



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

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO, PARROQUIA
CEBADAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

PATRICIA NATALY BRITO REYES

Riobamba – Ecuador

2021



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

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO, PARROQUIA
CEBADAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: PATRICIA NATALY BRITO REYES

DIRECTOR: ING. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA

Riobamba – Ecuador

2021

© 2021, Patricia Nataly Brito Reyes

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, PATRICIA NATALY BRITO REYES, declaro que el presente trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos 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 Integración Curricular; el patrimonio intelectual le pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 6 de diciembre de 2021.

A handwritten signature in blue ink that reads "NATALY BRITO RB". The signature is enclosed within a light blue oval shape.

Patricia Nataly Brito Reyes

C.I: 060570248-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO, PARROQUIA CEBADAS, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por la señorita: **PATRICIA NATALY BRITO REYES**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtual el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte, Mgs. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2021/12/06
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza, Mgs. DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2021/12/06
Lic. Carina Fernanda Vallejo Barreno, Msc. MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2021/12/06

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y abuelos, por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida.

Nataly

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme sabiduría y fortaleza en todo momento, a mis padres quienes son mi ejemplo a seguir y me han brindado su apoyo incondicional, a mis hermanos por cada muestra de amor y confianza y a mis abuelos por cada palabra de aliento.

Nataly

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	4
1.1. Marco teórico.....	4
1.1.1. Finanzas	4
1.1.2. Administración financiera y sus metas.....	4
1.1.3. Gestión financiera	5
1.1.4. Objetivo de la gestión financiera	5
1.1.4.1. Importancia de la gestión financiera	5
1.1.4.2. Rol del financiero en la gestión financiera	6
1.1.5. Modelo de gestión	6
1.1.5.1. Modelo de gestión financiera.....	7
1.1.5.2. Etapas del modelo de gestión financiera	7
1.1.6. Empresa	7
1.1.6.1. Empresa de producción.....	8
1.1.6.2. Misión empresarial	8
1.1.6.3. Visión empresarial	8
1.1.6.4. Objetivos empresariales.....	9
1.1.6.5. Valores empresariales.....	9
1.1.6.6. Estructura organizacional de una empresa	10
1.1.7. Estados financieros y su importancia en la organización	10
1.1.8. Análisis financiero	10
1.1.8.1. Importancia del análisis financiero	11

1.1.8.2.	<i>Análisis vertical</i>	12
1.1.8.3.	<i>Análisis horizontal</i>	12
1.1.8.4.	<i>Indicadores financieros</i>	12

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	21
2.1.	Enfoque de investigación	21
2.2.	Nivel de investigación	21
2.3.	Diseño de investigación	22
2.3.1.	<i>Según la manipulación intencionada de la variable independiente</i>	22
2.3.2.	<i>Según el número de intervenciones en el trabajo de campo</i>	22
2.4.	Tipo de estudio	22
2.4.1.	<i>Según el contexto de generación del conocimiento</i>	22
2.4.2.	<i>Según las fuentes de información para generar conocimiento</i>	23
2.5.	Población y planificación	23
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	24
2.6.1.	<i>Métodos</i>	24
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	24
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	25
2.7.	Variables	25
2.7.1.	<i>Variable independiente</i>	25
2.7.2.	<i>Variable dependiente</i>	25

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
3.1.	Resultados y discusión de resultados	26
3.1.1.	<i>Análisis de resultados</i>	26
3.1.1.1.	<i>Análisis de la entrevista dirigida al gerente de la empresa</i>	26
3.1.1.2.	<i>Análisis de las encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa</i>	31
3.2.	Propuesta y contenido	48
3.2.1.	<i>Tema de la propuesta</i>	48
3.2.2.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	48

3.2.3.	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	48
3.3.	Información básica de la empresa	49
3.3.1.	<i>Reseña histórica</i>	49
3.3.2.	<i>Ubicación</i>	50
3.3.3.	<i>Slogan</i>	50
3.3.4.	<i>Logo</i>	50
3.3.5.	<i>Misión</i>	51
3.3.6.	<i>Visión</i>	51
3.3.7.	<i>Organigrama estructural</i>	51
3.4.	Evaluación financiera	51
3.4.1.	<i>Análisis vertical de los estados financieros</i>	52
3.4.1.1.	<i>Análisis vertical del estado de situación financiera</i>	52
3.4.1.2.	<i>Análisis vertical del estado de pérdidas de ganancias</i>	54
3.4.2.	<i>Análisis horizontal de los estados financieros</i>	56
3.4.2.1.	<i>Análisis horizontal del estado de situación financiera</i>	56
3.4.2.2.	<i>Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias</i>	58
3.4.3.	<i>Indicadores financieros</i>	59
3.4.3.1.	<i>Indicadores de liquidez</i>	59
3.4.3.2.	<i>Indicadores de solvencia</i>	60
3.4.3.3.	<i>Indicadores de gestión</i>	62
3.4.3.4.	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	65
3.5.	Análisis empresarial	68
3.5.1.	<i>Matriz FODA</i>	68
3.6.	Planteamiento	69
3.6.1.	<i>Propuesta de herramientas de gestión empresarial</i>	69
3.6.1.1.	<i>Propuesta de misión</i>	69
3.6.1.2.	<i>Propuesta de visión</i>	69
3.6.1.3.	<i>Propuesta de valores empresariales</i>	69
3.6.1.4.	<i>Propuesta de objetivos empresariales</i>	69
3.6.1.5.	<i>Propuesta de organigrama estructural</i>	70
3.6.2.	<i>Manual de funciones</i>	70
3.7.	Diseño de estrategias DAFO	75
3.8.	Plan operativo anual	76
3.9.	Políticas de pago	78

3.10.	Políticas de cobro	78
3.11.	Políticas financieras	78
3.12.	Proyecciones financieras.....	80
3.13.	Seguimiento y control	83
	CONCLUSIONES.....	84
	RECOMENDACIONES.....	85
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXO	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Indicadores financieros.....	13
Tabla 1-2:	Trabajadores empresa Productos Lácteos Urquizo.....	23
Tabla 1-3:	Cargos que desempeñan los trabajadores en la empresa	26
Tabla 2-3:	Principales funciones del cargo	31
Tabla 3-3:	¿La empresa posee manual de funciones?.....	32
Tabla 4-3:	Nivel de aceptación de aspectos empresariales	33
Tabla 5-3:	¿La empresa dispone de los siguientes instrumentos de gestión empresarial?.....	39
Tabla 6-3:	Planes de capacitación a trabajadores.....	40
Tabla 7-3:	Propuesta de metas de ventas	41
Tabla 8-3:	Aspectos importantes para aumentar las ventas	42
Tabla 9-3:	Consideración de las opiniones de los trabajadores	43
Tabla 10-3:	Importancia del análisis de los estados financieros	44
Tabla 11-3:	Sustento de la toma de decisiones	45
Tabla 12-3:	¿La empresa posee un modelo de gestión financiera?.....	46
Tabla 13-3:	Beneficios del modelo de gestión financiera	47
Tabla 14-3:	Análisis vertical estado de situación financiera.....	52
Tabla 15-3:	Análisis vertical estado de pérdidas y ganancias.....	54
Tabla 16-3:	Análisis horizontal del estado de situación financiera.....	56
Tabla 17-3:	Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias.....	58
Tabla 18-3:	Razón corriente.....	59
Tabla 19-3:	Prueba ácida.....	59
Tabla 20-3:	Endeudamiento del activo	60
Tabla 21-3:	Endeudamiento patrimonial.....	60
Tabla 22-3:	Endeudamiento del activo fijo.....	60
Tabla 23-3:	Apalancamiento	61
Tabla 24-3:	Apalancamiento financiero.....	61
Tabla 25-3:	Rotación de cartera	62
Tabla 26-3:	Rotación del activo fijo	62
Tabla 27-3:	Rotación de ventas.....	62
Tabla 28-3:	Periodo medio de cobranza.....	63
Tabla 29-3:	Periodo medio de pago	63

Tabla 30-3:	Periodo medio de inventario.....	64
Tabla 31-3:	Impacto gastos administrativos y de ventas	64
Tabla 32-3:	Impacto de la carga financiera.....	64
Tabla 33-3:	Rentabilidad neta del activo	65
Tabla 34-3:	Margen bruto	65
Tabla 35-3:	Margen operacional	66
Tabla 36-3:	Rentabilidad neta de ventas	66
Tabla 37-3:	Rentabilidad operacional del patrimonio.....	66
Tabla 38-3:	Rentabilidad financiera.....	67
Tabla 39-3:	Matriz FODA.....	68
Tabla 40-3:	Manual de funciones - gerente.....	71
Tabla 41-3:	Manual de funciones - administrador	71
Tabla 42-3:	Manual de funciones - Contador	72
Tabla 43-3:	Manual de funciones - jefe de producción.....	72
Tabla 44-3:	Manual de funciones - operarios	73
Tabla 45-3:	Manual de funciones - vendedor	73
Tabla 46-3:	Manual de funciones – transportistas	74
Tabla 47-3:	Diseño de estrategias DAFO	75
Tabla 48-3:	Plan operativo anual	76
Tabla 49-3:	Proyección estado de situación financiera.....	80
Tabla 50-3:	Proyección estado de pérdidas y ganancias	82
Tabla 51-3:	Seguimiento y control.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Ubicación de la empresa	50
Figura 2-3: Logo Productos Lácteos Urquizo.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Metas de la administración financiera	4
Gráfico 2-1:	Importancia de la gestión financiera.....	5
Gráfico 3-1:	Aspectos importantes para la gestión financiera	6
Gráfico 4-1:	Etapas del modelo de gestión financiera	7
Gráfico 5-1:	Elementos claves para elaborar una misión.....	8
Gráfico 6-1:	Aspectos para la construcción de la visión empresarial	9
Gráfico 7-1:	Métodos de análisis financiero	11
Gráfico 1-3:	¿La empresa posee manual de funciones?.....	32
Gráfico 2-3:	Nivel de aceptación - sueldo.....	33
Gráfico 3-3:	Nivel de aceptación - ambiente laboral	34
Gráfico 4-3:	Nivel de aceptación - maquinaria	35
Gráfico 5-3:	Nivel de aceptación - publicidad	35
Gráfico 6-3:	Nivel de aceptación - administración empresarial.....	36
Gráfico 7-3:	Nivel de aceptación - horario laboral	37
Gráfico 8-3:	Nivel de aceptación - comunicación jefe - empleado.....	37
Gráfico 9-3:	Nivel de aceptación –salud y seguridad ocupacional	38
Gráfico 10-3:	Disponibilidad de instrumentos de gestión empresarial	39
Gráfico 11-3:	Planes de capacitación a trabajadores.....	40
Gráfico 12-3:	Propuesta de metas de ventas	41
Gráfico 13-3:	Aspectos importantes para aumentar las ventas	42
Gráfico 14-3:	Consideración de las opiniones de los trabajadores	43
Gráfico 15-3:	Importancia del análisis de los estados financieros	44
Gráfico 16-3:	Sustento de la toma de decisiones	45
Gráfico 17-3:	¿La empresa posee un modelo de gestión financiera?.....	46
Gráfico 18-3:	Beneficios del modelo de gestión financiera.....	47
Gráfico 19-3:	Etapas del modelo de gestión financiera	49
Gráfico 20-3:	Organigrama estructural	51
Gráfico 21-3:	Propuesta de organigrama estructural	70

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)

ANEXO B: EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO

ANEXO C: PLANTA DE PRODUCCIÓN

ANEXO D: ÁREA DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA

ANEXO E: PRODUCCIÓN DE QUESOS

ANEXO F: QUESOS ELABORADOS

ANEXO G: QUESOS EMPACADOS

ANEXO H: PRESENTACIÓN QUESO FRESCO DE 900G

RESUMEN

El presente trabajo se enfocó en el diseño un modelo de gestión financiera para la empresa Productos Lácteos Urquizo, el cual tuvo como propósito lograr un manejo más eficiente del recurso financiero. La metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo y el nivel de investigación es exploratorio y descriptivo. Para conocer a profundidad el giro y las actividades de la empresa se aplicó métodos, técnicas e instrumentos de investigación que fueron la base para la recolección de información, pues se realizó una entrevista al gerente, encuestas a los trabajadores, análisis financiero vertical y horizontal al Estado de Situación Financiera y al Estado de Pérdidas y Ganancias y la aplicación de razones financieras de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad para conocer la situación actual y los problemas existentes de la empresa. Por medio de los recursos mencionados anteriormente se evidenció que la gestión y la administración de la empresa es empírica, las herramientas de gestión empresarial no están ligadas a las metas y objetivos del propietario, a esto se suma que los trabajadores no reciben los beneficios que señala el Código de Trabajo, además, por medio de la evaluación financiera se constató que el plazo de pago a proveedores es mayor al plazo de recuperación de las cuentas por cobrar, adicional a esto, las utilidades generadas en los años de estudio han sido invertidas en otras actividades externas a la empresa, es por ello que se evidenció escasas de ampliación del mercado y poco crecimiento empresarial. Finalmente, se identificó la necesidad de un modelo de gestión financiera y se procedió a su diseño incluyendo políticas que contribuyan al crecimiento empresarial y una gestión de calidad y se recomendó que este modelo involucre tanto a los trabajadores como al propietario, así logrará cumplir con los objetivos propuestos.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <POLÍTICAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>, <CEBADAS (PARROQUIA)>

0077-DBRA-UTP-2022



ABSTRACT

The present study focused on the design of a financial management model for a company called Productos Lácteos Urquizo, which had the purpose of achieving a more efficient management of financial resources. The methodology used has a qualitative and quantitative approach and the level of research is exploratory and descriptive. In order to know in depth the business and the activities of the company, research methods, techniques and instruments were applied that were the basis for the collection of information, since an interview was conducted with the manager, surveys of workers, financial a vertical and horizontal analysis to the Statement of Financial Situation and the Statement of Profit and Loss and the application of financial ratios of liquidity, solvency, management and profitability to know the current situation and existing problems of the company. Through the resources mentioned above, it was evidenced that the management and administration of the company is empirical, the business management tools are not linked to the goals and objectives of the owner. Also it is added that workers do not receive the benefits indicated. the Labor Code, in addition, through the financial evaluation it was found that the term of payment to suppliers is greater than the term of recovery of accounts receivable, in addition to this, the profits generated in the years of study have been invested in other activities which are external to the company, which is why there was evidence of scarcity of market expansion and little business growth. Finally, the need for a financial management model was identified and its design was carried out, including policies that contribute to business growth and quality management, and it was recommended that this model involve both workers and the owner of the company to achieve the objectives proposed.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL EVALUATION>, <FINANCIAL POLICIES AND PROJECTIONS>, <CEBADAS (PARISH)>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.02.02
13:29:50 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión financiera es una herramienta de toma de decisiones que permite solucionar problemas presentes en una organización mediante la aplicación de varias alternativas y parámetros para lograr una variación de los estados financieros claves, con el fin de ayudar a que la empresa tenga una liquidez y rentabilidad favorable, de acuerdo a los objetivos e interés de la organización, mejore la toma de decisiones y por ende generar valor a la misma. Es por ello que el presente trabajo de titulación denominado “Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Productos Lácteos Urquizo, parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo”, está encaminado a lograr un manejo más eficiente del recurso financiero.

Productos Lácteos Urquizo tiene una trayectoria de 12 años en el mercado, dedicándose a la elaboración y comercialización de productos lácteos, especialmente de quesos en diferentes presentaciones, que actualmente son distribuidos en tiendas, comisariatos, mini y supermercados de varias ciudades del país, especialmente de la región Costa, mismas en las que los lácteos Urquizo tienen gran acogida y aceptación por su sabor, precio y calidad. El desarrollo de este trabajo se llevará a cabo en tres capítulos, acompañados de conclusiones, recomendaciones y anexos, como se detalla a continuación:

El capítulo I, está conformado por antecedentes investigativos, marco teórico y marco conceptual, es por ello que se convierte en una pieza clave en el desarrollo del presente trabajo, pues aporta información valiosa y esencial para a la investigación y el diseño del modelo de gestión financiera.

En el capítulo II, se da a conocer el marco metodológico con el que se desarrolla este trabajo, así como el enfoque, nivel y diseño de investigación, tipo de estudio, población, métodos, técnicas e instrumentos de investigación que sirven de gran ayuda para el diseño del modelo.

El capítulo III, está compuesto por la fase final del presente trabajo, donde se da a conocer los resultados y la discusión de los mismos, técnicas e instrumentos de recolección de información que servirá de guía para elaborar la propuesta, misma que refleja el diseño de un modelo de gestión financiera sustentado con los capítulos anteriores para resolver la problemática evidenciada.

