potencial
Reducir el costo de ventas	Buscar nuevos proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a proveedores de las diferentes provincias - Renegociación de los días de pago - Mayor control en el diagnóstico vehicular - Revisión sobre las reparaciones vehiculares 	Gerente Jefe de ventas Jefe operativo	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir el costo de ventas en un 2% - Mejorar la gama de repuestos
Organizar gastos	Definir parámetros sobre el uso de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Control y seguimiento de los egresos - Aprovechar la tecnología 	Gerente Jefe de ventas Jefe operativo	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Generar mayor utilidad - Organizar los gastos y disminuir los excesos
Mejorar la comunicación entre departamentos	Establecer modelos de comunicación eficiente entre los departamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar nuevos canales de comunicación con el uso de la tecnología - Establecer un flujo del proceso de comunicación 	Jefe operativo Jefe de ventas	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el clima organizacional - Aumentar la productividad
Disminuir las cuentas por pagar diversas	Diseñar un plan de pago	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una tabla de amortización - Establecer un plazo para el pago a los socios 	Gerente Jefe de ventas	Enero 2021 a diciembre 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la estructura del pasivo en un 1,05%

Acceder al otorgamiento de crédito de proveedores	Mejorar los indicadores de credibilidad ante los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pagos anticipados a la fecha limite - Negociar las tasas de interés por pronto pago - Monitorear de manera constante las deudas pendientes 	Gerente	Enero 2021 a diciembre 2025	- Realizar pagos a proveedores en un máximo de 90 días
Distribuir de manera equitativa los recursos económicos y financieros	Establecer prioridades en cada departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar fondos para cada departamento - Evaluar las necesidades de cada departamento - Aplicar un proceso de asignación de recursos 	Gerente Jefe de ventas Jefe operativo	Enero 2021 a diciembre 2025	- Incrementar el nivel de eficiencia en las operaciones departamentales.
Incrementar los activos fijos	Reinversión de los excedentes anuales	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir maquinaria y herramientas innovadoras del sector - Adquirir una grúa 	Gerente Jefe operativo	Enero 2024-2025	- Mejorar la calidad de servicio
Implementar un modelo de gestión financiera	Diseñar un modelo de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el modelo de gestión propuesto - Aplicar flujogramas de procesos - Aplicar políticas y estrategias financieras 	Gerente Jefe de ventas Jefe operativo	Enero 2021 a diciembre 2025	- Manejo eficiente de los recursos económicos y financieros

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.4.3.2 Propuesta de estrategias y Políticas financieras

- **Estrategia, actividad y política N° 1**

Captar, sistematizar y evaluar las ventas de manera periódica permitirá incrementar las ventas.

Actividades

- Aplicar las políticas de crédito propuestas
- Reforzar la marca o el posicionamiento en el mercado
- Brindar seguridad al cliente
- Mejorar la publicidad
- Lanzamiento de nuevos servicios complementarios
- Resaltar los beneficios de los servicios y/o repuestos
- Generar credibilidad con los clientes
- Mejorar el tiempo de mantenimiento
- Participar en ofertas laborales del sector público
- Apertura de líneas de crédito

Política financiera

Incrementar las ventas de productos y servicios como resultado de la aplicación de las actividades estratégicas propuestas, estimando un crecimiento del 22,73%.

Tabla 38-3: **Proyección de ingresos**

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS						
Bienes 12%	\$ 14.129,64	\$ 36.814,06	\$ 45.182,56	\$ 55.453,38	\$ 68.058,93	\$ 83.529,95
Servicios 12%	\$ 12.208,10	\$ 38.697,10	\$ 47.493,66	\$ 58.289,82	\$ 71.540,15	\$ 87.802,52
Total	\$ 26.337,74	\$ 75.511,17	\$ 92.676,22	\$ 113.743,20	\$ 139.599,08	\$ 171.332,48

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación

Al proyectar los ingresos acordes a los factores internos y externos, para el año 2021 se prevé un total de ingresos 75.511,17 dólares, al culminar el período de aplicación propuesto para el 2025 un total de 171.332,48 dólares en ingresos. Como se puede corroborar en la tabla adjunta. Anexo N

- **Estrategia, actividad y política N°2**

Mejorar la rotación de inventarios por medio de un sistema de control de inventarios.

Actividades

- Aplicar políticas propuestas
- Elaborar un registro de control de inventarios
- Implementar un sistema de organización de inventarios método ABC.

Política financiera

Establecer una rotación de inventarios de 180 días y monitorear de manera mensual

Tabla 39-3: **Proyección de inventarios**

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INVENTARIOS						
Rotación de inventarios	1180,04687	180	180	180	180	180
Inventarios	\$ 33.467,39	\$ 17.529,54	\$ 18.669,18	\$ 19.911,18	\$ 21.264,75	\$ 22.739,91

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación

Al dar cumplimiento la política propuesta de rotar 180 días los inventarios para el período 2021-2025, se proyecta el comportamiento de la cuenta de inventarios acorde a lo establecido, se observa un crecimiento progresivo del 7% en cada período.

- **Estrategia, actividad y política N°3**

Definir políticas del manejo de efectivo

Actividades

- Revisión de activos no corrientes sin continuidad
- Control financiero
- Políticas de manejo de efectivo
- Reducir el tiempo de transformación de los activos realizables

Política financiera

Incrementar la liquidez de prueba ácida a un mínimo del 1% que permita solventar las deudas de corto plazo.

Tabla 40-3: **Proyección del efectivo**

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EFFECTIVO						
Prueba ácida	0,42	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10
Efectivo	\$ 1.257,47	\$ 26.646,62	\$ 24.234,15	\$ 23.249,05	\$ 23.342,96	\$ 25.163,42

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación

Poder solventar las deudas de corto plazo es uno de los principales objetivos de Inautocar por ello la propuesta de mejorar su liquidez de un 0,42 a 1.1 se determina la proyección mínima de efectivo a circular durante los períodos 2021-2025, de tal forma que no exista un alto nivel de dinero ocioso por que se sugiere realizar inversiones de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa.

• Estrategia, actividad y política N° 4

Captar e incrementar la lista de clientes por medio de líneas crédito que facilitan la adquisición del servicio y/o bienes otorgados por la empresa

Actividades

- Establecer un flujo de proceso de crédito
- Fijar los días máximo de cobro
- Definir parámetros de créditos accesibles y/o flexibles

Política financiera

Otorgar líneas de crédito hasta un máximo de 60 días

Tabla 41-3: **Proyección de cuentas por cobrar**

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CUENTAS POR COBRAR						
Días de cobro	1101,80	60	60	60	60	60
Cuentas por cobrar	\$ 276,25	\$ 12.412,79	\$ 15.234,45	\$ 18.697,51	\$ 22.947,79	\$° 28.164,24

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación

Al implementar la política de crédito en ventas durante el período 2021-2025, se determina el comportamiento de las cuentas por cobrar acorde a los días establecidos, sin embargo, estos días deberán ser menores con el pasar de los años, por ello se sugiere establecer estrategias de cobro como incentivos por el pronto pago, promociones, entre otras.

- **Estrategia, actividad y política N° 5**

Reorganizar los gastos y asignar recursos para estrategias de marketing local

Actividades

- Incrementar la partida de gastos de venta
- Promoción radial de los productos y servicios
- Desarrollo de imagen de marca (obsequios con la identidad de la marca empresarial)
- Información promocional a clientes de forma directa
- Publicidad promocional en redes sociales
- Relaciones públicas con empresas potenciales del sector

Política financiera

Posicionarse en el mercado local a través del marketing.

Tabla 42-3: **Proyección de gastos de venta**

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos de venta	\$ 465,00	\$ 1.047,50	\$ 2.095,00	\$ 2.098,77	\$ 2.102,55	\$ 2.106,33

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación

Inautocar Cía. Ltda., tiene como objeto alcanzar mayor cobertura publicitaria en los sectores alejados a su ubicación, por ello asignar un fondo para actividades de marketing es importante se establece una estimación de gastos de venta anual para las diferentes actividades propuestas.

Anexo Q

- **Estrategia, actividad y política N° 6**

Buscar nuevos proveedores, renegociación y reducir los desperdicios realizados en el área operativa.

Actividades

- Contactar a proveedores de las diferentes provincias
- Renegociación de los días de pago
- Mayor control en el diagnóstico vehicular
- Revisión sobre las reparaciones vehicular
- Control sobre el uso de insumos operativos

Política financiera

Disminuir el 2% del costo de ventas

Tabla 43-3: **Proyección del costo de ventas**

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de ventas	\$ 10.351,79	\$ 35.546,01	\$ 37.856,95	\$ 40.375,46	\$ 43.120,19	\$ 46.111,48

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación

Moderar los costos de ventas y/o producción en mercaderías y servicios es trascendental para incrementar las utilidades, es por ello que se sugiere implementar las actividades que permiten estimar una reducción de al menos el 2% anual en relación a las ventas durante el período 2021-2025, valores que se refleja en la proyección. Anexo O y P

- **Estrategia, actividad y política N° 7**

Definir y reorganizar los gastos administrativos que permita establecer un control sobre el destino del fondo

Actividades

- Control y seguimiento de los egresos

- Aprovechar la tecnología

Política Financiera

Seguimiento de los gastos y reducir los gastos por encomienda.