Finalmente, se adjunta conclusiones claras y precisas basadas en todos los aspectos identificados durante la ejecución del trabajo, junto con esto se redacta recomendaciones que ayudan a lograr un

manejo más eficiente del recurso financiero de la empresa, por último, se adjunta anexos que demuestran el trabajo y las investigaciones realizadas.

Antecedentes de investigación

Según Pesantes (2018, p.148), en su trabajo de titulación denominado: “Diseño de un Modelo de Gestión para maximizar la rentabilidad de la Empresa Prasol – Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”, asegura que:

- El modelo de gestión financiera propuesto para la empresa Prasol-Lácteos Santillán es factible de acuerdo a los resultados de los indicadores financieros, determina que al aplicar los modelos de cuentas por cobrar y pagar, gestión de financiamiento e inventarios que contienen rigurosas políticas, estrategias y las proyecciones de las ventas, costos, gastos, estado de resultado proyectado y el Balanced ScoreCard; la empresa obtendrá utilidades a partir del aumento de ventas lo cual incrementará sus ingresos totales, manteniendo un control de los gastos.

De acuerdo con Calderón (2017, p.101), en su trabajo de titulación: “Diseño de un modelo de gestión financiera para la Empresa Importadora Industrial Rosero, de la ciudad de Riobamba – Ecuador, para el año 2016”, comenta lo siguiente:

- El contar con un modelo de gestión financiera basados en las perspectivas del cuadro del mando integral permitirá a la empresa importadora “ROSERO” tomar de decisiones financieras oportunas sobre sus recursos materiales, económicos y financieros, puesto que si no hay una adecuada toma de decisiones se llegaría incurrir en costos de financiamiento innecesario, los mismos que llegaría a poner en peligro el avance de la empresa.

En el trabajo de investigación titulado: “Modelo de gestión financiera para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos "Bio Taita Chimborazo" año 2020”, Pérez (2019, p.117), afirma que:

- Es recomendable aplicar el presente modelo de gestión propuesto en base a lo analizado en el proceso investigativo, ya que por medio de este podrán obtener una visión clara y precisa de la situación actual de la empresa y las estrategias planteadas facilitarán la toma de decisiones

estratégicas, permitiéndoles generar grandes impactos de mejoras en todos los ámbitos que presenta el modelo de gestión financiera propuesto.

Según Tixi (2020, p.203), en su trabajo de titulación denominado: “Modelo De Gestión Financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Vequitex, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua”, confirma que:

- Es recomendable implementar el modelo de gestión financiera, el mismo que contribuya en la mejora de la gestión administrativa y financiera, para la optimización de los recursos económicos y financieros aplicando el mapa estratégico, los flujos gramas de procesos, y el POA; finalizando con un monitoreo y control que a la vez ayudará a solucionar toda la problemática existente en la empresa.

De acuerdo, al trabajo de titulación de Rivadeneira (2019, p.63), con la denominación: “Diseño de un modelo de gestión financiera en el hotel Los Cofanes para la recuperación de la inversión, de la ciudad de Puyo”, concluye que:

- El diseño de Gestión Financiera que se presenta para su aplicación en el Hotel “Los Cofanes”, posibilita la recuperación de la inversión económica realizada, lo que a corto plazo permitirá conocer su situación financiera que contribuirá para que el propietario de la empresa adopte decisiones para un mejoramiento continuo. El modelo de gestión propuesto se ajusta a las necesidades y problemas encontrados en el diagnóstico, posibilitará el manejo adecuado bajo parámetros técnicos y financieros mismo que contribuirá el mejoramiento continuo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

1.1.1. Finanzas

Las finanzas son un órgano de la economía que se encarga de obtener y administrar de manera eficaz y eficiente los recursos económicos y financieros de una organización, por medio de decisiones financieras, mismas que tendrán un alto impacto en el valor de la empresa. Las finanzas ayudan a gestionar saludablemente los ingresos, egresos, inversión y financiamiento de la empresa para cumplir con su objetivo supremo, maximizar la riqueza.

Desde el punto de vista de Amat (2017, p.16), las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, y los demás cobros y pagos. Entre los principales objetivos de las finanzas están el maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago.

1.1.2. Administración financiera y sus metas

Según Madroño (2016, pp.11-12), la administración financiera acoge a todas las actividades que se realizan en la empresa centrándose en la adquisición, el financiamiento y la administración de recursos, por medio de decisiones de la misma naturaleza, colaborando a que la empresa cumpla con sus objetivos y para ello es necesario tener en consideración las metas de la administración financiera que son las siguientes:

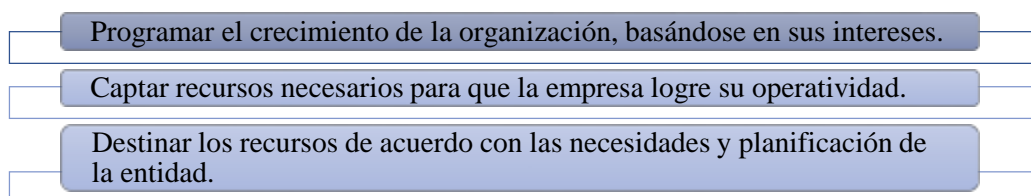


Gráfico 1-1: Metas de la administración financiera

Fuente: Madroño, 2016.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Dichas metas son importantes para conocer la importancia que tiene la administración financiera dentro de una empresa, cuál es el impacto y los beneficios que se lograrán al implementar este tipo de administración, gestionando los recursos disponibles para mejorar la operatividad.

1.1.3. Gestión financiera

La gestión financiera se basa en la administración de los recursos de una organización, este proceso involucra administrarla financieramente, controlar adecuadamente sus ingresos y gastos, con el fin de maximizar su recurso económico, es decir, es un proceso esencial en toda organización, ya que ayuda a que las actividades de la misma se realicen eficientemente, por medio de la planificación, organización, dirección, control, monitoreo, y coordinación del recurso financiero, de esta manera los responsables de la toma de decisiones podrán aprovechar las oportunidades y fortalezas que posee la organización y con ello logre ser más eficiente (Fajardo y Soto, 2017, p.45).

1.1.4. Objetivo de la gestión financiera

El objetivo primordial de la gestión financiera es maximizar la riqueza de la misma y por ende de los accionistas por medio de la eficiencia de todas las áreas que la componen, a la vez la gestión financiera ayuda a que la empresa opere saludablemente conjuntamente en todas sus áreas y conseguir una mejor imagen corporativa (Fajarro y Soto, 2017, p.45).

1.1.4.1. Importancia de la gestión financiera

Para Córdoba (2016, pp.11-12), la gestión financiera es esencial dentro de una organización, pues brinda ayuda indispensable en los siguientes aspectos:

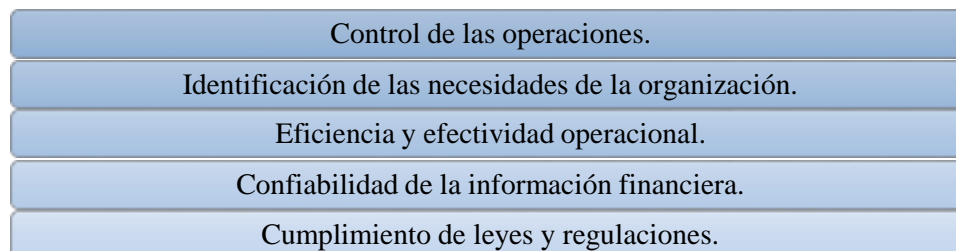


Gráfico 2-1: Importancia de la gestión financiera

Fuente: Córdoba, 2016.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

La gestión financiera es aquella que se encarga de destinar los fondos de acuerdo a un plan establecido con anterioridad, para ello se necesita:

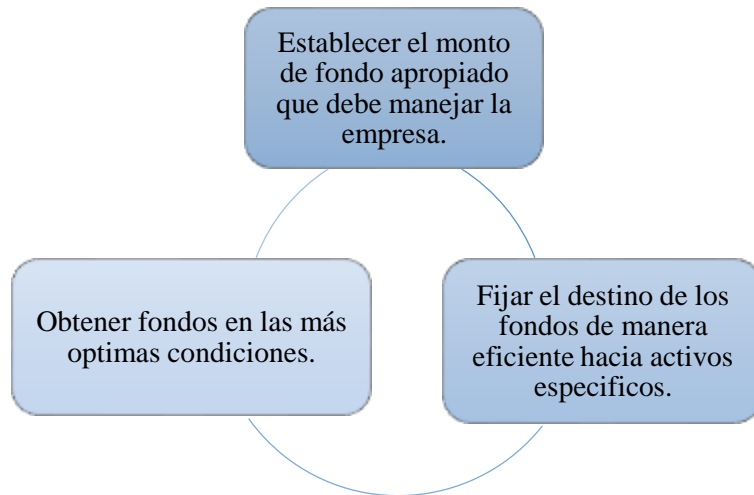


Gráfico 3-1: Aspectos importantes para la gestión financiera

Fuente: Córdoba, 2016.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

1.1.4.2. Rol del financiero en la gestión financiera

El gerente financiero encargado de la gestión financiera de una organización trata de cumplir con el objetivo supremo de esta, maximizar el beneficio, por medio de actividades que implican mantener un buen manejo de la política crediticia, manejo de las existencias, costos, entre otras. Además, entre sus funciones esta la toma de decisiones eficiente tanto a corto como largo plazo, la adecuada administración de los recursos y de los procedimientos que se llevan a cabo en la organización (Terrazas, 2017, p.57).

1.1.5. Modelo de gestión

Un modelo de gestión es la forma como se organizan los recursos para cumplir políticas, objetivos y regulaciones. La esencia de un modelo de gestión está en planificar, mantener el orden, dirigir y controlar una serie de elementos que conllevan a la producción. (Viera, 2017, p.34). Un modelo de gestión se caracteriza por cumplir metas y objetivos por medio de la organización y combinación de los recursos que posee una empresa con el fin de lograr una gestión y administración eficaz.

1.1.5.1. Modelo de gestión financiera

El modelo de gestión financiera es una herramienta de toma de decisiones que permite solucionar problemas presentes en una organización mediante la aplicación de varias alternativas y parámetros para lograr una variación de los estados financieros claves, con el fin de ayudar a que la empresa tenga una liquidez y rentabilidad favorable, de acuerdo a los objetivos e interés de la organización y por ende generar valor a la misma (Martinez, 2016, p.136).

1.1.5.2. Etapas del modelo de gestión financiera

Para el desarrollo de un buen modelo de gestión financiera es necesarios tener en consideración tres etapas, en las cuales se desarrollan distintas actividades (Terrazas, 2017, pp.61-70).

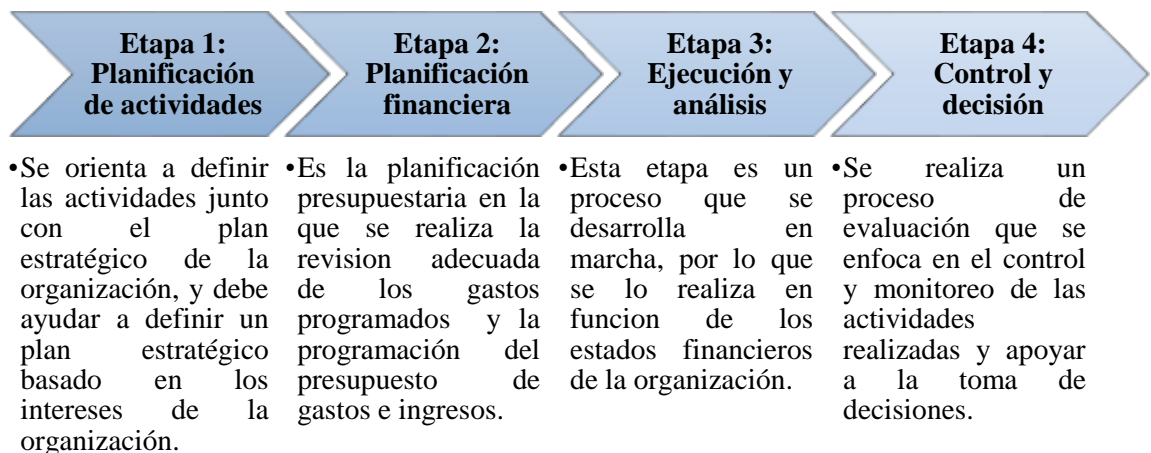


Gráfico 4-1: Etapas del modelo de gestión financiera

Fuente: Terrazas, 2017.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

1.1.6. Empresa

Para López et al. (2018: p.4), una empresa es una organización en la cual se ejerce una actividad económica planificada y formal, con el objetivo de obtener utilidades al participar en los mercados de bienes y servicios. En economía, la empresa es la entidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos.

Se encarga, por lo tanto, de la organización de los factores de producción: tierra, trabajo y capital (García, 2016, p.22). Dicho de otra manera, la empresa es una unidad económica cuyo objetivo es obtener utilidades por medio de la comercialización de bienes o servicios explotando los recursos humanos, económicos y materiales disponibles, con el fin de satisfacer las necesidades de los demandantes.

1.1.6.1. Empresa de producción

Las empresas de producción son aquellas que se encargan de la transformación de materia prima por lo que requieren controlar en proceso desde dicha compra, hasta la obtención del producto terminado para finalizar con la etapa de comercialización. (Rojas, 2020, p.20).

1.1.6.2. Misión empresarial

La misión empresarial es la razón de ser de una entidad, es decir, la identificación de la misma, pues refleja la actividad que realiza, el producto que ofrece y las habilidades que posee. Para González y Rodríguez (2020, p.32), la misión corresponde a los propósitos o la función que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para alcanzar la visión propuesta por la organización. Para lograr que una misión esté bien definida se debe considerar tres elementos:

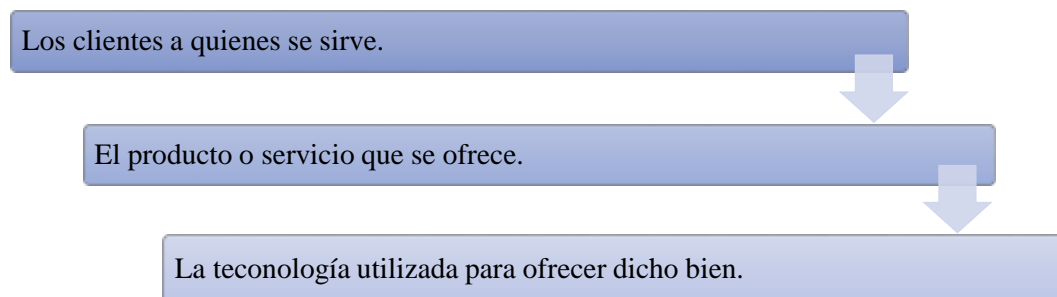


Gráfico 5-1: Elementos claves para elaborar una misión

Fuente: Torres, 2014.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

1.1.6.3. Visión empresarial

La visión de la empresa, como su nombre lo indica es la perspectiva que se tiene de la empresa en un futuro, es decir, que es lo que quiere lograr o conseguir y donde quiere llegar en un periodo

determinado, sin embargo, esta visión debe ser realista. Desde el punto de vista de Torres (2014, p.70), la visión es el sitio que deseamos o soñamos alcanzar con nuestra organización, es una apreciación idealizada de lo que llegar a ser en un futuro. Para que la visión de la empresa sea un instrumento útil que indique la dirección a seguir se debe tomar en cuenta lo siguiente:

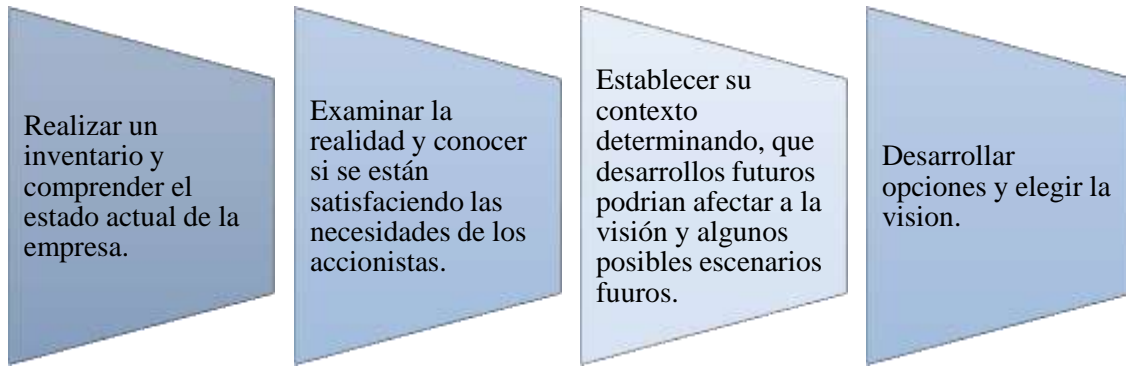


Gráfico 6-1: Aspectos para la construcción de la visión empresarial

Fuente: Torres, 2014.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

1.1.6.4. *Objetivos empresariales*

Los objetivos se supeditarán siempre a la misión y visión de la empresa, estos deben ser concretos, realistas voluntaristas, motor de la actividad empresarial y coherentes tanto entre sí como con la visión de la empresa (Sainz, 2017, p.197).