Tabla 44-3: Proyección de gastos administrativos

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos administrativos	\$ 3.191,09	\$ 31.379,15	\$ 31.979,74	\$ 32.208,37	\$ 32.208,31	\$ 32.505,66

Interpretación

Se evidencia una proyección de los gastos administrativos, debido a que la empresa requiere contratar mayor personal se realiza una estimación con crecimiento para el año 2021, para los años siguientes se prevé con incremento de acuerdo a la inflación. Anexo R

- **Estrategia, actividad y política N° 8**

Reinvertir los excedentes anuales en activos fijos

Actividades

- Adquirir maquinaria y herramientas innovadoras del sector
- Adquirir una grúa

Política

Innovar de manera constante en maquinarias, herramientas y demás instrumentos útiles para la operatividad empresarial

Tabla 45-3: Proyección activos no corrientes

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Depreciable	\$ 168.986,20	\$ 158.530,14	\$ 148.074,08	\$ 162.179,25	\$ 187.492,29	\$ 232.142,20
No depreciable	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00
Otros		\$ 4.044,65				
TOTAL, DE ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 190.286,20	\$ 179.830,14	\$ 173.418,73	\$ 183.479,25	\$ 208.792,29	\$ 253.442,20

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación

El objetivo de ser una empresa de calidad y variedad, se proyecta los excedentes anuales para adquirir maquinaria y equipo con los excedentes del año 2024 y 2025 como se observa un crecimiento en los últimos períodos.

- **Estrategia, actividad y política N° 9**

Diseñar un plan de pago para el préstamo adquirido a los socios.

Actividades

- Implementar una tabla de amortización
- Establecer un plazo para el pago a los socios

Política financiera

Reducir las deudas adquiridas con los socios y eliminar este rubro durante los próximos 5 años. Tal como se lo proyecta en la siguiente tabla.

Tabla 46-3: **Proyección de pagos a socios**

TABLA DE PAGOS								
	Capital	Cuota		Capital	Cuota		Capital	Cuota
1	\$ 28.859,59	\$ 480,99	21	\$ 19.239,73	\$ 480,99	41	\$ 9.619,86	\$ 480,99
2	\$ 28.378,60	\$ 480,99	22	\$ 18.758,73	\$ 480,99	42	\$ 9.138,87	\$ 480,99
3	\$ 27.897,60	\$ 480,99	23	\$ 18.277,74	\$ 480,99	43	\$ 8.657,88	\$ 480,99
4	\$ 27.416,61	\$ 480,99	24	\$ 17.796,75	\$ 480,99	44	\$ 8.176,88	\$ 480,99
5	\$ 26.935,62	\$ 480,99	25	\$ 17.315,75	\$ 480,99	45	\$ 7.695,89	\$ 480,99
6	\$ 26.454,62	\$ 480,99	26	\$ 16.834,76	\$ 480,99	46	\$ 7.214,90	\$ 480,99
7	\$ 25.973,63	\$ 480,99	27	\$ 16.353,77	\$ 480,99	47	\$ 6.733,90	\$ 480,99
8	\$ 25.492,64	\$ 480,99	28	\$ 15.872,77	\$ 480,99	48	\$ 6.252,91	\$ 480,99
9	\$ 25.011,64	\$ 480,99	29	\$ 15.391,78	\$ 480,99	49	\$ 5.771,92	\$ 480,99
10	\$ 24.530,65	\$ 480,99	30	\$ 14.910,79	\$ 480,99	50	\$ 5.290,92	\$ 480,99
11	\$ 24.049,66	\$ 480,99	31	\$ 14.429,80	\$ 480,99	51	\$ 4.809,93	\$ 480,99
12	\$ 23.568,67	\$ 480,99	32	\$ 13.948,80	\$ 480,99	52	\$ 4.328,94	\$ 480,99
13	\$ 23.087,67	\$ 480,99	33	\$ 13.467,81	\$ 480,99	53	\$ 3.847,95	\$ 480,99
14	\$ 22.606,68	\$ 480,99	34	\$ 12.986,82	\$ 480,99	54	\$ 3.366,95	\$ 480,99
15	\$ 22.125,69	\$ 480,99	35	\$ 12.505,82	\$ 480,99	55	\$ 2.885,96	\$ 480,99
16	\$ 21.644,69	\$ 480,99	36	\$ 12.024,83	\$ 480,99	56	\$ 2.404,97	\$ 480,99
17	\$ 21.163,70	\$ 480,99	37	\$ 11.543,84	\$ 480,99	57	\$ 1.923,97	\$ 480,99
18	\$ 20.682,71	\$ 480,99	38	\$ 11.062,84	\$ 480,99	58	\$ 1.442,98	\$ 480,99
19	\$ 20.201,71	\$ 480,99	39	\$ 10.581,85	\$ 480,99	59	\$ 961,99	\$ 480,99
20	\$ 19.720,72	\$ 480,99	40	\$ 10.100,86	\$ 480,99	60	\$ 480,99	\$ 480,99

Realizado por: Carrión, V. (2021)

- **Estrategia, actividad y política N° 10**

Mejorar los indicadores de credibilidad con los proveedores accediendo al otorgamiento de crédito.

Actividades

- Realizar pagos anticipados
- Negociar las tasas de interés por pronto pago
- Monitorear de manera constante las deudas pendientes.

Política financiera

Las políticas empresariales optadas por los proveedores tienen un promedio de 90 días por ello el fin de Inautocar cumplir con el requerimiento.

Tabla 47-3: **Proyección de cuantas por pagar**

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Días de pago	1101,80	90	90	90	90	90
Cuentas por pagar	\$ 2.388,76	\$ 8.764,77	\$ 9.334,59	\$ 9.955,59	\$ 10.632,38	\$ 11.369,95

Realizado por: Carrión, V. (2021)

Interpretación

Al cumplir con la política de pago de proveedores en 90 días durante el período 2021-2025, se establece el comportamiento de las cuentas por pagar como lo demuestra la tabla. Estos días deberán seguir siendo mayores mediante la negociación de nuevos términos, con el fin de optimizar el ciclo de conversión del efectivo.

3.4.3.3 Proyecciones

- **Balance general**

Tabla 48-3: Proyección del Estado de Situación Financiera

INAUTOCAR Cía. Ltda.						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo						
Activo corriente						
Efectivo y equivalente	\$ 1.257,47	\$ 26.646,62	\$ 24.234,15	\$ 23.249,05	\$ 23.342,96	\$ 25.163,42
Realizable	\$ 33.467,39	\$ 17.529,54	\$ 18.669,18	\$ 19.911,18	\$ 21.264,75	\$ 22.739,91
Exigible	\$ 276,25	\$ 12.412,79	\$ 15.234,45	\$ 18.697,51	\$ 22.947,79	\$ 28.164,24
Diferido de impuestos	\$ 12.425,98	\$ 693,15	\$ 738,21	\$ 787,32	\$ 840,84	\$ 899,17
Total activo corriente	\$ 47.427,09	\$ 57.282,10	\$ 58.875,99	\$ 62.645,06	\$ 68.396,35	\$ 76.966,74
Activos no corrientes						
Depreciable	\$ 168.986,20	\$ 158.530,14	\$ 148.074,08	\$ 162.179,25	\$ 187.492,29	\$ 232.142,20
No depreciable	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00	\$ 21.300,00
Otros			\$ 4.044,65			
Total de activo no corriente	\$ 190.286,20	\$ 179.830,14	\$ 173.418,73	\$ 183.479,25	\$ 208.792,29	\$ 253.442,20
TOTAL ACTIVO	\$ 237.713,29	\$ 237.112,24	\$ 232.294,72	\$ 246.124,31	\$ 277.188,64	\$ 330.408,94
Pasivo						
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar	\$ 2.388,76	\$ 8.764,77	\$ 9.334,59	\$ 9.955,59	\$ 10.632,38	\$ 11.369,95
Administración tributaria	\$ 1.382,04	\$ 3.539,77	\$ 6.966,35	\$ 11.533,51	\$ 17.112,06	\$ 24.138,76
Obligaciones con el IESS	\$ 176,70	\$ 230,51	\$ 307,89	\$ 307,89	\$ 307,89	\$ 307,89
Participación de trabajadores	\$ 99,71	\$ 34,98	\$ 2.146,07	\$ 5.027,16	\$ 8.541,67	\$ 12.999,52
Cuentas por pagar diversas	\$ 28.859,59	\$ 23.568,67	\$ 17.796,75	\$ 12.024,83	\$ 6.252,91	\$ 480,99
Préstamo bancario		\$ 4.028,31				
Total, pasivo corriente	\$ 32.906,80	\$ 40.167,00	\$ 36.551,64	\$ 38.848,98	\$ 42.846,91	\$ 49.297,12
Pasivo no corriente						
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 80.158,54	\$ 72.142,69	\$ 61.454,89	\$ 50.767,09	\$ 40.079,29	\$ 29.391,49
Total, pasivo no corriente	\$ 80.158,54	\$ 72.142,69	\$ 61.454,89	\$ 50.767,09	\$ 40.079,29	\$ 29.391,49

Total, de pasivos	\$ 113.065,34	\$ 112.309,69	\$ 98.006,53	\$ 89.616,07	\$ 82.926,20	\$ 78.688,61
Patrimonio neto						
Capital social	\$ 400,00	\$ 48.836,00	\$ 48.836,00	\$ 48.836,00	\$ 48.836,00	\$ 48.836,00
Aportes futuras capitalizaciones	\$ 48.436,00					
Reservas	\$ 20,11	\$ 27,84	\$ 502,12	\$ 1.613,12	\$ 3.500,83	\$ 6.373,73
Otros resultados integrales	\$ 80.832,97	\$ 80.832,97	\$ 80.832,97	\$ 80.832,97	\$ 80.832,97	\$ 80.832,97
Resultados acumulados	\$ -5.423,32	\$ -5.041,13	\$ -4.894,26	\$ 4.117,09	\$ 25.226,15	\$ 61.092,64
Resultados del ejercicio	\$ 382,19	\$ 146,87	\$ 9.011,36	\$ 21.109,06	\$ 35.866,49	\$ 54.584,99
Total, patrimonio	\$ 124.647,95	\$ 124.802,55	\$ 134.288,18	\$ 156.508,24	\$ 194.262,45	\$ 251.720,33
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 237.713,29	\$ 237.112,24	\$ 232.294,72	\$ 246.124,32	\$ 277.188,65	\$ 330.408,94

Realizado por: Carrión, V. (2021)

• Estado de Resultados

Tabla 49-3: Proyección del Estado de Resultados

INAUTOCAR Cía. Ltda. ESTADO DE RESULTADOS						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS						
Ingresos de actividades ordinarias						
Venta de Bienes						
Venta de bienes 12%	\$ 14.129,64	\$ 36.814,06	\$ 45.182,56	\$ 55.453,38	\$ 68.058,93	\$ 83.529,95
Prestación de Servicios						
Prestación servicios 12%	\$ 12.208,10	\$ 38.697,10	\$ 47.493,66	\$ 58.289,82	\$ 71.540,15	\$ 87.802,52
Total, de ingresos	\$ 26.337,74	\$ 75.511,17	\$ 92.676,22	\$ 113.743,20	\$ 139.599,08	\$ 171.332,48
Costo de ventas y producción						
Costo de ventas	\$ 10.351,79	\$ 35.546,01	\$ 37.856,95	\$ 40.375,46	\$ 43.120,19	\$ 46.111,48
Utilidad bruta	\$ 15.985,95	\$ 39.965,15	\$ 54.819,27	\$ 73.367,74	\$ 96.478,89	\$ 125.221,00
Gastos						
Gastos de administración	\$ 12.726,09	\$ 31.378,55	\$ 32.094,01	\$ 32.480,11	\$ 32.692,14	\$ 33.271,32
Gastos de venta	\$ 465,00	\$ 1.047,50	\$ 2.095,00	\$ 2.098,77	\$ 2.102,55	\$ 2.106,33
Utilidad/perdida operacional	\$ 2.794,86	\$ 7.539,11	\$ 20.630,26	\$ 38.788,86	\$ 61.684,20	\$ 89.843,35
Gastos financieros	\$ 2.513,25	\$ 7.833,93	\$ 6.852,06	\$ 5.804,34	\$ 5.270,56	\$ 3.711,68
Otros gastos/ingresos						
Perdidas	\$ 174,73	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos extras	\$ 527,05	\$ 528,00	\$ 528,95	\$ 529,90	\$ 530,86	\$ 531,81
Intereses generados	\$ 30,83					
Total, gastos	\$ 15.879,07	\$ 40.259,98	\$ 41.041,07	\$ 40.383,22	\$ 40.065,25	\$ 39.089,33
Utilidad antes de la distribución	\$ 664,76	\$ 233,18	\$ 14.307,15	\$ 33.514,42	\$ 56.944,50	\$ 86.663,47
Distribución de la utilidad						
(-)15% Participación trabajadores	\$ 99,71	\$ 34,98	\$ 2.146,07	\$ 5.027,16	\$ 8.541,67	\$ 12.999,52
Utilidad después de participación de trabajadores	\$ 565,05	\$ 198,20	\$ 12.161,07	\$ 28.487,26	\$ 48.402,82	\$ 73.663,95
Gastos no deducibles	\$ 174,73	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Base para el cálculo del impuesto a la renta	\$ 739,78	\$ 198,20	\$ 12.161,07	\$ 28.487,26	\$ 48.402,82	\$ 73.663,95
22% Impuesto a la renta	\$ 162,75	\$ 43,60	\$ 2.675,44	\$ 6.267,20	\$ 10.648,62	\$ 16.206,07
Utilidad después de participación de trabajadores e IR	\$ 402,30	\$ 154,60	\$ 9.485,64	\$ 22.220,06	\$ 37.754,20	\$ 57.457,88
5% reserva legal	\$ 20,11	\$ 7,73	\$ 474,28	\$ 1.111,00	\$ 1.887,71	\$ 2.872,89
UTILIDAD/PERDIDA NETA	\$ 382,18	\$ 146,87	\$ 9.011,36	\$ 21.109,06	\$ 35.866,49	\$ 54.584,99

Realizado por: Carrión, V. (2021)

- Estado de flujo del efectivo

Tabla 50-3: Proyección de flujo del efectivo

INAUTOCAR Cía. Ltda.					
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO					
	2021	2022	2023	2024	2025
Actividades de operación					
Utilidades netas de la empresa	\$ 146,87	\$ 9.011,36	\$ 21.109,06	\$ 35.866,49	\$ 54.584,99
Depreciación	10456,06	10456,06	10456,06	10195,30	10195,30
Exigible (cuentas por cobrar)	\$ -12.136,54	\$ -2.821,65	\$ -3.463,07	\$ -4.250,28	\$ -5.216,45
Diferidos	\$ 11.732,83	\$ -45,06	\$ -49,11	\$ -53,52	\$ -58,33
Realizable (inventarios)	\$ 15.937,85	\$ -1.139,64	\$ -1.242,00	\$ -1.353,57	\$ -1.475,16
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 6.376,01	\$ 569,82	\$ 621,00	\$ 676,78	\$ 737,58
Administración tributaria	\$ 2.157,73	\$ 3.426,57	\$ 4.567,16	\$ 5.578,55	\$ 7.026,70
Obligaciones con el IESS	\$ 53,81	\$ 77,38	\$ -	\$ -	\$ -
Participación de trabajadores	\$ -64,73	\$ 2.111,10	\$ 2.881,09	\$ 3.514,51	\$ 4.457,85
Cuentas por pagar diversas	\$ -5.290,92	\$ -5.771,92	\$ -5.771,92	\$ -5.771,92	\$ -5.771,92
Préstamo bancario	\$ 4.028,31	\$ -4.028,31	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo proveniente de las operaciones	\$ 33.397,27	\$ 11.845,70	\$ 29.108,27	\$ 44.402,35	\$ 64.480,56
Actividades de inversión					
Depreciables	\$ -	\$ -	\$ -24.561,23	\$ -35.508,34	\$ -54.845,21
Otros activos	\$ -	\$ -4.044,65	\$ 4.044,65	\$ -	\$ -
Efectivo utilizado para la adquisición de activos fijos	\$ -	\$ -4.044,65	\$ -20.516,58	\$ -35.508,34	\$ -54.845,21
Actividades de financiamiento					
Préstamo bancario	\$ -8.015,85	\$ -10.687,80	\$ -10.687,80	\$ -10.687,80	\$ -10.687,80
Reservas	\$ 7,73	\$ 474,28	\$ 1.111,00	\$ 1.887,71	\$ 2.872,89
Efectivo proveniente del financiamiento	\$ -8.008,12	\$ -10.213,52	\$ -9.576,80	\$ -8.800,09	\$ -7.814,91
Flujo de efectivo neto	\$ 25.389,15	\$ -2.412,47	\$ -985,10	\$ 93,92	\$ 1.820,45
Efectivo al inicio del periodo	\$ 1.257,47	\$ 26.646,62	\$ 24.234,15	\$ 23.249,05	\$ 23.342,96
Efectivo al final del periodo	\$ 26.646,62	\$ 24.234,15	\$ 23.249,05	\$ 23.342,97	\$ 25.163,41

Realizado por: Carrión, V (2021)

- **Ratios financieras**

Tabla 51-3: **Proyección de Ratios Financieros**

INAUTOCAR Cía. Ltda.