Los objetivos empresariales son aquellos que dan a conocer las aspiraciones que tiene la empresa, mismos que deben ser medibles, claros y precisos e implicar a todos los departamentos existentes en la entidad. Los objetivos son indispensables para saber en qué dirección debe ir la toma de decisiones, incentivar al personal y evaluar de desempeño de la entidad mediante los resultados que se han obtenido.

1.1.6.5. *Valores empresariales*

Los valores empresariales son los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la compañía tiene para sus diferentes grupos de interés, en especial con los clientes, la sociedad y el Estado mismo donde se desenvuelve (González y Rodríguez, 2020, p.29).

Los valores empresariales son un conjunto de principios que caracterizan a una empresa, aquellos que la comprometen y sobre los cuales se realizan todas las actividades del giro del negocio, además son importantes para incentivar a que el personal de la empresa realice su trabajo en base a los mismos y con ello la empresa logre gran prestigio.

1.1.6.6. Estructura organizacional de una empresa

El diseño de la estructura de una organización tiene como propósito determinar la forma en que se distribuirán las distintas actividades y la manera en que se coordinarán para asegurar el cumplimiento de sus fines (Gilli, 2017, p.66).

La estructura organizacional es fundamental dentro de una empresa, ya que da a conocer los diferentes departamentos en los que se ha dividido la misma y así poder destinar funciones apropiadas que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

1.1.7. Estados financieros y su importancia en la organización

Los estados financieros son documentos en los que se plasma las actividades que realiza la empresa, con el fin de presentar información clara, ordenada y confiable para obtener conocimiento financiero de una entidad y por medio de este plantear una toma de decisiones útil y oportuna. Mantener los estados financieros en una entidad es de vital importancia, pues permiten evaluar su situación económica y financiera, el cumplimiento de objetivos, conocer si los recursos que poseen están siendo administrados y financiados correctamente y con ello determinar los defectos y la vulnerabilidad a la que está expuesta la empresa con el fin de corregirlos y mantener a la empresa en marcha (Núñez, 2016, pp.2-3).

1.1.8. Análisis financiero

Según Lavalle (2017, pp.4-5), el análisis financiero nos lleva a hacer una evaluación para determinar los recursos de una empresa y después cuantificarlos, de esta manera podremos realizar un diagnóstico de la administración de esos recursos.

El análisis financiero es una herramienta clave para el manejo gerencial de toda organización, ya que está enmarcado en un conjunto de principios y procedimientos empleados en una información

contable eficiente que, una vez procesada, resulta útil para una toma de decisiones de inversión, financiación, planeación y control con mayor facilidad y pertinencia. (Ochoa et al., 2018: p.5).

En otras palabras, el análisis financiero es un proceso de gran valor para la administración financiera, pues este recurso evalúa los recursos financieros y resultados de una entidad para diagnosticar su situación financiera y determinar su desempeño, y con ello tener un fundamento para la toma de decisiones de inversión, financiamiento y operación, además permite realizar un estudio y comparación de varios períodos y de esta manera identificar situaciones, ya sean favorables para aprovecharlas o desfavorables para mitigarlas.

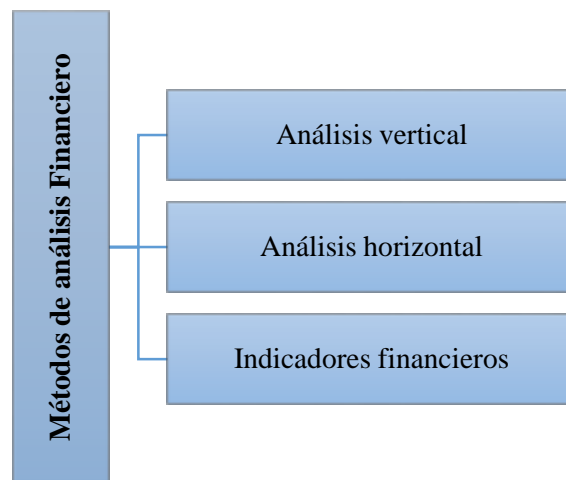


Gráfico 7-1: Métodos de análisis financiero

Fuente: Lavalle, 2017.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

1.1.8.1. Importancia del análisis financiero

El análisis financiero es de gran utilidad, tanto para agentes internos como externos a la entidad, a cada uno de ellos aporta información valiosa y confiable. El análisis para uso interno es para las unidades orgánicas, así como los directores y accionistas dispone de todos los datos de la empresa comprendidos en la contabilidad general y analítica, con esta se elaboran estrategias y se toman las decisiones.

Mientras que de uso externo es para los competidores, clientes, proveedores, organismos reguladores, supervisores, etc. para lo cual aquellos disponen la información que la empresa hace pública por la normatividad existente o por iniciativa propia (Ricra, 2014, p.12).

Los directivos y accionistas quienes son agentes internos a la empresa, que disponen de información de manera más estrecha, al momento de obtener resultados del análisis financiero tienen la oportunidad de centrar sus decisiones en estos, para que la misma sea más eficiente y valiosa. Por otro lado, para las personas ajenas a la empresa, como proveedores, clientes, organismos de control, entre otros, este proceso sirve para disponer información necesaria para conocer en qué situación se encuentra la empresa y tomar medidas o las acciones correspondientes.

1.1.8.2. Análisis vertical

Análisis vertical o también llamado análisis de porcentos integrales, estriba en manifestar en porcentajes los valores de cada partida de un estado financiero, ya sea en el Estado de Situación Financiera o el Estado de Pérdidas y Ganancias, sin embargo, este método se lo puede aplicar en otros estados financieros. Al momento de realizar el análisis vertical en el Estado de Situación Financiera, se puede evidenciar que porcentaje le corresponde a cada clase de activos, pasivos o patrimonio. Por otra parte, cuando se lo realiza en el Estado de Pérdidas y Ganancias mostrará el porcentaje de participación de cada ingreso, egreso y utilidad de la empresa (Lavalle, 2017, pp.9-11).

1.1.8.3. Análisis horizontal

El análisis horizontal o también conocido como análisis de tendencias permite conocer y comparar la conducta de las partidas que plasman lo estados financieros en diferentes periodos de tiempo, ya sean anuales, trimestrales, cuatrimestrales o mensuales, de esta manera sirve como guía para determinar el crecimiento o decrecimiento de las cuentas, es recomendable tomar al menos tres períodos distintos para que se obtenga un análisis eficiente y provechoso que sirva de pilar para la toma de decisiones y con ello para realizar proyecciones financieras (Lavalle, 2017, pp.13-14).

1.1.8.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros 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 (Imaicela et al., 2019, p.2).

Las razones o indicadores financieros son una de las herramientas más comunes para un buen análisis financiero de la empresa, pues tratan de comparar distintas partidas de los estados financieros, con el fin de conocer el grado de liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión de una empresa, y de esta manera tomar medidas correctivas y fundamentar la toma de decisiones. Los indicadores financieros según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son los siguientes:

Tabla 1-1: Indicadores financieros

Indicadores financieros		
Factor	Concepto	Indicadores técnicos
Liquidez	Sirven para evaluar el grado de liquidez de una empresa, es decir, la capacidad que tiene para cancelar sus deudas a corto plazo.	Razón Corriente Prueba Ácida
Solvencia	También llamados indicadores de endeudamiento sirven para medir el grado de endeudamiento de una empresa o la participación que tienen los acreedores sobre los activos.	Endeudamiento del Activo Endeudamiento Patrimonial Endeudamiento del Activo Fijo Apalancamiento Apalancamiento financiero
Gestión	Ayudan a cuantificar la eficiencia que una empresa tiene al momento de utilizar los recursos con los que dispone, pues mide el nivel de rotación de las cuentas del activo.	Rotación de cartera Rotación de Activo Fijo Rotación de Ventas Período Medio de Cobranza Período Medio de Pago Impacto Gastos Administrativos y Ventas Impacto de la Carga Financiera
Rentabilidad	Denominados también indicadores de rendimiento, ayudan a medir la capacidad que posee la empresa para obtener beneficio, a través del uso de sus recursos.	Rentabilidad Neta del Activo Margen Bruto Margen Operacional Rentabilidad Neta de Ventas Rentabilidad Operacional del Patrimonio Rentabilidad Financiera

Fuente: (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Indicadores de liquidez

– Razón corriente

Según Superintendencia de Compañías (s.f., pp.5-6) la razón corriente muestra la capacidad que posee la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, ya que indica la proporción en la que los

compromisos a corto plazo, están cubiertas por los activos de la misma naturaleza. Por otro lado, Herrera et al., (2016, p.157) expresa que la relación anhelada de este indicador es igual o mayor a uno, pues es considerado sinónimo de que la empresa tiene buena liquidez, caso contrario se estima que le empresa no está en condiciones de cubrir con sus obligaciones corrientes.

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

– Prueba ácida

Es un indicador más estricto que la liquidez corriente, pues determina la capacidad que posee la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo sin considerar a los inventarios, pues estos no se convierten en efectivo con facilidad. En el caso de que el resultado de este indicador sea mayor que uno significa que la empresa cuenta con liquidez para cubrir con sus obligaciones de corto plazo, si este es menor que uno, el escenario no es favorable en cuanto a la liquidez (Calleja y Calleja, 2017, pp.61-62).

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

Indicadores de solvencia

– Endeudamiento del activo

Indica el porcentaje de los recursos de la empresa que son financiados por terceros, es decir, relaciona la proporción que representa los pasivos del total de activos. De la expresión anterior se deduce que si el cociente es alto significa que la empresa está empleando más deuda para financiar sus activos y así obtener utilidades (Superintendencia de Compañías, s.f., pp.4-5). Este indicador muestra el grado de dependencia financiera de la empresa, es decir, que grado de participación tienen los acreedores. Si este indicador es alto, la empresa tiene mayor dependencia de sus acreedores y por lo tanto se encuentra en una situación riesgosa, mientras que, si es bajo, la empresa es elevadamente independiente en relación a sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

– **Endeudamiento patrimonial**

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa (Superintendencia de Compañías, s.f., p.5).

En otras palabras, muestra que financiamiento tiene más peso, si la de los acreedores o de los propietarios de la empresa, si el indicador refleja un resultado menor que uno quiere decir que los propietarios tienen más participación en el financiamiento, mientras que, si se encuentra sobre uno, los acreedores son los que financian más a la empresa.

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

– **Endeudamiento del activo fijo**

Este indicador señala el nivel de obligación que posee el patrimonio de la empresa por cada unidad invertida en activos no corriente. Si el resultado de este cálculo es superior a uno, indica que el total de activo fijo pudo haberse financiado con patrimonio, sin necesidad de acudir a los acreedores. Cabe recalcar que para el cálculo de este indicador se toma en consideración únicamente el valor del activo neto tangible, más no el intangible (Superintendencia de Compañías, s.f., pp.5-6).

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto intangible}}$$

– **Apalancamiento**

Señala el nivel de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros, es decir, da como resultado el número de unidades monetarias de activos que se han logrado obtener por cada unidad monetaria de patrimonio. (Superintendencia de Compañías, s.f., p.6).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

– **Apalancamiento financiero**

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades (Superintendencia de Compañías, s.f., pp.6-7).

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total}}}$$

Indicadores de gestión

– **Rotación de cartera**

Con este indicador lo que se pretende saber es la rapidez con la que cobramos a nuestros clientes. Es necesario que esta razón se compare con la política de crédito de la empresa (Calleja y Calleja, 2017, p.71). Permite identificar cuantas veces rotan las cuentas por cobrar, mientras más bajo sea este indicador, quiere decir que la política aplicada por la empresa es efectiva y consigue que las cuentas no se queden estancadas, sino más bien roten con facilidad.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

– **Rotación de activo fijo**

Muestra las unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activo fijo y a la vez señala la eficiencia de la gestión del activo fijo de la empresa, pues con ello se conoce el uso de ese activo al momento de generar las ventas (Calleja y Calleja, 2017, p.71).

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

– **Rotación de ventas**

Gracias a esta relación se puede conocer el número de veces que se utilizan los activos en un determinado nivel de ventas, por lo que también se determina la eficiencia en la utilización de los activos con relación a las ventas, ya que mientras más ventas se realicen con la inversión de los activos, se obtendrá más eficiencia en el negocio (Superintendencia de Compañías, s.f., p.9).

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

– **Período medio de cobranza**

Señala el número de días en que la empresa cobra las cuentas y documentos por cobrar, este indicador ayuda a conocer la gestión de la empresa y la eficiencia de sus políticas de cobro, un período más extenso puede provocar problemas en la liquidez de la empresa. Cabe recalcar que para el cálculo de este indicador se toma las cuentas y documentos por cobrar de corto plazo, ya que si se considera los de largo plazo puede afectar al cálculo (Superintendencia de Compañías, s.f., p.10).

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y documentos por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

– **Período medio de pago**

Este indicador da a conocer el número de días que la empresa tarde en cubrir sus obligaciones con proveedores, mientras más largo sea este período puede reflejar una rotación lenta de inventarios, un largo período medio de cobro o falta de potencia financiera o que la rotación de los inventarios es más lenta (Superintendencia de Compañías, s.f., p.10).

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

– **Impacto gastos administración y ventas**

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que

determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa (Superintendencia de Compañías, s.f., p.11).

Este indicador es de suma importancia para conocer el impacto que tiene los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas, que estos a la vez pueden afectar enormemente a la utilidad de la empresa, ya que unos gastos excesivos provocan menor utilidad operacional y con ello menor beneficio neto, es por ello que al aplicarlo se podrá tomar medidas correctivas frente a gastos operacionales excesivos.

$$\text{Impacto de los gastos administrativos} = \frac{\text{Gastos admin. y ventas}}{\text{Ventas}}$$

– **Impacto de la carga financiera**

Al aplicar esta razón señala el impacto que generan los gastos financieros sobre las ventas de un período determinado, pues permite conocer la influencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos que produce la empresa. Para que el impacto de esta carga no sea perjudicial para la empresa es aconsejable que este índice no supere el 10% de las ventas (Superintendencia de Compañías, s.f., pp.11-12).

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

Indicadores de rentabilidad

– **Rentabilidad neta del activo**

Refleja la capacidad que tiene el activo de la empresa para generar beneficio o utilidades, sin considerar la manera que haya sido financiado dicho activo. Este indicador puede mostrar resultados negativos, ya que, para obtener la utilidad neta, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, pues si se evidencia un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta será mucho más alto y al sumar con la participación de los trabajadores puede llegar a ser mayor que la utilidad del ejercicio (Calleja y Calleja, 2017, p.83).

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

– **Margen bruto**

Este índice establece una relación entre las ventas y el costo de ventas e indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus gastos operativos y obtener beneficios antes de aplicar las deducciones e impuestos respectivos. Para la aplicación de este índice dentro de una empresa industrial, el costo de ventas es el costo de producción y de los inventarios de los productos en proceso. El coeficiente de este índice puede ser negativo cuando el costo de ventas es superior a las ventas totales (Superintendencia de Compañías, s.f., p.13).

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

– **Margen operacional**

Como se conoce, no solo el costo de ventas tiene incidencia en la utilidad operativa, sino también los gastos de administración y ventas, es por ello que el margen operacional es muy útil al momento de realizar el estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es rentable o no, sin tener presente la forma como ha sido financiado, este indicador puede reflejar valores negativos, ya que no se toman en consideración los ingresos no operacionales (Superintendencia de Compañías, s.f., p.14).

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

– **Rentabilidad neta de ventas**

Al comparar la utilidad neta con las ventas, este indicador demuestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta, se debe tener en consideración si la utilidad neta reflejada es netamente del giro del negocio o de ingresos extraordinarios, pues estos últimos no permiten mostrar la rentabilidad generada propiamente del negocio (Calleja y Calleja, 2017, p.82).

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

– Rentabilidad operacional del patrimonio

Este indicador determina la rentabilidad que los accionistas pueden obtener por su capital invertido en la empresa, sin considerar los gastos financieros, impuestos y la participación de trabajadores. Para fomentar el análisis se debe tener presente la diferencia entre este indicador y la rentabilidad financiera y conseguir conocer el impacto de los gastos financieros y los impuestos en la rentabilidad de los socios y accionistas. El resultado que arroje este índice puede ser negativo ya que no se consideran los ingresos que no son de la operación (Superintendencia de Compañías, s.f., p.15).