RATIOS						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
LIQUIDEZ						
Corriente	1,44	1,59	1,61	1,61	1,60	1,56
Ácida	0,42	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
SOLVENCIA						
Endeudamiento del activo	0,48	0,46	0,42	0,36	0,30	0,24
Endeudamiento patrimonial	0,91	0,87	0,73	0,57	0,43	0,31
Endeudamiento del activo fijo	0,66	0,69	0,77	0,85	0,93	0,99
Apalancamiento	1,91	2,19	2,37	2,75	3,34	4,20
Apalancamiento financiero	1,71	2,24	2,04	1,85	1,68	1,54
GESTION						
Rotación de cartera	97,36	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08
Rotación del activo fijo	0,14	0,42	0,53	0,62	0,67	0,68
Rotación de ventas	0,11	0,32	0,40	0,46	0,50	0,52
Rotación de inventarios	1180,04	180	180	180	180	180
Periodo medio de cobranza	3,75	60	60	60	60	60
Periodo medio de pago	1101,80	90	90	90	90	90
Impacto gastos administrativos y ventas	2,27	0,43	0,37	0,30	0,25	0,21
Impacto de la carga financiera	0,09	0,10	0,07	0,05	0,04	0,02
RENTABILIDAD						
Rentabilidad neta del activo	0,00	0,000328	0,02	0,06	0,09	0,12
Margen bruto	61,51%	52,9%	59,2%	64,5%	69,1%	73,1%
Margen operacional	11,82%	9,98%	22,26%	34,10%	44,19%	52,44%
Rentabilidad neta de ventas	1%	0,19%	9,72%	18,56%	25,69%	31,86%
Rentabilidad operacional del patrimonio	1%	6,04%	15,36%	24,78%	31,75%	35,69%
Rentabilidad financiera	0,00	0,00	0,07	0,13	0,18	0,22

Realizado por: Carrión, V. (2021)

3.4.3.4 Matriz de seguimiento y control

Establecer un sistema de control y seguimiento mediante la semaforización de elementos claves, permitirá definir y reestablecer estrategias o políticas correctivas, el análisis cada determinado período es trascendental para evaluar la gestión empresarial. El seguimiento y control de los objetivos deberán ser evaluados por la junta de accionistas como mínimo cada año, basados en la siguiente matriz:

Tabla 52-3: **Matriz de seguimiento y control**

Objetivo	Meta	Encargado	Indicador	Semaforización		
				Aceptable	Con riesgo	Critico
Ingresos	Incrementar los ingresos en 22,79%, aumentar el 14,32% más que el año anterior.	Jefe de ventas	Total, Ingresos ordinarios	> \$ 26.337,74	= \$ 26.337,74	< \$ 26.337,74
Costos	Reducir el costo de ventas en un 2% con relación a las ventas anuales.	Gerente	Total, costo de ventas	> 2%	= 2%	< 2%
Cuentas por Pagar	Cancelar las deudas a proveedores en 90 días	Gerente	Cuentas y documentos por pagar * 365/Compras	< 90 días	= 90 días	> 90 días
Cuentas por Cobrar	Otorgar líneas de crédito con un máximo de 60 días plazo	Gerente	Cuentas por cobrar * 365/Ventas	< 60 días	= 60 días	> 60 días
Rotación de inventarios	Ciclo rotativo de 180 días	Gerente	Inventarios * 365/Costo de ventas	< 180 días	= 180 días	< 181 días
Liquidez ácida	Incrementar la liquidez en 1.1%	Gerente	$\frac{\text{Totalde activo corriente} - \text{inventario}}{\text{total de pasivo corriente}}$	>1.1	= 1.1	< 1.1
Capacitaciones	Realizar al menos 1 capacitación anual en cada área.	Jefe operativo	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificas}} * 100$	>33,33%	=33,33%	< 33,33%

Realizado por: Carrión, V. (2021)

CONCLUSIONES

Al culminar las etapas del presente proyecto de investigación fundamentado en los diferentes análisis se puede concluir que:

- Con el objetivo de sustentar los aportes teóricos, se procedió a establecer una línea de investigación para identificar, ordenar y analizar toda la información teórica necesaria para el proceso investigativo propuesto, por consiguiente se obtiene como resultado la información correspondiente al grado investigativo plasmando las teorías importantes y relevantes, que permitieron una orientación apropiada en la elaboración del presente modelo de gestión financiera para la empresa Inautocar Cía. Ltda.
- Mediante el uso de instrumentos metodológicos de investigación, se pudo identificar que Inautocar Cía. Ltda., tiene la necesidad de un modelo de gestión financiera para el manejo eficiente de los recursos económicos y financieros, criterio definido por el resultado de la evaluación financiera donde se identificó el inicio de actividades comerciales en el año 2020, irregularidad en la composición de los gastos administrativos cuentas pertenecientes a costos de venta y gastos venta, inadecuado manejo de los inventarios, baja liquidez y falta de planificación financiera en las actividades. Conjuntamente, se estableció la situación actual sobre la organización por medio de un análisis pestel y estudio de factores internos que facilitó el desarrollo de la matriz FODA, donde se reconoció los puntos críticos de las misma que sirvió de apoyo para el diseño de estrategias.
- Finalmente, luego de diagnóstico situacional y financiero se elaboró la propuesta de un modelo de gestión financiera mediante la matriz DAFO donde determinamos las estrategias que requieren los puntos críticos. En consideración a las líneas metodológicas del diseño de gestión financiera se aplica el rediseño de misión, visión, organigrama estructural, mapeo de procesos, flujo gramas de procesos, diseño de POA orientado al manejo de recursos económicos y financieros, definición de políticas que contribuyen a las optima estructura financiera de Inautocar Cía. Ltda., que permitió la proyección de los estados financieros desde el 2021 al 2025 y por último se elaboró una matriz de seguimiento y control.

RECOMENDACIONES

Después de haber descrito las conclusiones respectivas se procede a recomendar:

- La aplicación del presente modelo de gestión financiera que contribuye a mejorar eficazmente el manejo de los recursos financieros de la empresa en el período 2021-2025, ya que está conformado por flujogramas de procesos, POA, y una matriz de control y seguimiento; aspectos que han sido elaborados conforme al sustento teórico y bibliográfico en cada una de las actividades. siendo necesario una revisión continua de información acorde al entorno económico.
- Evaluar la situación financiera de Inautocar Cía. Ltda., cada año con la finalidad de observar el comportamiento e identificar posibles irregularidades en los procesos administrativos y/o financieros, con la intención de tomar medidas correctivas ante las alteraciones erróneas. Por la identificación de los hallazgos financieros se sugiere la redistribución de gastos, implementar un sistema de control de inventarios, políticas de manejo del efectivo, calcular de forma mensual las NOF para el uso adecuado del efectivo, planificar de forma prioritaria las actividades empresariales, finalmente capacitar de forma continua al personal para fortalecer los conocimientos.
- Finalmente, se sugiere efectuar las estrategias y actividades establecidas en el presente modelo, además, se recomienda asignar un encargado para el monitoreo y control de los objetivos establecidos en el plan operativo anual, ya que ayudaran a mejorar el manejo de los recursos, incrementar la rentabilidad y el valor empresarial.

GLOSARIO

Estrategia: Es la forma en que la empresa consigue su ventaja competitiva, es la manera como consigue ser mejor que la competencia (Aguilera, 2017).

Finanzas: Las finanzas con una rama de la economía que trata del intercambio de recursos monetarios y títulos valores entre individuos, empresas y estados. Estas entidades buscan administrar sus recursos escasos o superavitarios asignándolos adecuadamente y minimizando el riesgo para maximizar el valor de sus propietarios. Los recursos pueden ser monetarios o no monetario (Arroyo et al., 2020).

Mitigar: Disminución o reducción al mínimo de los efectos adversos de un suceso peligroso a través de la implementación de medidas estructurales y no estructurales (Naciones Unidas, 2016).

Políticas: Son guías, criterios de decisión que se mantiene por largos períodos de tiempo, y son aplicados internamente en la empresa, clientes proveedores y trabajadores (Joanidis, 2017).

Recursos financieros: “Garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren. Son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, pues le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requieren para su operación”(Chiavenato, 2010).

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa* México: UniSoft,.
- Alvarado Román, B. M. (2016). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa de estructuras metálicas Velasco S.A.* (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador).
Obtenido de: <https://dspaceuce.ec> June.
- Arroyo, P., Vásquez, R., & Villanueva, A. (2020). *Finanzas Empresariales*. Colombia: Fénix.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opendoc/opendocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Barrios, E. (2019). *Gestión Financiera para Mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata*. Arequipa: Grmex.
- Boente, A., & Reyes, N. (2019). *Metodología de la investigación*. México: UniSoft,
- Buján, P. A. (2018). *Enciclopedia financiera*. Obtenido de: <https://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros.htm>
- Cabrera, C., & Fuentes, M. (2017). *Financial management applied to organizations* México: McGraw-Hill.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F. & Sangerman, D. (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales*. Obtenido de: <https://doi.org/10.29312/remexca.v8i7.515>
- Campos, G., & Lule, N. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad*. México: McGraw-Hill.
- Cañar, E., & Loaiza, J.. (2020). *Implementación de un Modelo de Administración Financiera en alto nivel*. (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de: <https://dspaceuce.ec>
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Coello, A. (2015). *Análisis horizontal y vertical de estados financieros*. Colombia: Actualidad Empresarial.
- Comunidad de Madrid. (2018). *Las proyecciones financieras*. Obtenido de: http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/proye%0Acciones_financieras_es.pdf
- Corvo, S. (2020). *Diagnóstico situacional de una empresa*. Obtenido de: <https://www.lifeder.com/diagnostico-situacional/>
- Duque, N. (2016). *Análisis financiero*. Obtenido de: <https://abcfinanzas.com/administración-financiera/analisis-financiero/>
- Estupiñán, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Trillas.

- Estupiñán, R. (2017). *Estados Financieros Básicos bajo NIC/NIIF*. Bogotá: Trillas.
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Perú: UTMACH
- Fresno, C. (2019). *Metodología Investigación* Obtenido de: <https://www.worldcat.org/title/metodologia-de-la-investigacion/oclc/1083466582>
- García, S. (2021, January 11). *Ecuador: situación macroeconómica en 2020 y perspectivas 2021* Obtenido de: <https://opcions.ec/portal/2021/01/11/ecuador-situacion-macroeconomica-en-2020-y-perspectivas-2021/>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). *Introducción a los tipos de muestreo*. Obtenido de: <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Jaramillo, A. (2020, December 25). *Retos políticos Ecuador 2021*. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto-de-vista/3/retos-politicos-ecuador-2021>
- Joanidis, C. (2017). *Plan de Negocios* Perú: UTMACH
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario* Perú: UTMACH
- Modeladum. (2020). *Modelo Financiero*. Obtenido de: <https://modelandum.com/que-es-un-modelo-financiero/>
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica* Perú: UTMACH
- Palella, S., & Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación* Perú: UTMACH
- Pérez, R. (2019). *Modelación Financiera Conceptos y Aplicaciones*. Colombia: Topografía.
- Porto, J. (2020). *Cuasi Experimento*. Obtenido de: <https://definicion.de/cuasi-experimento/>
- Rengifo, F. (2018). *Gestión Financiera*. Bogotá: Mraxl.
- Restrepo, L. (2018). *Investigación Documental*. Obtenido de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKE-wij9q_PqKTwAhVMiuAKHTDsDDYQFjABegQIBhAD&url=http%3A%2F%2Faprendeenlinea.udea.edu.co%2Fflms%2Fmoodle%2Ffile.php%2F658%2FGlosario_Invest_Documental_final_-_Lina_Rpo.pdf&usq=AOvVaw21EhzSI4Ew9Di5naHSmf7
- Silva, V., & Alvarado, P. (2021, January 8). *Lenta recuperación del cobro de tributos se espera en el 2021* Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-recuperacion-cobro-tributos-impuestos.html>
- Soto, Carlos., Ramon G, Sarmiento, C., & Mite, T. (2017). *Análisis de los estados financieros “La clave del equilibrio gerencial”* Perú: UTMACH
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Obtenido de: <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS

ANEXOS

ANEXO A: RUC



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0691763803001
RAZON SOCIAL: INAUTOCAR CIA LTDA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: CARRION SALINAS WILMER ELIAS
CONTADOR: PAUCAR ORDOÑEZ DIANA ELSA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 18/10/2018 **FEC. CONSTITUCION:** 21/09/2018
FEC. INSCRIPCION: 18/10/2018 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 20/07/2020

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES: REPARACIÓN MECÁNICA,

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: YANTZAZA Parroquia: YANTZATZA Barrio: PIEDRALIZA Referencia ubicación:
 JUNTO A LA ENTRADA AL ESTADIO, CASA DE UN PISO COLOR ROJO Celular: 0988958365 Email:
 dianita_paucar@yahoo.es
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001
JURISDICCION: \ ZONA 7\ ZAMORA CHINCHIPE

ABIERTOS: 1
RECERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: MYCC070513 **Lugar de emisión:** ZAMORA/AV. DEL MAESTRO **Fecha y hora:** 20/07/2020 12:31:45



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0691763803001
RAZON SOCIAL: INAUTOCAR CIA LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	21/09/2018
NOMBRE COMERCIAL:	INAUTOCAR CIA LTDA				FEC. CIERRE:	
					FEC. REINICIO:	

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES: REPARACIÓN MECÁNICA, ELÉCTRICA, SISTEMAS DE INYECCIÓN ELÉCTRICOS.
VENTA AL POR MENOR DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: YANTAZA Parroquia: YANTAZA Barrio: PIEDRALIZA Referencia: JUNTO A LA ENTRADA AL ESTADIO, CASA DE UN PISO COLOR ROJO Celular: 0988958365 Email: dianita_paucar@yahoo.es Email principal: dianita_paucar@yahoo.es

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: MYCC070513

Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 20/07/2020 12:31:45

ANEXO B: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2018

INAUTOCAR CIA LTDA

2018

BALANCE GENERAL

PERIODO: ENERO/2018 A DICIEMBRE / 2018

Página 1 de 1

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
1.	1. ACTIVO	1,452.89	0.00
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	1,452.89	
1.1.1.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	1,389.97	
1.1.1.02	CAJA CHICA	0.28	
1.1.1.03.001	BANCO PICHINCHA 2100186045	1,189.69	
1.1.1.03.002	CUENTA AHORRO PROGRAMADO N.- 2204382210	200.00	
1.1.4.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	62.92	
1.1.4.01	IVA CREDITO TRIBUTARIO	62.92	
2.	2. PASIVO	-8.93	0.00
2.1.	PASIVOS A CORTO PLAZO	-8.93	
2.1.3.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	-8.93	
2.1.3.02.002	2% RETENCION EN LA FUENTE	-8.93	
3.	3. PATRIMONIO	-1,443.96	0.00
3.1.	CAPITAL SOCIAL	-2,036.00	
3.1.1.	CAPITAL SUSCRITO	-400.00	
3.1.1.01	CARRION SALINAS WILMER ELIZAS	-134.00	
3.1.1.02	CARRION SALINAS ALBAN NEPTALI	-133.00	
3.1.1.03	SALINAS TUBA JEFFERSON STALIN	-133.00	
3.1.	CAPITAL SOCIAL	-1,636.00	
3.1.2	APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	-1,636.00	
3.3.	RESULTADOS	592.04	
3.3.2.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	592.04	
3.3.2.02	PERDIDA DEL EJERCICIO	592.04	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,452.89	0.00

ANEXO C: ESTADO DE RESULTADOS 2018

INAUTOCAR CIA LTDA
2018
ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO/2018 A DICIEMBRE / 2018

Página 1 de 1

CODIGO	NOMBRE	AÑO VIGENTE	AÑO ANTERIOR
5.	5. GASTOS NO OPERACIONALES	592.04	0.00
5.2.	GASTOS OPERACIONALES	592.04	
5.2.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION	50.00	
5.2.1.07	GASTOS DE GESTION	50.00	
5.2.2.	GASTOS FINANCIEROS	27.00	
5.2.2.02	SERVICIOS BANCARIOS	27.00	
5.2.3.	GASTOS GENERALES	513.27	
5.2.3.04	ALIMENTACION EMPLEADOS	8.93	
5.2.3.05	SUMINISTROS DE OFICINA	16.08	
5.2.3.07	GASOLINA VEHICULOS	16.07	
5.2.3.10	PATENTE MUNICIPAL	10.77	
5.2.3.12	SUMINISTROS Y MATERIALES	7.14	
5.2.3.20	TRANSPORTE	4.40	
5.2.3.22	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	0.77	
5.2.3.23	DISEÑO DE PLANTA PRINCIPAL INAUTOCAR	446.43	
5.2.3.99	OTROS GASTOS	2.68	
5.2.5.	PERDIDAS	1.77	
5.2.5.02	MULTAS MUNICIPALES	1.77	
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS:		592.04	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO:		592.04	0.00