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

– Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera es un indicador muy beneficioso, pues mide la utilidad neta generada comparada con la inversión de los dueños de la empresa, de esta manera el accionista o socio puede conocer el rendimiento que le genera su inversión, pues esta debe ser mayor a las tasas del mercado o si recibe algún beneficio adicional.

La siguiente formula permite conocer que factores indican en la utilidad de los accionistas. Al momento de aplicar este índice, su resultado puede ser negativo, pues para obtener la utilidad neta, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, es por ello que, si se evidencia un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta será mucho más alto y al sumar con la participación de los trabajadores puede llegar a ser mayor que la utilidad del ejercicio (Superintendencia de Compañías, s.f., p.16).

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAI}}$$

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación aporta varias decisiones para hacer frente a los problemas de investigación que se presenten, el enfoque puede ser cualitativo, cuantitativo o a la vez mixto, el cual es la combinación de los dos anteriores, mismo que son valiosos para investigaciones y la generación de conocimiento (Hernández, 2014, pp.2-4).

Cualitativo: En la presente investigación se utilizará un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, el primer enfoque mencionado, debido a que se empleará una entrevista al gerente de la empresa y una encuesta a los trabajadores, con el propósito de conocer detalladamente los problemas de la misma.

Cuantitativo: será utilizado a través de la aplicación de los indicadores financieros y análisis de los estados financieros básicos, con el fin de garantizar el diseño de un modelo de gestión financiera efectivo.

2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación o alcance, es la profundidad que se desea dar a cierta investigación, quiere decir, profundizarla por medio de tres opciones: nivel exploratorio, descriptivo y explicativo (Perez, et al., 2020, p.213).

Exploratorio: Mediante este nivel se realizará un proceso investigativo y visitas a la empresa para lograr identificar y determinar los diferentes problemas que persisten en la misma, pues también se necesita verificar la planta de producción donde se elaboran los productos lácteos con el fin de lograr obtener información efectiva, clara y precisa.

Descriptivo: el nivel descriptivo permitirá identificar las características de la empresa y los motivos por los cuales se considera necesario aplicar un modelo de gestión financiera y los factores que

influirán en el diseño del mismo, de igual manera permitirá conocer la situación financiera de la empresa.

2.3. Diseño de investigación

Es la estrategia que se adopta para la investigación a desarrollar para responder a la problemática establecida en el estudio, se clasifica en diseño no experimental y experimental. Y refiriéndose al número de investigaciones que tendrá el trabajo se divide en longitudinal y transversal (Palella & Martins, 2017, p.86).

2.3.1. Según la manipulación intencionada de la variable independiente

No experimental: se hará uso de este diseño debido a que las variables de estudio no recibirán manipulación alguna a lo largo del proyecto de investigación, pues se realizará un análisis de la información recopilada y se planteará un modelo de gestión financiera.

2.3.2. Según el número de intervenciones en el trabajo de campo

Transversal: la recopilación de datos para el proyecto de investigación se lo realizará en un periodo de tiempo determinado.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio hace referencia a la clase de estudio que se va a realizar, mismo que guía hacia el objetivo general de estudio y la manera de recaudar información (Palella & Martins, 2017, p.88).

2.4.1. Según el contexto de generación del conocimiento

Aplicada: Se realizará un modelo de gestión financiera con el objetivo de establecer estrategias y dar solución a la problemática existente en la empresa, basándose en información recopilada como los estados financieros de la misma.

2.4.2. Según las fuentes de información para generar conocimiento

Documental: se lo aplicará por medio de uso de información bibliográfica extraída de artículos, revistas, investigaciones similares, normativas y reglamentos que servirán de apoyo para la elaboración del estudio.

De campo: Se desarrollará una investigación de campo, debido a que se realizarán varias visitas a la empresa con el fin de recolectar datos e información verídica necesaria mediante entrevistas, encuestas y revisión de estados financieros de la entidad.

2.5. Población y planificación

La población también llamada universo, es el conjunto general de análisis sobre el cual se realizará el estudio. Por otro lado, la muestra es un pedazo de la población (Perez, et al., 2020, p.213).

La población sobre la cual se realizará el estudio es de un total de 12 trabajadores, mismo número que se tomará como la muestra para el estudio, debido a que la población, es decir, el número de trabajadores de la empresa es reducido.

Tabla 1-2: Trabajadores empresa Productos Lácteos Urquizo

Área	Número de trabajadores
Gerencia	1
Área de producción	5
Área contable	1
Área de transporte	3
Área de ventas	1
Total	12

Fuente: Empresa Productos Lácteos Urquizo

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Es la organización interna del proceso investigativo. Es una sucesión de procesos que incluyen dentro varias técnicas e instrumentos que generan validez a la investigación (Naranjo, 2017, p.121).

Analítico: se aplicará este método al momento de elaborar un análisis vertical y horizontal al Estado de Situación Inicial y Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa Productos Lácteos Urquizo, de la misma manera se aplicarán ratios financieros para conocer la situación económica, los mismos que serán debidamente analizados.

Inductivo: permitirá establecer conclusiones y recomendaciones partiendo de la identificación del problema de la empresa, de igual manera diseñar un modelo de gestión financiera en base al diagnóstico financiero y contable.

Deductivo: Contribuirá con la solución de la problemática identificada en la empresa por medio del planteamiento de estrategias, actividades y políticas financieras.

2.6.2. Técnicas

La técnica es un elemento particular, que es utilizado para lograr que el método a utilizarse dentro de la investigación sea válido (Naranjo, 2017, p.121).

Entrevista: Se realizará una entrevista a la gerente propietaria de la empresa, misma que constará de preguntas claves que ayuden a identificar la problemática de la empresa y las aspiraciones que tiene sobre la misma, a fin de llevar a cabo un estudio basado en la realidad de la empresa.

Encuesta: técnica con la que se logrará recabar información valiosa y relevante de la empresa, a través de la formulación de preguntas al personal, misma que será de gran ayuda para cumplir con los objetivos del estudio.

Observación: permitirá verificar puntos claves en los departamentos de la entidad, mediante la observación de procesos y actividades con el fin de tener una información real y dar solución a los problemas existentes en la empresa por medio del modelo de gestión financiera a formular.

2.6.3. Instrumentos

Un instrumento, como su nombre lo indica, es el elemento para obtener información necesaria para el estudio, es la materialización del método o la técnica a utilizarse (Naranjo, 2017, p.122).

Guía de entrevista: este instrumento será de gran ayuda, ya que abordará preguntas puntuales, donde la propietaria de la empresa podrá contestar sin ningún inconveniente y a la vez colabore al levantamiento de información real.

Cuestionario: el cuestionario a realizar para los trabajadores de la empresa contendrá preguntas específicas y de relevancia para obtener información precisa que ayude a dar solución a la problemática.

Guía de observación: ayudará al levantamiento de información de manera directa con la finalidad de conocer más a fondo las funciones de las diferentes áreas.

2.7. Variables

2.7.1. Variable independiente

Modelo de gestión financiera

2.7.2. Variable dependiente

Recurso financiero

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1. Análisis de resultados

3.1.1.1. Análisis de la entrevista dirigida al gerente de la empresa

Información preliminar

La empresa Productos Lácteos Urquizo cuenta con un total de 12 trabajadores, como se puede observar en la tabla 1-3 una gran parte de trabajadores específicamente cinco de ellos laboran en el área de producción, tres empleados se dedican al transporte de los productos, dentro del área administrativa se encuentra un gerente, un contador, un administrador, un vendedor.

Tabla 1-3: Cargos que desempeñan los trabajadores en la empresa

Cargo	Número de trabajadores
Gerente	1
Operarios	5
Contador	1
Administrador	1
Transportistas	3
Vendedor	1
Total	12

Fuente: Empresa Productos Lácteos Urquizo

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Para obtener información más precisa y clara de la empresa Productos Lácteos Urquizo se utilizó técnicas de recolección de información, una de ellas es la entrevista, misma que se realizó al Gerente de la empresa, este instrumento está elaborado en base a preguntas abiertas para que el entrevistado pueda dar su punto de vista y criterio, de esta manera la información recolectada es más específica.

Por otro lado, la encuesta se la aplicó a los 11 trabajadores que laboran en las distintas áreas de la empresa, la misma que está diseñada con preguntas cerradas, donde cada uno de los empleados tendrá la posibilidad de aportar con su respuesta en base a algunos factores de la empresa.

Entrevista dirigida al gerente de la empresa Productos Lácteos Urquizo

Objetivo: Recabar información importante por parte del Gerente de la Empresa Productos Lácteos Urquizo, que sirva de base para diseñar un Modelo de Gestión Financiera.

1. ¿Cuáles son las principales debilidades y amenazas de la empresa en la actualidad?

Bueno, considero que la mayor debilidad que tiene la empresa es la falta de marketing y publicidad para hacer conocer los productos que ofrecemos, además otra sería que las capacitaciones al personal no han sido constantes. Considero que una amenaza para la empresa actualmente es la pandemia que se vive que, aunque no nos ha perjudicado fuertemente es un factor que se debe considerar, otra amenaza es la competencia que existe aquí en la zona.

2. ¿Qué factores considera usted como fortalezas y oportunidades de la empresa?

Las fortalezas que la empresa tiene son varias, una de ellas es tener una planta propia para la producción, la cual está bien acoplada para el proceso y tiene la maquinaria necesaria, experiencia de los trabajadores que realizan los productos, gran acogida de los productos especialmente en la región Costa y también que los productos tienen precios competitivos y son de calidad. Una gran oportunidad es la calidad de la materia prima que ofrecen los proveedores con los que trabajamos, otra es la facilidad que tenemos para obtener créditos en bancos o cooperativas.

3. ¿Qué productos se ofrece y cuáles son los que tienen mayor demanda?

Los productos que ofrecemos son: queso fresco de 500 g, 700 g, queso mozzarella de 500 g y 700 g crema de leche, pero el producto que tiene más acogida es el queso fresco.

4. ¿A qué lugares se distribuyen y comercializan los productos?

Bueno, los productos se dirigen a varias ciudades principalmente a comisariatos, tiendas, mini y supermercados de Riobamba, Milagro, Machala, Huaquillas, Babahoyo, Cumanda, Pallatanga y Guayaquil.

5. ¿Cuáles son los competidores potenciales que tiene la empresa?

Los principales competidores de esta empresa son empresas del sector como Cebadeñito, que tiene su planta aquí en Cebadas, además otras empresas que son mucho más grandes como Alpina, Rey Lácteos, Kiosko, Prasol, entre otras.

6. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento básicas que posee la empresa?

Las principales fuentes de financiamiento de la empresa son prestamos que se tiene con algunas entidades bancarias y cooperativas de la ciudad de Riobamba.

7. ¿Cuáles son las políticas de ventas que maneja la empresa?

Bueno las políticas que manejamos en la empresa son varias, pero una de ellas es en cuanto a los precios, pues estos se manejan en cuanto al volumen del pedido que realizan, además cuando se realizan cambios en los mismos se notifica a los clientes antes que realicen su pedido, también en cuanto a las compras, cuando un cliente desea hacer su pedido se comunica con el vendedor y debe enviar un documento donde se detalle los productos que se desea y se acuerda la fecha de envío, y antes de transportar el pedido se verifica que todos los productos solicitados estén completos, el cliente puede realizar el pago mediante transacción bancaria o efectivo de acuerdo a lo dialogado con el cliente.

8. ¿Se capacita al personal constantemente?

Bueno desde el año pasado no se han realizado capacitaciones frecuentes por la situación de la pandemia, nada más los trabajadores nos capacitamos una sola vez en el 2020.

9. ¿Cuáles cree que son los aspectos que debe mejorar la empresa?

Un aspecto importante es la publicidad, para lograr también que los productos lleguen a más ciudades y con el tiempo queremos producir más clases de quesos.

10. ¿Cuál es la visión que usted tiene de la empresa?

Creo que, como gerente, la visión de la empresa es llegar a tener un mejor posicionamiento en el mercado, con alto reconocimiento en más ciudades del Ecuador ofreciendo más productos.

11. ¿Se realiza algún método y evaluación de análisis financiero?

No, actualmente no se hace ningún análisis financiero, porque se ha tenido algunos problemas con los contadores que han laborado en la empresa, ya que en dos años se ha contratado cuatro contadores y solo se dedican a realizar los estados financieros y las declaraciones.

12. ¿A lo largo de los años de funcionamiento de la empresa se ha implementado un modelo de gestión financiera?

No, nunca se ha implementado un modelo de gestión financiera aquí en la empresa.

13. ¿Cree usted que la gestión financiera es importante para lograr un mejor manejo del recurso financiero?

Si, la verdad es que la gestión financiera si es un factor que puede ayudar mucho a la situación actual de la empresa y sobre todo a controlar el dinero, para que sea administrado de mejor manera para todas las actividades que se realizamos.

Conclusión general de la encuesta aplicada al gerente de la empresa Productos Lácteos Urquizo.

La empresa Productos Lácteos Urquizo entre sus debilidades más representativas esta la falta de marketing y una correcta publicidad, además las capacitaciones que se ha realizado a los trabajadores no es suficiente, por otro lado, una de las amenazas para la empresa es la pandemia que se vive en la

actualidad, cabe recalcar que esta no ha afectado potencialmente al desenvolvimiento de la empresa, además se considera como amenaza a la competencia.

La empresa posee varias fortalezas, una de ellas es que la planta de producción ubicada en la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, está estructurada para llevar a cabo todo el proceso de producción y con maquinaria apropiada, añadido a esto, los trabajadores del área de producción tienen la experiencia necesaria para este proceso, por otro lado, los productos son de alta calidad y sus precios son competitivos.

Los productos que elabora y comercializa la empresa son: queso fresco de 500 g, 700 g, 900 g, queso mozzarella de 500 g, queso de mesa de 500 g, queso en bloque, crema de leche y yogurt, de los cuales el producto que tiene más demanda es el queso fresco. Los Lácteos Urquizo se distribuyen y comercializan en varias ciudades del país especialmente en comisariatos, tiendas, mini y supermercados de Riobamba, Milagro, Machala, Huaquillas, Babahoyo, Cumanda, Pallatanga y Guayaquil.

Los competidores potenciales son las empresas que se encuentran ubicadas en la misma parroquia y sus alrededores, además de otras empresas más grandes como Alpina, Rey Lácteos, Kiosko, Prasol, entre otras. La empresa se financia principalmente con créditos que se han obtenido en bancos o cooperativas ubicadas en la ciudad de Riobamba.

Por otro lado, las políticas de ventas que maneja la empresa están ligadas principalmente a los precios, pedidos, transporte y formas de cobro, en cuanto a los precios, cuando estos son modificados se comunica a los clientes con anticipación y al momento de realizar algún pedido, mismos que son receptados por el vendedor a cargo mediante un documento donde se especifique el mismo, de acuerdo a este documento se realiza una revisión previa al envío, cabe recalcar que los pagos de los clientes se receptan mediante transacciones bancarias o efectivo. El personal que labora en la empresa no recibe la capacitación suficiente que ayude a mejorar el desempeño en sus funciones, un factor que ha intervenido en esta situación es la pandemia por Covid – 19 que se vive en el Ecuador desde inicios de marzo del año 2020.

Uno de los aspectos que se debe mejorar en la empresa es aumentar la publicidad en varios medios, esto ayudará a que la empresa pueda ampliar su mercado a más ciudades del país, pues actualmente solo se realiza publicidad y se difunde información sobre los productos en una página de Facebook,

además otro factor a mejorar es ampliar la gama de productos, produciendo quesos en otras presentaciones. La visión de la empresa a largo plazo es posicionarse en el mercado, ampliando la gama de productos y con ello la empresa tenga más reconocimiento en más ciudades del país.

Actualmente en la empresa no se realiza ningún método de análisis financiero, ni mucho menos evaluación financiera, ya que han existido conflictos y cambios en el área contable, pues en tan solo dos años han pasado cuatro contadores por la empresa, una de las funciones que realiza la contadora actual es la elaboración del Estado de Situación Inicial y el Estado de Pérdidas y Ganancias y otra es realizar la declaración de impuestos.

3.1.1.2. Análisis de las encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa

Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Productos Lácteos Urquizo

Objetivo: Recolectar información de los trabajadores de la Empresa Productos Lácteos Urquizo, para diagnosticar la situación actual de la empresa con el propósito de diseñar un Modelo de Gestión Financiera para lograr un mejor manejo del recurso financiero.

1. ¿Cuáles son las principales funciones que usted desempeña en su cargo?

Tabla 2-3: Principales funciones del cargo

Cargo	Funciones
Operarios	- Producción de productos lácteos. - Empaque de productos.
Contador	- Elaborar y presentar Estados Financieros básicos. - Dar cumplimiento a las obligaciones tributarias. - Asesorar a los propietarios de la empresa.
Administrador	- Coordinar y designar actividades. - Evaluar el cumplimiento de las actividades. - Asignación de recursos.
Transportistas	- Transportar los productos lácteos a los diferentes puntos de las ciudades. - Recibir pagos de los clientes.
Vendedor	- Comunicarse con los clientes - Registro de los pedidos - Verificar detalladamente los pedidos

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Interpretación: Los trabajadores de la empresa, desempeñan varias funciones dentro de su cargo, por un lado los operarios se dedican a la producción de lácteos y posteriormente al empaclado de los mismos, el contador de la empresa se dedica a elaborar y presentar el Estado de Situación Inicial y el Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa, adicional a esto elabora la declaración de impuestos correspondientes y asesora a los propietarios y gerente de la empresa sobre temas contables, por otro lado, el administrador coordina, designa y evalúa varias actividades de la empresa, en cambio el vendedor tiene las funciones de comunicar, registrar y verificar los pedidos de los clientes y por último, los transportistas se dedican netamente a transportar los productos a las diferentes ciudades.

Marque con una X su respuesta

2. ¿La empresa posee un manual de funciones?

Tabla 3-3: ¿La empresa posee manual de funciones?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SÍ		
NO	8	72.73%
DESCONOZCO	3	27.27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

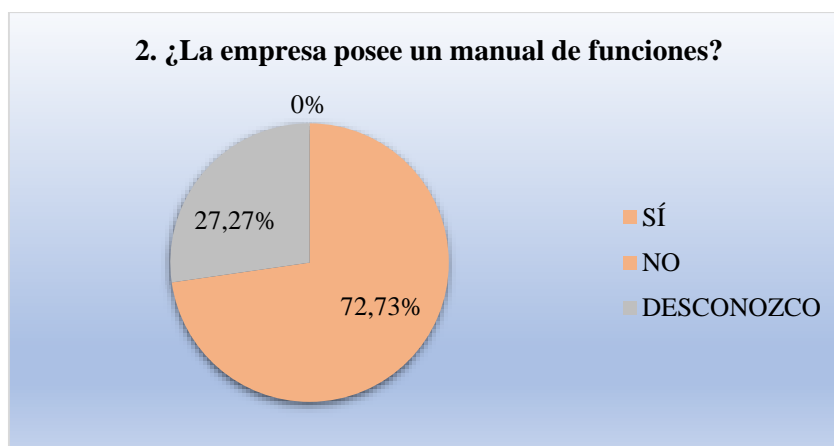


Gráfico 1-3: ¿La empresa posee manual de funciones?

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: En el gráfico 1-3 se puede observar que, del total de trabajadores encuestados, el 72.73% afirma que la empresa no cuenta con un manual de funciones, mientras que el 27.27% desconoce si en la empresa se maneja dicho manual.

Interpretación: La empresa no cuenta con un manual de funciones establecido, por lo que los trabajadores realizan las funciones que se le asignan, por lo que algunos trabajadores no realizan funciones que según el cargo que mantienen les corresponde.

3. ¿Califique los siguientes ítems según su nivel de aceptación?

Tabla 4-3: Nivel de aceptación de aspectos empresariales

ÍTEM	ALTERNATIVA			PORCENTAJE		
	BUENO	REGULAR	MALO	BUENO	REGULAR	MALO
Sueldo	6	5		54.55%	45.45%	
Ambiente laboral	9	2		81.82%	18.18%	
Maquinaria	9	2		81.82%	18.18%	
Publicidad	2	4	5	18.18%	36.36%	45.45%
Administración empresarial	8	3		72.72%	27.27%	
Horario laboral	9	2		81.82%	18.18%	
Comunicación empleador – empleado	8	3		72.73%	27.27%	
Salud y seguridad ocupacional	7	4		63.64%	36.36%	

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Sueldo

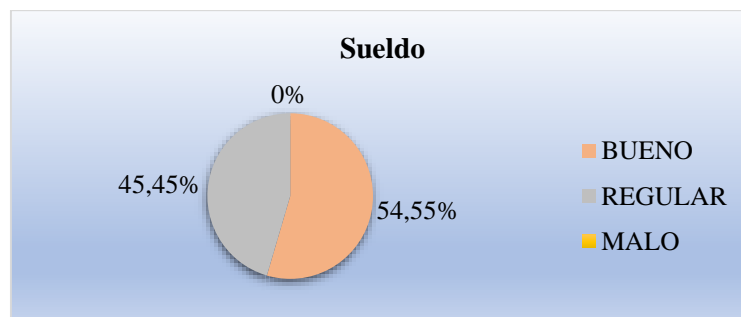


Gráfico 2-3: Nivel de aceptación - sueldo

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Como se puede identificar 6 trabajadores, es decir, 54.55% de los encuestados considera que el sueldo que reciben es bueno, por otro lado, el 45.45% cree que dicho sueldo es regular.

Interpretación: El sueldo que reciben los trabajadores no es inferior al salario básico (\$400), es por ello que la mayor parte de empleados consideran el sueldo como bueno, pero a la vez un porcentaje significativo coinciden que el sueldo es malo, ya que no reciben todos los beneficios de ley correspondientes.

Ambiente laboral

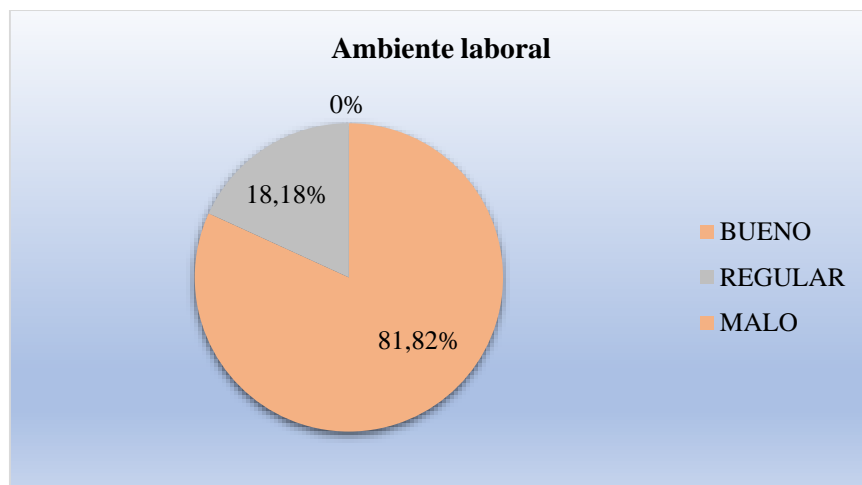


Gráfico 3-3: Nivel de aceptación - ambiente laboral

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Como se puede identificar en el gráfico, el 81.82% de los trabajadores considera que el ambiente laboral es bueno, mientras que el 18.18% restante mencionada que el clima laboral es regular.

Interpretación: El clima laboral que se mantiene en la empresa es considerado bueno por la mayoría de trabajadores, sin embargo, un pequeño porcentaje lo considera malo, pues han existido disputas, problemas de comunicación entre trabajadores y negatividad al momento de realizar sus funciones.

Maquinaria

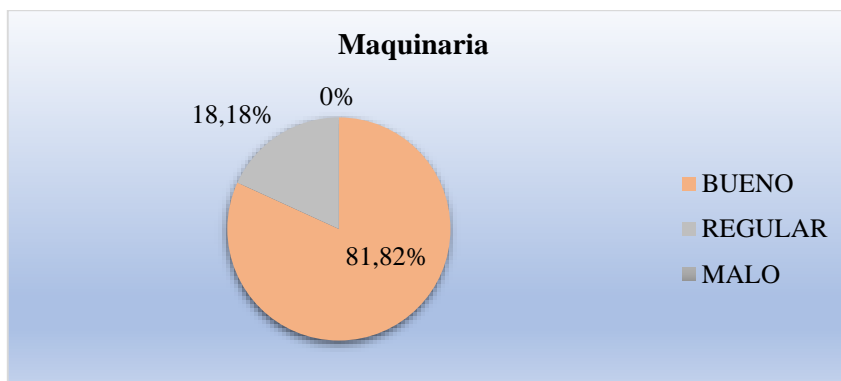


Gráfico 4-3: Nivel de aceptación - maquinaria

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: El gráfico 4-3 refleja que 9 trabajadores que representan el 81.82% creen que la maquinaria que tiene la empresa es buena, mientras que los 2 trabajadores restantes, es decir, 18.18% consideran que la maquinaria es regular.

Interpretación: Se deduce que la maquinaria que posee la empresa es buena y apropiada para la producción de todos los productos que se elaboran, cabe recalcar que el mantenimiento a las mismas se lo realiza de manera constante, sin embargo, día a día salen al mercado nuevas máquinas con mejor tecnología y que a la vez automatizan los procesos.

Publicidad

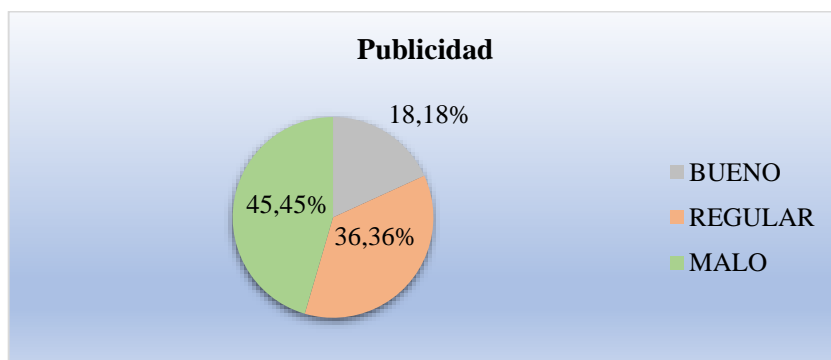


Gráfico 5-3: Nivel de aceptación - publicidad

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Según se identifica en el gráfico 5-3, un total de 45.45%, es decir, 5 de los trabajadores menciona que la publicidad que realiza la empresa es mala, mientras que el 36.36% que representa a 4 trabajadores creen que es regular, y solo 18.18% en otras palabras, 2 empleados consideran que la publicidad es buena.

Interpretación: La publicidad que realiza la empresa es mínima, ya que solo cuenta con una página en la red social Facebook donde se publican imágenes de sus productos, sus precios, sin embargo, las publicaciones no son constantes y es el único medio utilizado para difundir sus productos y los avances de la empresa.

Administración empresarial

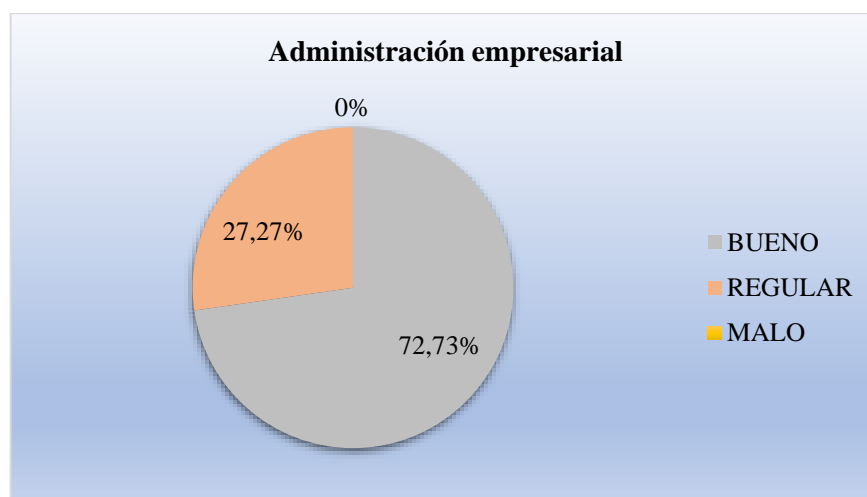


Gráfico 6-3: Nivel de aceptación - administración empresarial

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Del total de trabajadores encuestados, 8 trabajadores (72.73%) consideran que la administración empresarial es buena, en cambio 3 trabajadores (27.27%) evalúan dicha administración como regular.

Interpretación: La mayor parte de los trabajadores consideran la administración empresarial como buena, pues comparada con la administración de hace varios años la presente ha realizado correcciones importantes para la empresa, sin embargo, una minoría no está satisfecha con las acciones que se ha realizado.

Horario laboral

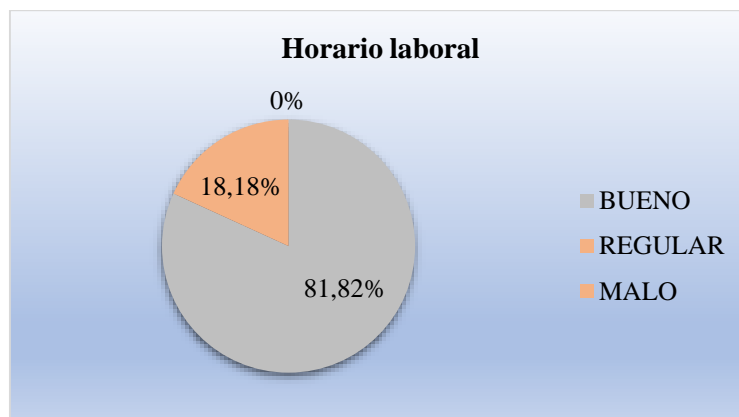


Gráfico 7-3: Nivel de aceptación - horario laboral

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: El horario laboral que maneja la empresa es considerado bueno por el 81.82% del total de encuestados, por el contrario, el 18.18% cree que el horario de trabajo es regular.

Interpretación: Las respuestas aportadas por los trabajadores dan a conocer que el horario laboral es relativamente bueno, pues la gran mayoría de los trabajadores se sienten a gusto con dicho aspecto.

Comunicación empleador – empleado

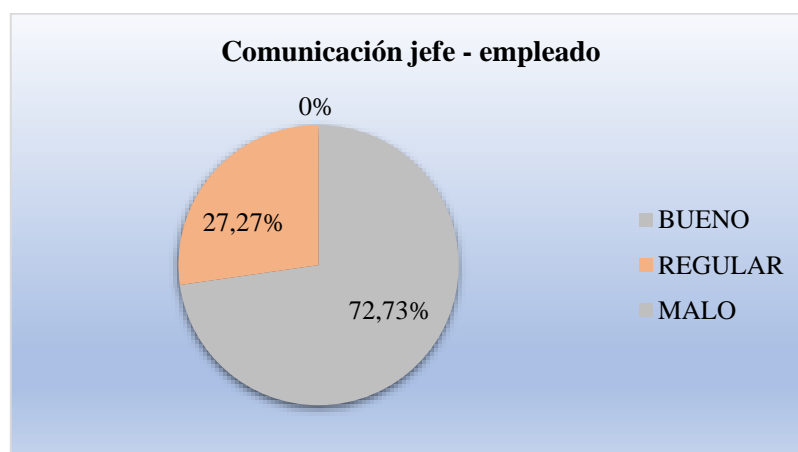


Gráfico 8-3: Nivel de aceptación - comunicación jefe - empleado

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Del total de trabajadores encuestados, se puede identificar que el 72.73% piensa que la comunicación entre el jefe y el empleado es buena, en cambio el 27.27% considera este factor como regular.

Interpretación: Se considera que la comunicación es buena, ya que ante cualquier percance o problema se puede llevar a cabo un diálogo directo con el jefe, en el que prevalece el respeto y la amabilidad, sin embargo, debe estar expuesta a cambios para poder mejorarla.

Salud y seguridad ocupacional

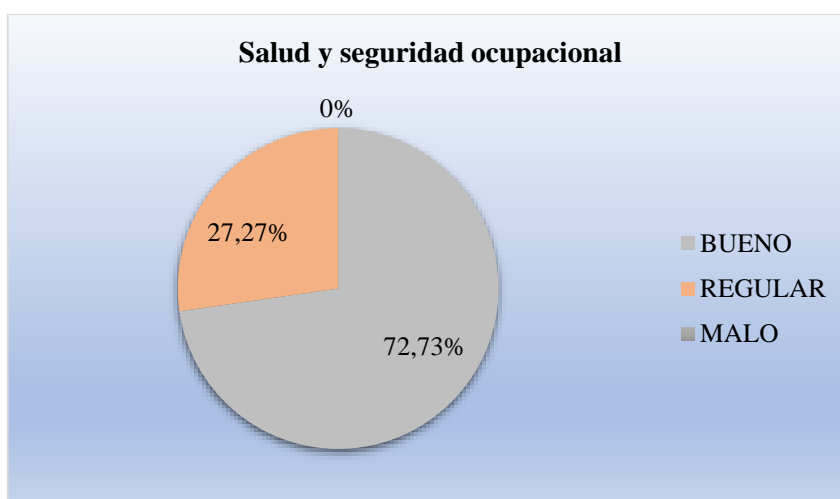


Gráfico 9-3: Nivel de aceptación - salud y seguridad ocupacional

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Como se puede identificar en el gráfico 9-3, del total de trabajadores a los que se les aplicó la encuesta, el 72.73% evalúa a la salud y seguridad ocupacional como buena, mientras que el 27.27% considera que es regular.