ANEXO D: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2019

INAUTOCAR CIA. LTDA.			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
Del 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019			
1	ACTIVO		
11	ACTIVO CORRIENTE		5.364,30
111	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO		309,86
11102	Caja chica	1,65	
11103	Bancos		
11103001	Banco del pichincha 2100186045	8,21	
11103002	Cuenta de ahorro programado n° 2204382210	300,00	
112	ACTIVOS EXIGIBLES		250,85
11204	Cuentas por cobrar		
1120401	Cuentas por cobrar sra tania rengel	0,90	
112040190087	Anticipo a proveedores	249,95	
114	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		4.803,59
11401	Iva credito tributario	4.796,91	
11403	Iva en compras	6,68	
12	ACTIVOS FIJOS		74.584,29
121	ACTIVO TANGIBLE		74.584,29
120103	Construcciones en proceso	51.184,29	
12102001	Terrenos	21.300,00	
12106	Maquinaria y equipo	2.100,00	
	TOTAL ACTIVO		<u>79.948,59</u>
2	PASIVOS		
21	PASIVOS CORRIENTES		
21	PASIVOS A CORTO PLAZO		
211	CUENTAS POR PAGAR		7.103,93
21101	PROVEEDORES		
21101010016000	Proveedores varios	105,60	
21101010016190	Tapia chalan carlos alberto	10,74	
21101010001606	RODRIGUEZ DAVALOS MARIA ANTONIETA	10,00	
21101010016110	FEJO VEINTIMILLA HUGO LEONARDO	0,10	
21101010016190	GUAYLLAS QUIZHPE JOSE EMILIO	15,00	
21101010016190	TITUANA ARMIJOS SIXTO HOMERO	150,00	
21101190047340	RENE DAVID QUEZADA CARCHI	6.812,49	
213	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		21,20
21302	RETENCIONES POR PAGAR		
21302001	1% retención en la fuente	0,02	
21302002	2% retención en la fuente	8,94	
21302004	10% retención en la fuente	5,56	
21303001	30% retención del iva	6,68	
214	OBLIGACIONES CON EL IESS		1,19
21401	APORTES AL IESS POR PAGAR		
21401002	12.15% aporte patronal	1,19	
2108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS		54.909,59
2108001	Presamo socio/accionista-carrion wilmer	16.235,88	
2108002	Prestamo socio/accionista-carrion alban	19.836,87	
2108003	Prestamo socio/accionistas-salinas jefferson	18.836,84	
	TOTAL PASIVOS		<u>62.035,91</u>
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		23.336,00

311	CAPITAL SUSCRITO		400,00
31101	Carrion salinas wilmer elias	134,00	
31102	Carrion salinas alban neptali	133,00	
31103	Salinas tuba jefferson stalin	133,00	
312	Aporte futuras capitalizaciones	1.636,00	
31201	Aportes futuras capitalizaciones sr. wilmer carrion	7.100,00	
31202	Aportes futuras capitalizaciones sr. jefferson salinas	7.100,00	
31203	Aportes futuras capitalizaciones sr. alban carrion	7.100,00	
33	RESULTADOS		(5.423,32)
332	RESULTADOS DEL EJERCICIO		(4.831,28)
33202	Perdida del ejercicio	(4.831,28)	
36	RESULTADOS ACUMULADOS		(592,04)
3602	(-) Perdidas acumuladas	(592,04)	
33202	Perdida del ejercicio		
	TOTAL PATRIMONIO		17.912,68
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		<u>79.948,59</u>

Yantzaza, 31 de Diciembre de 2019



Ing. Wilmer Carrion
GERENTE



Lic. Diana Paucar
CONTADORA

INAUTOCAR CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019

5	GASTOS NO OPERACIONALES		
52	GASTOS OPERACIONALES		
521	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		1.117,00
52101	Sueldos y salarios	690,77	
52103	Aporte patronal	85,51	
52104	Decimo tercer sueldo	57,56	
52105	Decimo cuarto sueldo	39,40	
52106	Fondos de reservas	57,55	
52107	Gastos de gestión	7,00	
52108	Vacaciones	28,78	
52109	Gastos notaria	150,43	
522	GASTOS FINANCIEROS		57,96
52202	Servicios bancarios	57,96	
523	GASTOS GENERALES		3.525,14
52302001	Energía eléctrica	29,77	
52302003	Teléfono e internet	85,96	
52303001	Gasto empleados	98,00	
52304	Alimentacion empleados	471,83	
52305	Suministros de oficina	17,23	
52306	Mantenimiento de vehiculos	13,39	
52307	Gasolina vehiculos	330,17	
52309	Honorarios profesionales y dietas	866,66	
52310	Patente municipal	44,97	
52312	Suministros y materiales	192,55	
52322	Impuestos contribuciones y otros	317,75	
52325	Repuestos	51,79	
52326	Gastos otros servicios	839,24	
52399	Otros gastos	165,83	
525	PERDIDAS		131,18
52504	Gasto no deducible	131,18	
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES		4.831,28
	PERDIDA DEL EJERCICIO		4.831,28

Yantzaza, 31 de Diciembre de 2019



Ing. Wilmer Carrion
GERENTE



Lic. Diana Paucar
CONTADORA

ANEXO F: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2020

INAUTOCAR CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
 Del 01 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

1	ACTIVO		
101	ACTIVO CORRIENTE		47.427,09
10101	Efectivo y equivalentes al efectivo		1.257,47
10101011	Caja chica	3,46	
10101012	Caja general	344,48	
1010102	Banco del pichincha 2100186045	368,16	
1010103	Cuenta de ahorro programado n° 2204382210	300,00	
1010104	Ban ecuador n° 3001464616	221,37	
10103	Inventarios		33.467,39
101030401	Inventario de herramientas	1.441,57	
101030402	Inventario muebles y enseres	276,80	
101030601	Inventario de mercaderia	31.749,02	
1010403	Anticipo a Proveedores		276,25
101040303	Anticipo a proveedores-importadora tomebamba	75,50	
101040306	Anticipo a proveedores-productos metalurgicos sa	8,33	
101040308	Anticipo a proveedores-corporacion alvarado	12,16	
101040310	Anticipo a proveedores-hivimar sa	10,26	
101040317	Anticipo a proveedores-paucar ordoñez diana elza	170,00	
10105	Activos por Impuestos Corrientes		
1010501	Crédito Tributario a favor de la Empresa (IVA)		12.414,34
101050101	Iva compras	169,83	
101050102	Iva credito tributario	12.212,40	
101050103	Retencion en venta iva que le han efectuado	32,11	
1010502	Crédito Tributario a favor de la Empresa (IR)		11,64
101050201	Retencion en venta ir que le han efectuado	11,64	
102	ACTIVO NO CORRIENTE		190.286,20
10201	Propiedades, Planta y Equipo		190.286,20
1020101	Terrenos	21.300,00	
1020102	Edificios	136.804,06	
1020106	Maquinaria y equipo	33.550,97	
1020108	Equipo de computacion	790,18	
1020112	(-) depreciacion acumulada propiedad, planta y equipo	(2.159,01)	
	TOTAL ACTIVO		<u>237.713,29</u>
2	PASIVOS		
201	PASIVOS CORRIENTE		32.906,80
20103	Cuentas y Documentos por pagar		2.388,76
2010301	Proveedores Locales		2.388,76
201030118	Cxp productos metalurgicos s.a.	991,61	
201030122	Cxp-john's import company	748,85	
201030130	Cxp-servifreno	648,30	
2010701	Con la Administracion Tributaria		1.219,29
201070101	Iva en ventas	972,43	
201070102	1% retencion en la fuente	0,30	
201070103	2% retencion en la fuente	4,05	
201070104	10% retencion en la fuente	50,00	
201070105	1.75% retencion en la fuente	114,46	

201070107	30% retencion del iva	7,32	
201070108	70% retencion del iva	10,73	
201070109	100% retencion del iva	60,00	
2010702	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio		162,75
2010703	Con el IESS		176,70
201070301	9.45% aporte personal	77,31	
201070302	12.15% aporte patronal	99,39	
2010705	Participacion trabajadores por pagar del ejercicio		99,71
20108	Cuentas por pagar diversas-relacionadas		28.859,59
2010801	Prestamo accionista-carrion wilmer	10.285,88	
2010802	Prestamo accionista-carrion alban	8.236,87	
2010803	Prestamo accionista- salinas jefferson	10.336,84	
202	PASIVO NO CORRIENTE		80.158,54
20203	Obligaciones con Instituciones Financieras		
2020301	Locales		80.158,54
202030101	Prestamo x pagar-ban ecuador n°3001464616	80.158,54	

TOTAL PASIVOS **113.065,34**

3	PATRIMONIO NETO		
301	Capital		
30101	Capital Suscrito o Asignado		400,00
3010101	Carrion salinas wilmer elias	134,00	
3010102	Carrion salinas alban neptali	133,00	
3010103	Salinas tuba jefferson stalin	133,00	
302	Aportes de socios o accionistas para futura capitalizacion		48.436,00
30201	Aporte futuras capitalizaciones sr. carrion wilmer	15.600,00	
30202	Aportes futuras capitalizaciones sr. jefferson salinas	15.600,00	
30203	Aportes futuras capitalizaciones sr. alban carrion	15.600,00	
30204	Aporte futuras capitalizaciones-socios	1.636,00	
304	Reservas		
30401	Reserva Legal		20,11
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES		80.832,97
30502	Superavit por revaluacion de propiedad, planta y equipo	80.832,97	
306	RESULTADOS ACUMULADOS DEL EJERCICIO		(5.423,32)
30602	(-) perdidas acumuladas	(5.423,32)	
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO		382,19
30701	Ganancia del ejercicio	382,19	
	TOTAL PATRIMONIO NETO		<u>124.647,95</u>

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO **237.713,29**

Wilmer Carrion
Jefferson
ING. WILMER CARRION
GERENTE



Yantzaza, 31 de diciembre de 2020

Diana Paucar
LIC. DIANA PAUCAR
CONTADORA

ANEXO G: ESTADO DE RESULTADOS 2020

INAUTOCAR CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
 Del 01 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