Interpretación: La salud y seguridad ocupacional de los trabajadores es considerado bueno por la mayor parte de los trabajadores, ya que, en el ambiente en la empresa, especialmente en el área de producción es seguro y en la actualidad se ha implementado varios controles de bioseguridad como precauciones ante la pandemia, como es el uso de mascarilla, traje de bioseguridad y guantes, pero una parte de los trabajadores la calificaron como mala pues recalcan que se pueden implementar más controles.

4. ¿La empresa dispone de los siguientes instrumentos de gestión empresarial?

Tabla 5-3: ¿La empresa dispone de los siguientes instrumentos de gestión empresarial?

ÍTEMS	ALTERNATIVA			PORCENTAJE		
	SÍ	NO	DESCONOZCO	SÍ	NO	DESCONOZCO
Misión	9		2	81.82%		18.18%
Visión	9		2	81.82%		18.18%
Valores empresariales	2	3	6	18.18%	27.27%	54.55%
Objetivos empresariales	2	3	6	18.18%	27.27%	54.55%
Organigrama estructural	2	3	6	18.18%	27.27%	54.55%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

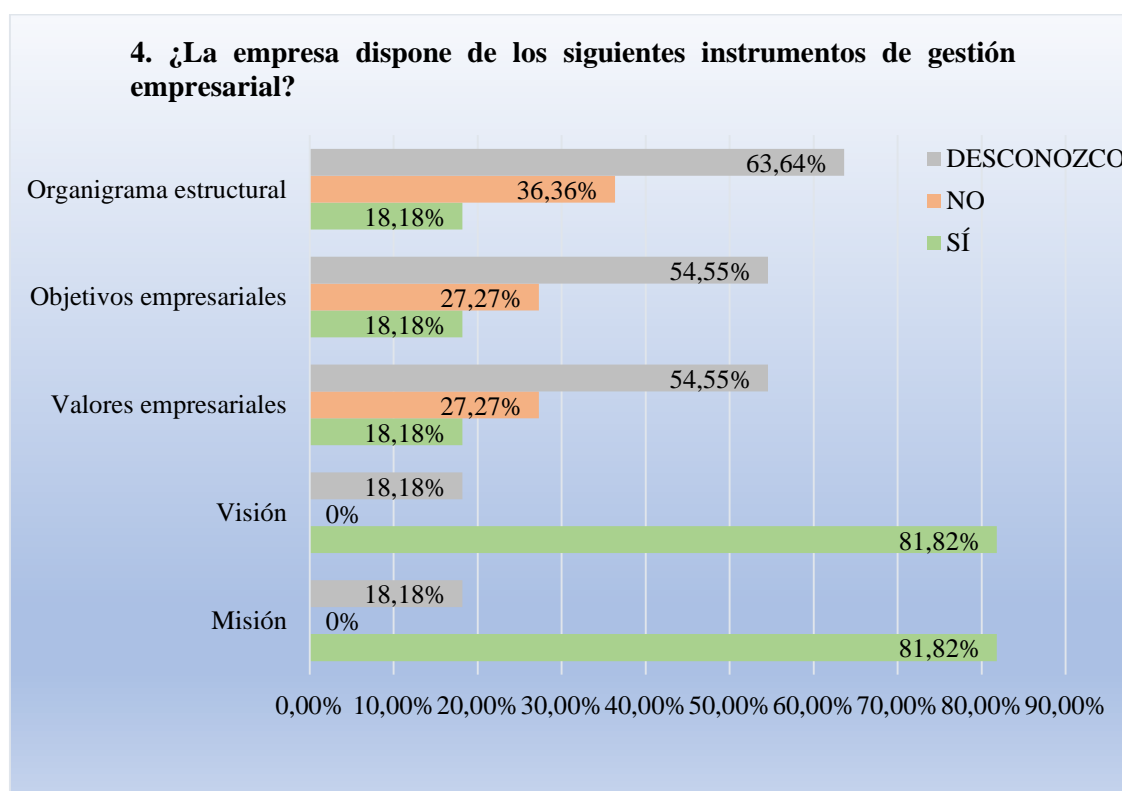


Gráfico 10-3: Disponibilidad de instrumentos de gestión empresarial

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: De acuerdo al gráfico 10-3, de los 11 trabajadores encuestados, 9 de ellos (81.82%) mencionan que la empresa cuenta con una misión y visión, mientras que los 2 trabajadores restantes (18.18%) desconocen si la empresa posee dichos instrumentos. Por otro lado, el 54.55% (6

trabajadores) manifiestan que desconocen si la empresa posee o no valores empresariales y el 27.27% (3 trabajadores) mencionan que si posee y el 18.18% restante (2 trabajadores) considera que si cuenta con esta herramienta. Además, se puede identificar que 6 trabajadores que representan el 54.55% expresan que desconocen si la empresa dispone de objetivos, valores empresariales y organigrama estructural, por otro lado, 3 trabajadores, es decir, el 27.27% manifiestan que si poseen y 2 trabajadores que significan el 18.18% restante consideran que la empresa si cuenta dichas herramientas.

Interpretación: Le empresa tiene misión, visión, valores empresariales y organigrama estructural, pero solo las dos primeras herramientas han sido socializadas con el personal, cabe recalcar todos los instrumentos citados fueron elaborados hace aproximadamente 4 años atrás y no ha tenido variaciones.

5. ¿Cree usted que los planes de capacitación que se otorga a los trabajadores es suficiente para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 6-3: Planes de capacitación a trabajadores

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SÍ	4	36.36%
NO	7	63.64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

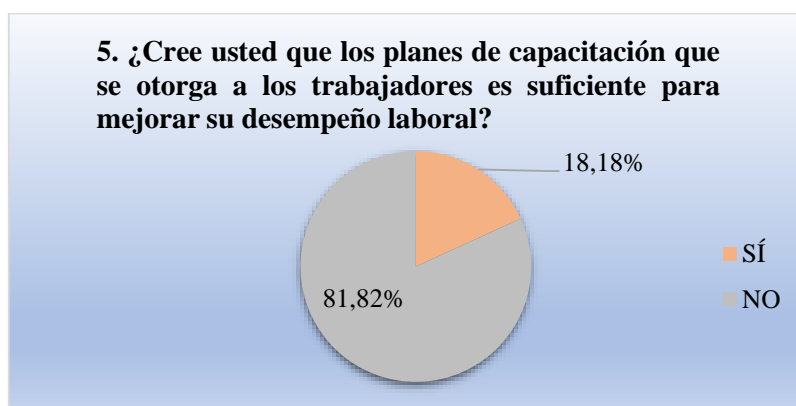


Gráfico 11-3: Planes de capacitación a trabajadores

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: De acuerdo con el gráfico 12-3, del total de los trabajadores encuestados el 81.82% representado por 9 trabajadores considera que los planes de capacitación que se les otorga no es suficiente para mejorar el desempeño laboral, mientras que el 18.18%, es decir, 2 trabajadores manifiestan que si es suficiente.

Interpretación: La mayoría de trabajadores considera que el programa de capacitaciones que se les otorga no es suficiente, puesto que en el último año solo se realizó una capacitación, lo que quiere decir que requieren más capacitaciones que ayuden a mejorar su desempeño laboral.

6. ¿La empresa propone metas de ventas para un período determinado?

Tabla 7-3: Propuesta de metas de ventas

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SÍ		
NO	8	72.73%
DESCONOZCO	3	27.27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

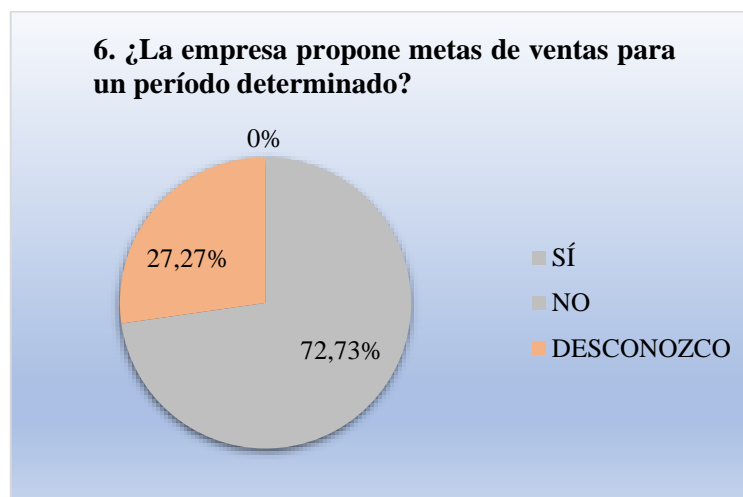


Gráfico 12-3: Propuesta de metas de ventas

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Según refleja el gráfico 13-3, el 72.73% de trabajadores mencionan que la empresa no propone metas de ventas para cierto período, mientras que el 27.27% desconoce si se proponen esta clase de metas.

Interpretación: Según el aporte de los trabajadores, la mayoría de ellos manifiestan que la empresa no formula metas de ventas, pues solo se maneja con los pedidos que realizan los mini y supermercados de las diferentes ciudades a los que ofertan sus productos.

7. ¿Qué aspecto considera usted que es el más importante para aumentar las ventas y que la empresa amplíe su mercado?

Tabla 8-3: Aspectos importantes para aumentar las ventas

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
Publicidad	7	63.64%
Modificar precios		
Tiempo de entrega		
Maquinaria	1	9.09%
Tecnología	1	9.09%
Ampliar la gama de productos	2	18.18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

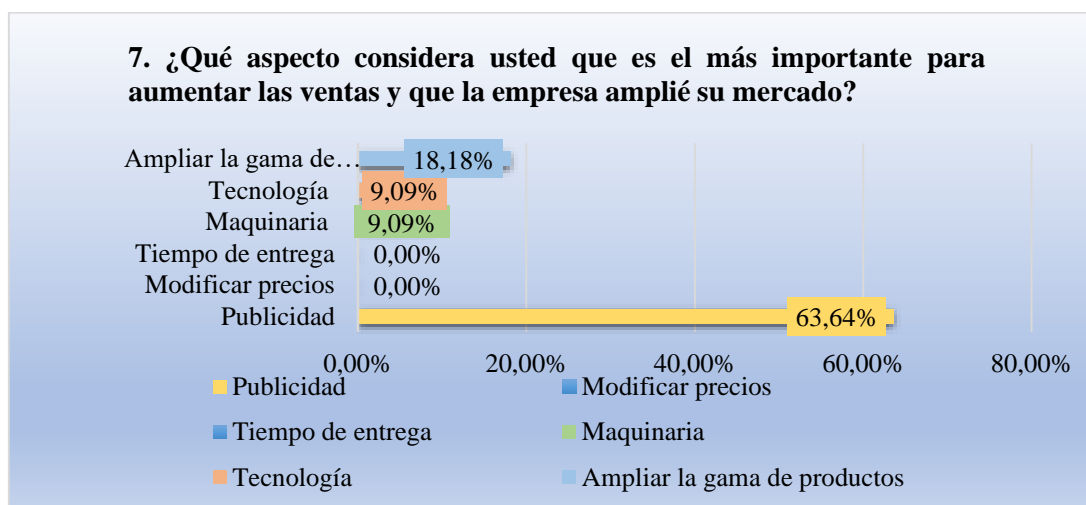


Gráfico 13-3: Aspectos importantes para aumentar las ventas

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Como se puede identificar en el gráfico 14-3, el 63.63% de los empleados considera que el factor más importante para aumentar las ventas de la empresa es la publicidad, mientras que el 18.18% manifiesta que se debería ampliar la gama de productos y el 18.18% restante está distribuido equitativamente entre tecnología y maquinaria.

Interpretación: La mayor parte de los empleados coinciden que el factor más importante para que crezcan las ventas y la empresa amplíe su mercado es la publicidad, ya que como se mencionaba anteriormente este factor no ha sido explotado por la empresa, ya que no es constante y solo se lo realiza por medio de una página en Facebook, el siguiente factor más seleccionado es ampliar la gama de productos, ya que los productos que oferta la empresa son los que tiene experiencia en elaborarlos y tiene acogida en las diferentes ciudades y por último, un porcentaje casi nulo se distribuye en tecnología y maquinaria, pues estos últimos se encuentran en buen estado y cubren todos los requerimientos para el proceso de producción.

8. ¿Sus opiniones y puntos de vista son considerados en la toma de decisiones generales de la empresa?

Tabla 9-3: Consideración de las opiniones de los trabajadores

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SÍ	5	45.45%
NO	6	54.55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

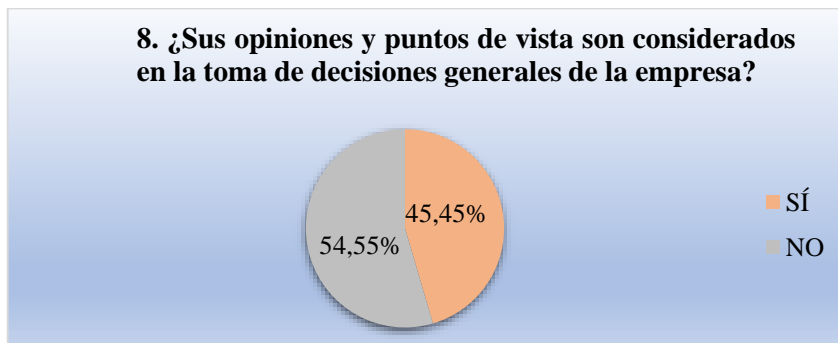


Gráfico 14-3: Consideración de las opiniones de los trabajadores

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: De los 11 trabajadores encuestados, el 54.55% expresa que sus opiniones y puntos de vista no son considerados para la toma de decisiones de la empresa, por el contrario, el 45.45% manifiesta que sus opiniones si se toman en cuenta.

Interpretación: Por los resultados expuestos, se deduce que en la toma de decisiones de la empresa no siempre se toma en consideración las opiniones y criterios de los trabajadores, por lo que es importante implementar medios para que los trabajadores den sus opiniones y el gerente pueda tomarlas en cuenta para las decisiones futuras.

9. ¿Considera usted importante el análisis de los estados financieros en la gestión financiera de la empresa?

Tabla 10-3: Importancia del análisis de los estados financieros

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SÍ	6	54.55%
NO	1	9.09%
DESCONOZCO	4	36.36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

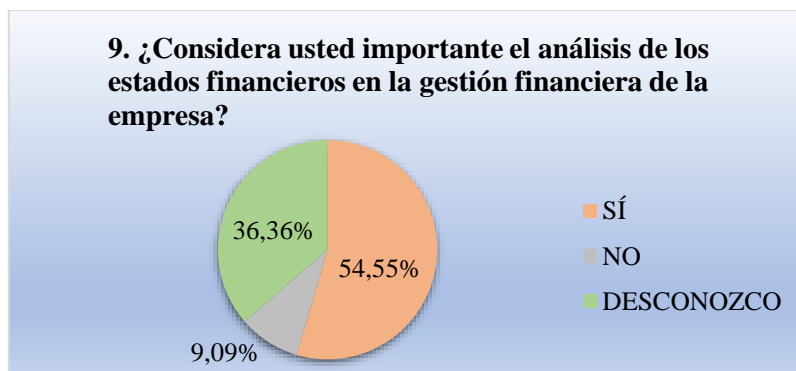


Gráfico 15-3: Importancia del análisis de los estados financieros

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Como se puede observar en el gráfico 16-3, 6 trabajadores (54.55%) considera que el análisis de los estados financieros es importante en la gestión financiera de la empresa, mientras que

4 empleados (36.36%) desconocen si este análisis es importante y tan solo 1 trabajador (9.09%) manifiesta que este análisis no es necesario.

Interpretación: La mayoría de empleados de la empresa consideran que el análisis financiero es importante en la gestión financiera de la misma, pero no ha existido la preocupación de realizarlo, sin embargo, otro porcentaje significativo desconoce si es un factor importante, por lo que se deduce que los trabajadores que están dentro del mismo no tiene conocimiento o una idea clara del análisis financiero y tan solo un trabajador no lo considera necesario.

10. ¿Según su criterio, es necesario que la toma de decisiones se sustente en la información y análisis financiero?

Tabla 11-3: Sustento de la toma de decisiones

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SÍ	7	63.64%
NO	4	36.36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

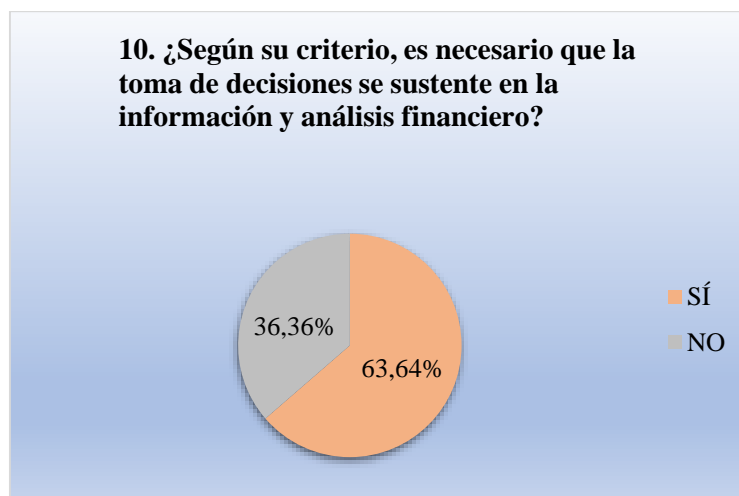


Gráfico 16-3: Sustento de la toma de decisiones

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: En el gráfico 17-3 se observan los 11 puntos de vista de los trabajadores encuestados, sobre si consideran necesario que la toma de decisiones se sustente en la información y análisis financiero, de los cuales el 63.64% respondió que sí es necesario, mientras que para el 36.36% no es vital.

Interpretación: La mayoría de los trabajadores coinciden en que la toma de decisiones si debe estar sustentada en la información y análisis financiero, aspecto que debe tener en cuenta el gerente, ya que no se realiza un análisis ni evaluación financiera en la empresa.

11. ¿La empresa Productos Lácteos Urquiza cuenta con un modelo de gestión financiera?

Tabla 12-3: ¿La empresa posee un modelo de gestión financiera?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SÍ		
NO	7	63.64%
DESCONOZCO	4	36.36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

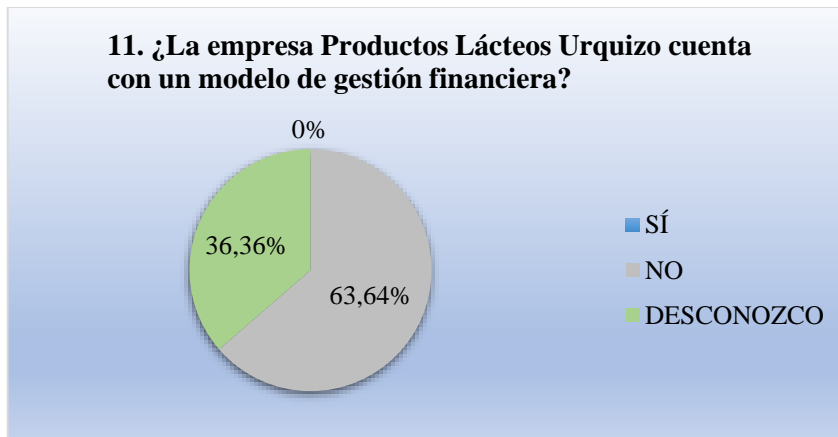


Gráfico 17-3: ¿La empresa posee un modelo de gestión financiera?

Fuente: ¿Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: La tabla 13-3 refleja el número y porcentaje de las respuestas de los trabajadores sobre si la empresa cuenta o no con un modelo de gestión financiera, del total de trabajadores, 7 manifiestan que no y el 36,36% restante desconoce.

Interpretación: Con las respuestas obtenidas se puede identificar que la empresa no cuenta con un modelo de gestión financiera, por lo que estos resultados incentivan a la propuesta del diseño de dicho modelo de gestión.

12. ¿Cree usted que un modelo de gestión financiera contribuirá a que el manejo del recurso financiero sea más eficiente?

Tabla 13-3: Beneficios del modelo de gestión financiera

ALTERNATIVA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SÍ	7	63.64%
NO	1	9.09%
DESCONNOZCO	3	27.27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

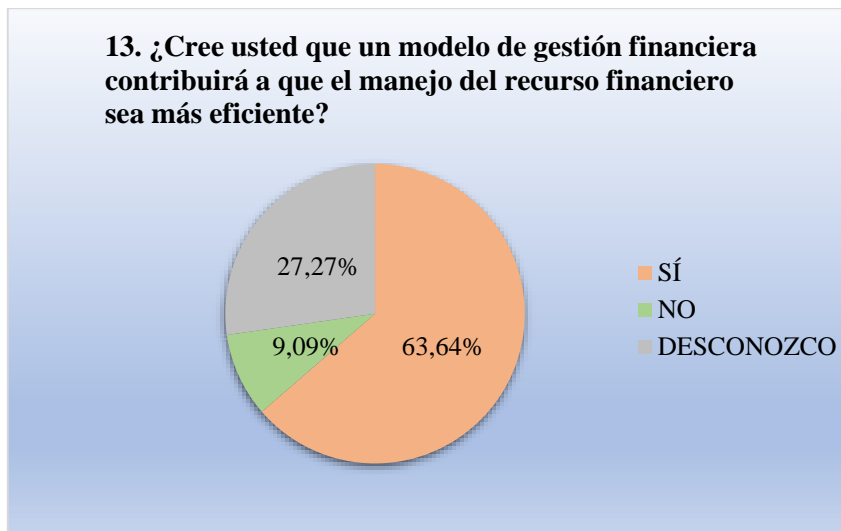


Gráfico 18-3: Beneficios del modelo de gestión financiera

Fuente: Encuestas a trabajadores

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Análisis: Como se puede observar en el gráfico 19-3, el 63.64% (7 trabajadores) expresan que un modelo de gestión financiera si contribuirá a que el manejo del recurso financiero sea más eficiente, mientras que el 27.27% (3 trabajadores) manifiestan que dicho modelo no contribuirá con este objetivo y por último el 9.09% desconoce se este será de ayuda o no.

Interpretación: El resultado obtenido sustenta la idea de que el diseño e implementación de un modelo de gestión financiera tendrá grandes beneficios para la empresa y que contribuirá a que el manejo del recurso financiero sea más eficiente.

3.2. Propuesta y contenido

3.2.1. Tema de la propuesta

Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Productos Lácteos Urquizo, parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

3.2.2. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión financiera para la empresa Productos Lácteos Urquizo, parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, con el propósito de lograr un manejo más eficiente del recurso financiero.

Objetivos específicos

- Sustentar teóricamente el modelo de gestión financiera mediante una revisión bibliográfica.
- Realizar un diagnóstico y estudio de la situación actual de la empresa mediante el uso de técnicas e instrumentos, incluyendo análisis financiero.
- Establecer una propuesta de modelo de gestión financiero mediante la determinación de políticas y estrategias, con el propósito de lograr un manejo más eficiente del recurso financiero.

3.2.3. Desarrollo de la propuesta

Luego de haber culminado el desarrollo de los capítulos anteriores de este trabajo de investigación, donde se recolecto información pertinente y relevante sobre la empresa Productos Lácteos Urquizo gracias a la colaboración del personal, misma que sirvió para diagnosticar y conocer la situación actual de la empresa, se procede al diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa

Productos Lácteos Urquizo, que tendrá como propósito lograr un manejo más eficiente del recurso financiero por lo que contendrá los siguientes ítems:

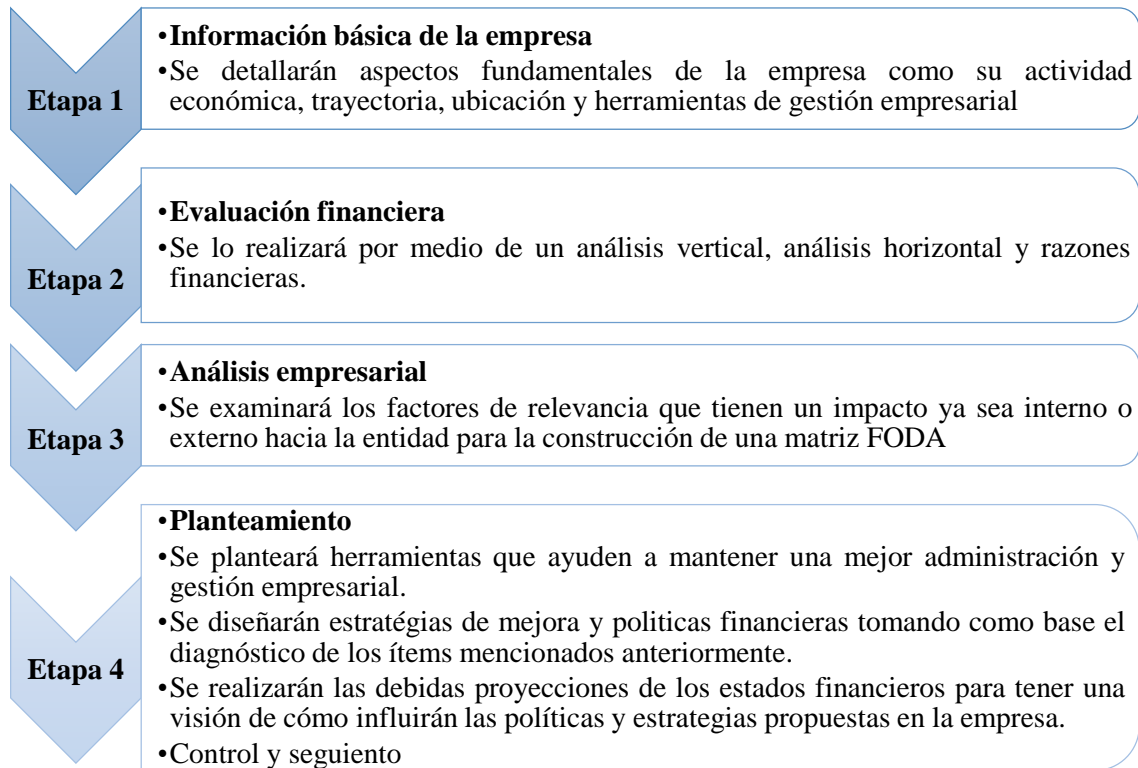


Gráfico 19-3: Etapas del modelo de gestión financiera

Fuente: Martínez, 2016.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

3.3. Información básica de la empresa

3.3.1. Reseña histórica

La empresa Productos Lácteos Urquizo empieza sus actividades el 5 de marzo de 2008, en un pequeño local arrendado produciendo solo un producto, queso de 750 g, dos años después la familia Urquizo logra construir e inaugurar una planta de lácteos con maquinaria básica y así toman la iniciativa de ampliar su gama de productos y ofreciendo a sus clientes queso fresco de 500 g, 700 g, 900 g, después de varios años y gracias a la acogida a lo largo de los años llegaron a elaborar otros productos, queso mozzarella en dos presentaciones y crema de leche.

Inicialmente los productos Urquizo eran distribuidos y comercializados en distintos puntos de venta de los diferentes cantones de la provincia de Chimborazo, y poco a poco a lo largo de sus 12 años de

experiencia y trayectoria en la producción de lácteos llegaron a diferentes ciudades del país, pues actualmente, los productos Urquizo son distribuidos y comercializados en tiendas, comisariatos, mini y supermercados de Riobamba, Milagro, Machala, Huaquillas, Babahoyo, Cumanda, Pallatanga y Guayaquil, mismas en las que los productos lácteos Urquizo tienen gran acogida y aceptación por su sabor, calidad y precio.

3.3.2. Ubicación

La empresa Productos Lácteos Urquizo está ubicada en la calle Tarqui y Juan Montalvo en la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.



Figura 1-3: Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps.

3.3.3. Slogan

El queso que más te gusta lo fabricamos en Cebadas.

3.3.4. Logo



Figura 2-3: Logo Productos Lácteos Urquizo

Fuente: Productos Lácteos Urquizo

3.3.5. Misión

Elaborar y comercializar productos derivados de la leche, garantizando que el producto sea de calidad con proceso de última tecnología, higiene, originalidad y precio competitivo para lograr elevada satisfacción en la alimentación de la sociedad, utilizando personal capacitado

3.3.6. Visión

A finalizar del año 2018, ser una Empresa líder en la elaboración de productos lácteos en la provincia de Chimborazo, con productos de calidad, trabajo en equipo, talento humano capacitado en mejoramiento constante y la plena satisfacción de nuestros clientes.

3.3.7. Organigrama estructural

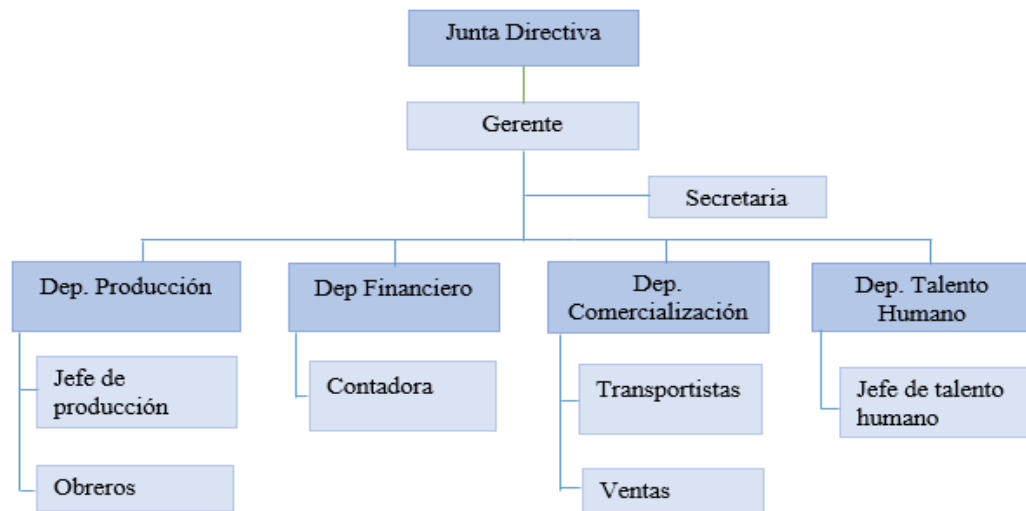


Gráfico 20-3: Organigrama estructural

Fuente: Productos Lácteos Urquizo.

Realizado por: Administrador

3.4. Evaluación financiera

Con el fin de verificar la situación financiera de la empresa Productos Lácteos Urquizo y analizar los problemas que posee se procedió a realizar un análisis financiero en el cual se aplicará análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados y uso de razones o indicadores financieros.