4	INGRESOS		
41	Ingresos de actividades ordinarias		26.337,74
4101	Venta de Bienes		14.129,64
410102	Venta de bienes 12%	14.129,64	
4102	Prestacion de Servicios		12.208,10
410202	Prestacion servicios 12%	12.208,10	
43	Otros Ingresos		557,88
430201	Intereses generados		30,83
4305	Otras rentas		527,05
430501	Ingresos extras	527,05	
	TOTAL INGRESOS		26.895,62
5	GASTOS		
51	Costo de ventas y Produccion		10.351,79
51010202	Costo de ventas	10.351,79	
52	GASTOS		15.879,07
5202	GASTOS ADMINISTRATIVOS		13.191,09
520201	Sueldos, salarios y demás remuneraciones		4.908,36
520202	Aportes a la Seguridad Social		596,34
52020201	Aporte patronal	596,34	
520203	Beneficios Sociales e Indemnización		1.409,69
52020301	Decimo tercer sueldo	374,17	
52020302	Decimo cuarto sueldo	199,98	
52020304	Bonificaciones adicional	835,54	
520205	Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales		723,20
52020501	Honorarios profesionales y dietas	723,20	
520208	Mantenimiento y Reparaciones		271,73
52020801	Gasto maquinaria y equipo	241,73	
52020802	Repuestos	30,00	
520211	Promocion y Publicidad		465,00
520212	Gasolina Vehiculos		494,92
520214	Seguros y Reaseguros		169,20
520215	Transporte		193,16
520216	Gastos de Gestion		118,83
52021601	Hospedaje y alimentacion	118,83	
520218	Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones		392,44
52021802	Telefono e internet	237,30	
520219	Gastos notaria	155,14	
520220	Impuestos, Contribuciones y Otros		485,74
52022001	Retenciones asumidas	11,42	
52022003	Mora e interes	25,90	
52022004	Patente municipal	144,10	
52022005	Impuestos municipales	168,31	
52022006	Predios rusticos	16,01	
52022010	Impuestos sri	120,00	
520221	Depreciaciones		2.159,01
52022101	Depre.propiedad, planta y equipo	2.159,01	
520228	Otros Gastos		803,47
52022801	Suministros y materiales	75,13	
52022802	Suministros de oficina	257,17	
52022803	Alimentacion de empleados	153,35	
52022806	Uniforme y equipo de proteccion personal	129,91	

52022807	Suministros de aseo y limpieza	36,09	
52022808	Gasto encomienda	151,82	
5203	GASTOS FINANCIEROS		2.513,25
520301	Intereses	2.412,24	
520302	Comisiones	101,01	
5204	Otros Gastos		174,73
520402	Gasto no deducible	174,73	
TOTAL GASTOS			26.230,86
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO ANTES DE DISTRIBUCIÓN			664,76
DISTRIBUCION DE LA UTILIDAD			
UTILIDAD ANTES DE LA DISTRIBUCION			664,76
(-) 15% Participación trabajadores			99,71
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES			565,05
Gastos no deducibles			174,73
base para el calculo del impuesto a la renta			739,78
22% de impuesto a la renta			162,75
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA			402,30
5% Reserva Legal			20,11
UTILIDAD PARA REPARTICION DE DIVIDENDOS			382,19

Wilmer Carrion
ING. WILMER CARRION
GERENTE



Yantzaza, 31 de diciembre de 2020

Diana Paucar
ING. DIANA PAUCAR
CONTADORA



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA
GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre:

Cargo: Gerente General

Objetivo. – La presente entrevista tiene como finalidad realizar un diagnóstico situacional financiera de Inautocar Cía. Ltda.

Estimado Gerente, sírvase contestar con sinceridad las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo define la situación actual de su empresa?
2. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?
3. ¿En qué se diferencia su empresa con los competidores?
4. ¿Se ha realizado en los últimos períodos una medición de desempeño en la empresa? ¿Bajo qué metodología?
5. ¿De dónde proviene los recursos para operar en su actividad comercial? ¿Como está constituido su capital?
6. ¿Inautocar tiene procesos legítimamente establecidos sobre el uso de recursos financieros? Describa los procesos establecidos.
7. ¿Cuentan con procesos sobre la asignación de recursos hacia cada departamento? Describa los procesos
8. ¿Cuál es el costo de operar el negocio? ¿Realiza frecuentemente presupuestos?
9. ¿Describa usted un análisis financiero de su compañía en función de su liquidez, rentabilidad y endeudamiento?
10. ¿Cuál es su perspectiva financiera para los próximos 5 años?
11. ¿Qué acciones tomaría usted para mejorar el manejo de los recursos económicos y financieros?

12. ¿Qué impacto generó la pandemia en su empresa? ¿Qué acciones se implementó?

ANEXO I: GUÍA DE ENTREVISTA-CONTADOR



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA
GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre:

Cargo: Contador

Objetivo. - Conocer la perspectiva general de Inautocar Cía. Ltda. Que permita diagnosticar la situación actual.

Estimado Contador, sírvase contestar con sinceridad las siguientes preguntas.

1. ¿Considera que Inautocar presenta aspectos negativos y positivos? ¿Cuáles son?
2. ¿Inautocar cuenta con una planificación financiera?
3. ¿Cuentan con herramientas que ayuden al controlar los resultados de la empresa?
4. ¿Describe usted un análisis financiero de Inautocar Cía. Ltda. en función de su liquidez, rentabilidad y endeudamiento?
5. ¿Se entrega la información financiera en los tiempos definidos?
6. ¿Cuáles son políticas establecidas en función al cobro a clientes y pago a proveedores?
7. ¿Cuáles son sus prioridades de planificación tributaria?
8. ¿Qué estrategias recomienda para optimizar los recursos financieros?
9. ¿Qué acciones piensa que debería tomar la empresa sobre el nivel de endeudamiento?



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA
GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre:

Cargo: jefe de ventas

Objetivo. - Conocer la perspectiva general de Inautocar Cía. Ltda. Que permita diagnosticar la situación actual.

Estimado jefe de ventas, sírvase contestar con sinceridad las siguientes preguntas

1. ¿Considera que Inautocar presenta aspectos negativos y positivos? ¿Cuáles son?
2. ¿Cuentan con un proceso de ventas? ¿describa el proceso? Es adecuado
3. ¿Cuál es la situación actual sobre su cartera de clientes?
4. ¿Cuáles son las metas de venta mensual? ¿Inautocar está cumpliendo sus metas de venta establecidas?
5. ¿Qué acciones ha implementado para alcanzar sus objetivos?
6. ¿Cuál es el procedimiento para la asignación de recursos?
7. ¿Como es la distribución de los recursos asignados en su departamento?
8. ¿La asignación de recursos financieros es suficiente?



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA
GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre:

Cargo: jefe operativo

Objetivo. - Conocer la perspectiva general de Inautocar Cía. Ltda. Que permita diagnosticar la situación actual.

Estimado Jefe Operativo, sírvase contestar con sinceridad las siguientes preguntas.

1. ¿Considera que Inautocar tiene debilidades en el proceso administrativo financiero?
2. ¿Cuenta con una asignación de recursos? ¿la asignación es suficiente?
3. ¿Cómo es el proceso de asignación de recursos financieros?
4. ¿Cada que tiempo se evalúa los procesos operativos?
5. ¿Qué cree que debería mejorar Inautocar sobre los procesos operativos?
6. ¿Qué aspectos considera que se debe mejorar?
7. ¿Qué aspectos negativos expone sobre su departamento?
8. ¿Considera usted que la gestión de la empresa es eficiente?
9. ¿Cuenta con todos los recursos financieros, tecnológicos y humanos para su buen desempeño?
10. ¿Qué elementos implementaría en su departamento?
11. ¿Qué estrategias realizaría para incrementar la productividad de su departamento?



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA
ENCUESTA**

Ciudad:

Dirigido A: Clientes

Objetivo. – Determinar la percepción de los clientes sobre la operatividad de la empresa Inautocar Cía. Ltda.

Estimado, sírvase contestar con sinceridad las siguientes preguntas.

1. ¿Por qué medio conoció nuestra empresa?

- Radio
- Redes sociales
- Recomendaciones

2. ¿Por qué tiempo usted adquiere los servicios y/o productos de Inautocar Cía. Ltda.?

- Un mes
- Tres meses
- Desde inicio sus actividades comerciales

3. ¿Qué servicio usted realiza con mayor frecuencia?

- Alineacion y Balanceo
- Servicios de lubricación
- Servicios de suspensión

4. ¿Cuál es el factor que considera al momento de adquirir el servicio y/o productos?

- Calidad de productos
- Diagnóstico técnico correcto
- Precios
- Atención al cliente
- Calidad de reparación y/o mantenimiento
- Tiempo de entrega
- Ubicación

5. ¿En qué área de su vehículo ha recibido mayor cantidad de reparaciones o mantenimiento en Inautocar Cía. Ltda.?

- Caja de cambios
- Motores
- Suspensión
- Sistema Eléctrico
- Neumáticos

6. ¿Qué tipo de debilidades ha detectado en Inautocar?

- Retraso en la reparación y/o mantenimiento
-

- Mala atención al cliente
- Mal diagnóstico técnico
- Precios elevados
- Ubicación
- Infraestructura
- Personal mal capacitado
- Carencia de productos

7. ¿Cuáles cree que son sus mayores fortalezas?

- Herramientas
- Maquinarias
- Venta de Repuestos
- Personal calificado
- Atención al cliente
- Diagnóstico técnico correcto
- Precios justos
- Innovación tecnológica

8. Califique usted su nivel de satisfacción siendo uno malo y cinco excelentes

- Servicio de suspensión
- Servicio de reparación de motores
- Servicios de lubricación
- Servicios eléctricos
- Servicios enllantaje

9. ¿Qué cree que debería mejorar Inautocar?

- Precios
- Variedad de productos
- Innovación tecnológica
- Calidad
- Tiempo de entrega
- Atención al cliente
- Ninguno
- Otros:

10. ¿Recomendaría los servicios que presta Inautocar?

Si No

11. ¿De los siguientes elementos elija cual le gustaría que se implemente?

- Facturación electrónica
- Mejorar las instalaciones
- Nuevas formas de pago
- Servicio a domicilio
- Servicios de grúa

12. ¿Qué beneficios le gustaría recibir por parte de Inautocar Cía. Ltda.

- Garantías
- Facilidades de pago
- Agendamiento de citas
- Promoción y descuentos

Gracias por su colaboración



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

Nombre de la empresa:

Fecha:

Ubicación de la empresa:

Tipo de empresa:

	Si	No	Observación
Administrativo			
Manual de funciones y procedimientos Existe un FODA empresarial			
Financiero			
Procesos de asignación de recursos Se realiza análisis consecutivos sobre su estructura financiera Se analiza ratios de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Presupuesto Sistema contable Facturación electrónica Planificación Manejo y optimización de recursos			
Infraestructura			
Iluminación Espacio de movilización Señalización Maquinaria Innovación tecnológica			
Factor humano			
Atención al cliente Comparten experiencia laboral Puntualidad Ergonomía laboral Actitud hacia superiores Actitud hacia compañeros Capacidad para aceptar críticas			

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Ing. Olga Rodríguez
DIRECTOR

Vilma Carrión
OBSERVADOR

ANEXO N: PROYECCIÓN LINEAL DE VENTAS

Inautocar Cía. Ltda.					UTM	
VENTAS MENSUALES					VENTAS	
N°	Servicios	Mercadería	Total	Variación	Año	Total
1	451,18	225,39	676,57			
2	816,91	1443,05	2259,96	2,34		
3	2058,94	2980,54	5039,48	1,23	2018	2197
4	1651,94	2668,95	4320,89	-0,14	2019	2498
5	1711,76	2060,7	3772,46	-0,13	2020	3575
6	1827,04	1005,03	2832,07	-0,25		
7	3699,33	3736,98	7436,31	1,63		
8	4916,51	2845,13	7761,64	0,04		
9	2480,2	1785,46	4265,66	-0,45		
10	3298,39	3466,91	6765,3	0,59		
11	4143,16	3748,68	7891,83	0,17		
12	4474,45	4028,72	8503,17	0,08		
Total	31529,81	29995,53				
Promedio tendencia				8,47%		
Cuota de mercado				14,27%		
Crecimiento total empresarial				22,73%		

Realizado por: Carrión V. (2021)

ANEXO O: PROYECCIÓN LINEAL DEL COSTO DE VENTAS DE MERCADERÍA

Inautocar Cía. Ltda.		
Costo de Venta Mensual		
N°	Costo de venta	Variación
1	159,99	
2	1159,29	6,25
3	2115,86	0,83
4	2717,09	0,28
5	1278,82	-0,53
6	663,03	-0,48
7	2257,71	2,41
8	2048,35	-0,09
9	2238,00	0,09
10	3011,51	0,35
11	3081,34443	0,02
12	3329,96818	0,08
Total	24060,96	
Promedio tendencia		8,99%

Realizado por: Carrión, V. (2021)

ANEXO P: PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS

COSTO DE VENTA DE SERVICIOS							
CAN T	PARTIDA	COSTO	2021	2022	2023	2024	2025
12	Combustible	\$ 29,39	\$ 52,68	\$ 353,31	\$ 353,95	\$ 354,59	\$ 355,23
1	Mantenimiento y reparación de maquinaria	\$ 272,22	\$ 72,22	\$ 272,71	\$ 273,20	\$ 273,69	\$ 274,18
1	Equipos de protección	\$ 130,14	\$ 30,14	\$ 130,38	\$ 130,61	\$ 130,85	\$ 131,08
12	Sueldos y beneficios sociales	\$ 700,68	\$ 8.408,16	\$ 8.408,16	\$ 8.408,16	\$ 8.408,16	\$ 8.408,16
12	Aporte patronal	\$ 73,74	\$ 884,88	\$ 884,88	\$ 884,88	\$ 884,88	\$ 884,88
TOTAL			\$ 10.048,08	4	\$ 10.049,40	7	\$ 10.053,53

Realizado por: Carrión, V. (2021)

ANEXO Q: PROYECCIÓN DEL GASTO DE VENTAS

GASTOS DE VENTA							
CAN T	PARTIDA	COSTO	2021	2022	2023	2024	2025
12	Publicidad radial	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.202,16	\$ 1.204,32	\$ 1.206,49
4	Publicidad en redes sociales	\$ 25,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,18	\$ 100,36	\$ 100,54
500	Artículos promocionales adhesivos	\$ 0,59	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,53	\$ 296,06	\$ 296,60
1000	Franela publicitaria	\$ 0,24	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,43	\$ 240,86	\$ 241,30
1000	Pegatina de la marca empresarial	\$ 0,26	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,47	\$ 260,94	\$ 261,41
TOTAL			\$ 1.047,50	\$ 2.095,00	\$ 2.098,77	\$ 2.102,55	\$ 2.106,33

Realizado por: Carrión, V. (2021)

ANEXO R: PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
CANT	PARTIDA	COSTO	2021	2022	2023	2024	2025
12	Sueldos y salarios	\$ 418,06	\$ 5.016,72	\$ 5.416,72	\$ 5.416,72	\$ 5.416,72	\$ 5.416,72
12	Aporte patronal	\$ 50,79	\$ 609,48	\$ 609,48	\$ 609,48	\$ 609,48	\$ 609,48
12	Décimo tercer sueldo	\$ 34,84	\$ 418,08	\$ 418,08	\$ 418,08	\$ 418,08	\$ 418,08
12	Décimo cuarto sueldo	\$ 33,33	\$ 399,96	\$ 399,96	\$ 399,96	\$ 399,96	\$ 399,96
12	Honorarios profesionales y dietas	\$ 871,42	\$ 10.457,04	\$ 10.457,04	\$ 10.457,04	\$ 10.457,04	\$ 10.457,04
1	Seguro y Reaseguros	\$ 169,20	\$ 169,50	\$ 169,81	\$ 170,12	\$ 170,42	\$ 170,73
1	Transporte	\$ 193,16	\$ 193,51	\$ 193,86	\$ 194,20	\$ 194,55	\$ 194,90
1	Hospedaje y alimentación	\$ 118,83	\$ 119,04	\$ 119,26	\$ 119,47	\$ 119,69	\$ 119,90
1	Impuestos municipales	\$ 11,42	\$ 1.367,36	\$ 1.563,17	\$ 1.787,01	\$ 2.042,92	\$ 2.335,46
1	Depre. Propiedad, planta y equipo	\$ 10.456,06	\$ 10.456,06	\$ 10.456,06	\$ 10.456,06	\$ 10.195,30	\$ 10.195,30
1	Suministros y materiales	\$ 75,13	\$ 375,65	\$ 376,33	\$ 377,00	\$ 377,68	\$ 378,36
1	Suministros de oficina	\$ 257,17	\$ 257,63	\$ 258,10	\$ 258,56	\$ 259,03	\$ 259,49
1	Alimentación de empleados	\$ 153,35	\$ 153,63	\$ 153,90	\$ 154,18	\$ 154,46	\$ 154,74
5	Suministros de aseo y limpieza	\$ 36,09	\$ 180,45	\$ 180,77	\$ 181,10	\$ 181,43	\$ 181,75
96	Gasto encomienda	\$ 5,01	\$ 480,96	\$ 481,83	\$ 482,69	\$ 483,56	\$ 484,43
12	internet	\$ 17,86	\$ 214,32	\$ 214,71	\$ 215,09	\$ 215,48	\$ 215,87
12	servicio de energía eléctrica	\$ 42,48	\$ 509,76	\$ 510,68	\$ 511,60	\$ 512,52	\$ 513,44
TOTAL			31379,15236	31979,7378	32208,37178	32208,31018	32505,6622

Realizado por: Carrión, V. (2021)





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 7/09/2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: VILMA JHAMILEX CARRIÓN SALINAS
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: INGENIERÍA EN FINANZAS
Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.
 Firma electrónica por: JHONATAN RODRIGO PARRÑO UQUILLAS

7-09-2021 1678-DBRA-UTP-2021