3.4.1. Análisis vertical de los estados financieros

3.4.1.1. Análisis vertical del estado de situación financiera

Tabla 14-3: Análisis vertical estado de situación financiera

PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
2018-2020						
Cuentas	2018	2019	2020	Análisis Vertical		
				2018	2019	2020
Activos						
Activo corriente						
Disponible	\$ 33.851,10	\$ 45.330,13	\$ 31.587,57	16,62%	19,92%	16,27%
Caja General	\$ 7.813,89	\$ 8.020,13	\$ 7.351,23	3,84%	3,52%	3,79%
Bancos y otras instituciones financieras	\$ 26.037,21	\$ 37.310,00	\$ 24.236,34	12,79%	16,40%	12,48%
Exigible	\$ 39.659,38	\$ 46.358,33	\$ 36.526,96	19,48%	20,37%	18,81%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 39.659,38	\$ 46.358,33	\$ 36.526,96	19,48%	20,37%	18,81%
Realizable	\$ 7.339,16	\$ 9.033,70	\$ 6.613,01	3,60%	3,97%	3,41%
Inventario de materia prima	\$ 3.138,00	\$ 4.077,00	\$ 2.912,00	1,54%	1,79%	1,50%
Inventario productos en proceso	\$ 1.400,80	\$ 2.000,20	\$ 1.200,89	0,69%	0,88%	0,62%
Inventario productos terminados	\$ 2.800,36	\$ 2.956,50	\$ 2.500,12	1,38%	1,30%	1,29%
Total activo corriente	\$ 80.849,64	\$ 100.722,16	\$ 74.727,54	39,71%	44,26%	38,48%
Activos fijos						
Depreciables	\$ 92.772,34	\$ 96.838,55	\$ 89.473,44	45,56%	42,56%	46,07%
Edificios	\$ 30.000,00	\$ 27.000,00	\$ 24.000,00	14,73%	11,86%	12,36%
Vehículos	\$ 46.523,00	\$ 51.023,00	\$ 48.639,00	22,85%	22,42%	25,05%
Maquinaria	\$ 36.540,00	\$ 38.456,00	\$ 34.895,00	17,95%	16,90%	17,97%
Equipo de oficina	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 0,00	0,49%	0,22%	0,00%
Depreciación	\$ 21.290,66	\$ 20.140,45	\$ 18.060,56	10,46%	8,85%	9,30%
No depreciables	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	14,73%	13,18%	15,45%
Terrenos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	14,73%	13,18%	15,45%
Total activo no corriente	\$ 122.772,34	\$ 126.838,55	\$ 119.473,44	60,29%	55,74%	61,52%
Total activos	\$ 203.621,98	\$ 227.560,71	\$ 194.200,98	100,00%	100,00%	100,00%
Pasivos						
Pasivo corto plazo						

Cuentas por pagar						
Proveedores	\$ 23.130,50	\$ 27.319,22	\$ 18.745,41	11,36%	12,01%	9,65%
Obligaciones con la administración tributaria	\$ 180,56	\$ 210,30	\$ 198,66	0,09%	0,09%	0,10%
Total pasivo corto plazo	\$ 23.311,06	\$ 27.529,52	\$ 18.944,07	11,45%	12,10%	9,75%
Pasivo largo plazo						
Obligaciones con Instituciones financieras	\$ 20.542,39	\$ 10.630,39	\$ 718,39	10,09%	4,67%	0,37%
Total pasivo largo plazo	\$ 20.542,39	\$ 10.630,39	\$ 718,39	10,09%	4,67%	0,37%
Total pasivo	\$ 43.853,45	\$ 38.159,91	\$ 19.662,46	21,54%	16,77%	10,12%
Patrimonio						
Capital social	\$ 42.191,09	\$ 16.396,33	\$ 82.286,23	20,72%	7,21%	42,37%
Resultados del ejercicio	\$ 117.577,44	\$ 173.004,47	\$ 92.252,29	57,74%	76,03%	47,50%
Total patrimonio	\$ 159.768,53	\$ 189.400,80	\$ 174.538,52	78,46%	83,23%	89,88%
Total pasivo + patrimonio	\$ 203.621,98	\$ 227.560,71	\$ 194.200,98	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Estado de situación financiera

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Interpretación: Dentro del activo corriente, la cuenta más representativa es cuentas por cobrar a clientes con un valor de \$ 39.659,38 (19,48%) en 2018, \$ 46.358,3 (20,37%) en 2019 y \$ 36.526,96 (15,38%) en 2020, estos valores reflejados se deben a que los clientes acuerdan un plazo para el pago correspondiente de la compra de los productos, la segunda cuenta con mayor participación dentro de este grupo es bancos y otras instituciones financieras con \$ 26.037,21 (12,79%) en 2018, \$ 37.310,00 (16,40%) en 2019 y \$ 24.236,34 (12,48%) en el año 2020, el dinero guardado de las instituciones financieras es de respaldo y para el pago correspondiente que se realizan a los proveedores por las materia prima.

Por otro lado, dentro del activo no corriente una de las cuentas más representativas es vehículos puesto que en el año 2018 este rubro fue de \$ 46.523,00 (22,83%), en 2019 \$ 51.023,00 (22,42%) y en el año 2020 de \$ 48.639,00 (25,05%), estos valores se deben a que la mayor a que hay un número de vehículos representativo que son utilizados para la entrega de los productos en las diferentes ciudades. La cuenta que ocupa el segundo lugar dentro de este grupo es maquinaria con \$ 36.540,00 (17,95%) en 2018, \$ 38.456,00 (16,90%) en 2019 y \$ 34.895,00 (17,97%) e 2020.

En el pasivo de corto plazo las obligaciones con los proveedores es la cuenta con más participación pues en el año 2018 esta cuenta reflejo un valor de \$ 23.130,50 (11,36%) en el año 2018, \$ 27.319,22

(12,01%) en 2019 y en el 2020 \$ 18.745,41 (9,65%). por otro lado, dentro del pasivo de largo plazo existe una sola cuenta la cual es obligaciones con instituciones financieras, mismas que en el 2018 reflejó un rubro de \$ 20.542,39 (10,09%), en el 2019 \$ 10.630,39 (4,67%) y en el 2020 \$ 718,39 (0,37%). El patrimonio está compuesto por el capital social y el resultado del ejercicio, esta última cuenta es la más representativa de este grupo pues en el 2018 tuvo un valor de \$ 117.577,44 (57,74%), en el 2019 \$ 173.004,47 (76,03%) y en el 2020 \$ 92.252,29 (47,50%).

3.4.1.2. Análisis vertical del estado de pérdidas de ganancias

Tabla 15-3: Análisis vertical estado de pérdidas y ganancias

PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO						
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
2018-2020						
Cuentas	2018	2019	2020	Análisis Vertical		
				2018	2019	2020
Ventas	\$ 720.182,86	\$ 909.720,00	\$ 625.931,43	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de producción	\$ 517.952,97	\$ 647.501,07	\$ 453.117,55	71,92%	71,18%	72,39%
Utilidad bruta	\$ 202.229,89	\$ 262.218,93	\$ 172.813,88	28,08%	28,82%	27,61%
Gastos operacionales						
Gastos administrativos	\$ 53.024,00	\$ 54.156,00	\$ 54.414,00	7,36%	5,95%	8,69%
Sueldos y salarios	\$ 49.488,00	\$ 50.352,00	\$ 51.000,00	6,87%	5,53%	8,15%
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.352,00	\$ 2.256,00	0,32%	0,26%	0,36%
Otros gastos de administración	\$ 1.256,00	\$ 1.452,00	\$ 1.158,00	0,17%	0,16%	0,19%
Gastos de venta	\$ 28.032,00	\$ 32.880,00	\$ 25.176,00	3,89%	3,61%	4,02%
Transporte	\$ 13.440,00	\$ 15.840,00	\$ 12.960,00	1,87%	1,74%	2,07%
Suministros de oficina	\$ 192,00	\$ 240,00	\$ 216,00	0,03%	0,03%	0,03%
Otros gastos de ventas	\$ 14.400,00	\$ 16.800,00	\$ 12.000,00	2,00%	1,85%	1,92%
Utilidad operativa	\$ 121.173,89	\$ 175.182,93	\$ 93.223,88	16,83%	19,26%	14,89%
Gastos no operativos	\$ 3.596,45	\$ 2.178,46	\$ 971,59	0,50%	0,24%	0,16%
Gastos financieros	\$ 3.596,45	\$ 2.178,46	\$ 971,59	0,50%	0,24%	0,16%
Utilidad del ejercicio	\$ 117.577,44	\$ 173.004,47	\$ 92.252,29	16,33%	19,02%	14,74%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Interpretación: Los ingresos reflejados dentro del Estado de Resultados son netamente de la operación, es decir, de la venta de productos lácteos, en el año 2018 el valor de ventas fue \$ 720.182,86, \$ 909.720,00 en el 2019 y \$ 625.931,43 en el 2020.

Los costos de producción reflejan un valor de \$ 517.952,97 representando el (71,92%) del total de ventas en el 2018, \$ 647.501,07 (71,18%) en el 2019 y \$ 453.117,55 (72,39%) en el 2020. Los gastos administrativos para el 2018 fueron de \$ 53.024,00 (7,36%), para el 2020 de \$ 54.156,00 (5,95%) y para el 2020 de \$ 54.414,00 (8,69%), cabe recalcar que dentro de este tipo de gastos el rubro más significativo es el de sueldos que comprende el de 11 trabajadores, ya que el gerente de la empresa al ser también propietario no tiene un sueldo fijo, además la contadora al prestar sus servicios profesionales fuera de la empresa recibe un sueldo de \$ 50,00 mensuales, es decir, \$600,00 anuales. Los gastos de ventas del año 2018 fueron de \$ 28.032,00 (3,89%), del 2019 \$ 32.880,00 (3,61%) y para el 2020 \$ 25.176,00 (4,02%), predominando en este grupo el gasto de transporte. El gasto financiero no muestra un porcentaje significativo con relación a las ventas.

La utilidad de la neta del ejercicio en el primer año es de \$ 117.577,44, en el segundo de \$ 173.004,47 y en el tercero de \$ 92.252,29 representando así 16,33%, 19,02% y 14,74% respectivamente, además se debe considerar un dato muy importante, la utilidad generada después de un periodo fiscal no se acumulan y son destinadas para otras actividades fuera del giro del negocio.

3.4.2. Análisis horizontal de los estados financieros

3.4.2.1. Análisis horizontal del estado de situación financiera

Tabla 16-3: Análisis horizontal del estado de situación financiera

PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
2018-2020					
Cuentas	2018	2019	2020	Análisis Horizontal	
				2018 - 2019	2019 - 2020
Activos					
Activo corriente					
Disponible	\$ 33.851,10	\$ 45.330,13	\$ 31.587,57	33,91%	-30,32%
Caja General	\$ 7.813,89	\$ 8.020,13	\$ 7.351,23	2,64%	-8,34%
Bancos y otras instituciones financieras	\$ 26.037,21	\$ 37.310,00	\$ 24.236,34	43,29%	-35,04%
Exigible	\$ 39.659,38	\$ 46.358,33	\$ 36.526,96	16,89%	-21,21%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 39.659,38	\$ 46.358,33	\$ 36.526,96	16,89%	-21,21%
Realizable	\$ 7.339,16	\$ 9.033,70	\$ 6.613,01	23,09%	-26,80%
Inventario de materia prima	\$ 3.138,00	\$ 4.077,00	\$ 2.912,00	29,92%	-28,57%
Inventario productos en proceso	\$ 1.400,80	\$ 2.000,20	\$ 1.200,89	42,79%	-39,96%
Inventario productos terminados	\$ 2.800,36	\$ 2.956,50	\$ 2.500,12	5,58%	-15,44%
Total activo corriente	\$ 80.849,64	\$ 100.722,16	\$ 74.727,54	24,58%	-25,81%
Activos fijos					
Depreciables	\$ 92.772,34	\$ 96.838,55	\$ 89.473,44	4,38%	-7,61%
Edificios	\$ 30.000,00	\$ 27.000,00	\$ 24.000,00	-10,00%	-11,11%
Vehículos	\$ 46.523,00	\$ 51.023,00	\$ 48.639,00	9,67%	-4,67%
Maquinaria	\$ 36.540,00	\$ 38.456,00	\$ 34.895,00	5,24%	-9,26%
Equipo de oficina	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 0,00	-50,00%	-100,00%
Depreciación	\$ 21.290,66	\$ 20.140,45	\$ 18.060,56	-5,40%	-10,33%
No depreciables	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	0,00%	0,00%
Terrenos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	0,00%	0,00%
Total activo no corriente	\$ 122.772,34	\$ 126.838,55	\$ 119.473,44	3,31%	-5,81%
Total activos	\$ 203.621,98	\$ 227.560,71	\$ 194.200,98	11,76%	-14,66%
Pasivos					
Pasivo corto plazo					
Cuentas por pagar					
Proveedores	\$ 23.130,50	\$ 27.319,22	\$ 18.745,41	18,11%	-31,38%

Obligaciones con la administración tributaria	\$ 180,56	\$ 210,30	\$ 198,66	16,47%	-5,53%
Total pasivo corto plazo	\$ 23.311,06	\$ 27.529,52	\$ 18.944,07	18,10%	-31,19%
Pasivo largo plazo					
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 20.542,39	\$ 10.630,39	\$ 718,39	-48,25%	-93,24%
Total pasivo largo plazo	\$ 20.542,39	\$ 10.630,39	\$ 718,39	-48,25%	-93,24%
Total pasivo	\$ 43.853,45	\$ 38.159,91	\$ 19.662,46	-12,98%	-48,47%
Patrimonio					
Capital social	\$ 42.191,09	\$ 16.396,33	\$ 82.286,23	-61,14%	401,86%
Resultados del ejercicio	\$ 117.577,44	\$ 173.004,47	\$ 92.252,29	43,22%	-46,79%
Total patrimonio	\$ 159.768,53	\$ 189.400,80	\$ 174.538,52	18,55%	-7,85%
Total pasivo + patrimonio	\$ 203.621,98	\$ 227.560,71	\$ 194.200,98	11,76%	-14,66%

Fuente: Estado de situación financiera

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Interpretación: Dentro del activo corriente, la cuenta bancos y otras instituciones financieras tuvo una variación significativa del año 2018 al 2019 pues aumentó en un 43,29% mientras que del 2019 al 2020 disminuyó un 35,04%, además respecto a las cuentas por cobrar a clientes del 2018 al 2019 se pudo observar un aumento de 16,89% y del 2019 al 2020 una disminución de 21,21%, por otro lado, los inventarios de materia prima, productos en proceso, productos terminados tuvieron variaciones significativas pero el que tuvo mayores cambios fue el inventario de productos en proceso pues del 2018 al 2019 creció en un 23,09% mientras que del 2019 al 2020 se redujo en un 26,80%.

La cuenta del pasivo que mostro mayores variaciones es proveedores pues del año 2018 al 2019 reflejó un aumento de 18,11% y del 2019 a 2020 una disminución de 31,38%, de la misma manera las obligaciones con instituciones financieras redujeron en 48,25% y 93,24% respectivamente, por otro lado, dentro del patrimonio el capital social disminuyó del 2018 al 2019 en un 61,14% y del 2019 al 2020 aumentó en 401,86%.

3.4.2.2. Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias

Tabla 17-3: Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias

PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO					
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
2018-2020					
Cuentas	2018	2019	2020	Análisis Horizontal	
				2018 - 2019	2019 - 2020
Ventas	\$ 720.182,86	\$ 909.720,00	\$ 625.931,43	26,32%	-31,20%
Costo de producción	\$ 517.952,97	\$ 647.501,07	\$ 453.117,55	25,01%	-30,02%
Utilidad bruta	\$ 202.229,89	\$ 262.218,93	\$ 172.813,88	29,66%	-34,10%
Gastos generales operación					
Gastos administrativos	\$ 53.024,00	\$ 54.156,00	\$ 54.414,00	2,13%	0,48%
Sueldos y salarios	\$ 49.488,00	\$ 50.352,00	\$ 51.000,00	1,75%	1,29%
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.352,00	\$ 2.256,00	3,16%	-4,08%
Otros gastos administración	\$ 1.256,00	\$ 1.452,00	\$ 1.158,00	15,61%	-20,25%
Gastos de venta	\$ 28.032,00	\$ 32.880,00	\$ 25.176,00	17,29%	-23,43%
Transporte	\$ 13.440,00	\$ 15.840,00	\$ 12.960,00	17,86%	-18,18%
Suministros de oficina	\$ 192,00	\$ 240,00	\$ 216,00	25,00%	-10,00%
Otros gastos de ventas	\$ 14.400,00	\$ 16.800,00	\$ 12.000,00	16,67%	-28,57%
Utilidad operativa	\$ 121.173,89	\$ 175.182,93	\$ 93.223,88	44,57%	-46,78%
Gastos no operativos	\$ 3.596,45	\$ 2.178,46	\$ 971,59	-39,43%	-55,40%
Gastos financieros	\$ 3.596,45	\$ 2.178,46	\$ 971,59	-39,43%	-55,40%
Utilidad del ejercicio	\$ 117.577,44	\$ 173.004,47	\$ 92.252,29	47,14%	-46,68%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Interpretación: Las ventas de la empresa mostraron una variación del 26,32% del 2018 al 2019 mientras que, del año 2019 al 2020 disminuyeron en un 31,20%, esta drástica disminución se debe a la pandemia por COVID – 19 que vive el mundo desde marzo de 2020, por otro lado, el costo de producción reflejó un crecimiento del 25,01% del 2018 al 2019 y una baja del 2019 al 2020 en un 31,20%, por lo que la utilidad bruta subió en un 29,66% del 2018 al 2019 y bajó en 34,10% del 2019 al 2020.

Los gastos administrativos aumentaron en 2,13% del 2018 al 2019 y 0,48% de 2019 al 2020, por el contrario, los gastos de venta presentaron un aumento de 17,29% del año 2018 al 2019 y una baja de 23,43% del 2019 al 2020, por lo tanto, la utilidad operativa se incrementó en un 44,57% del 2018 al 2019, y bajó en 46,78% del 2019 al 2020. Por otro lado, el gasto financiero mostró un descenso de

39.43% del año 2018 al 2019 y de igual manera un descenso de 55,40% del 2019 al 2020. Finalmente, la utilidad neta del ejercicio creció en un 47,14 del 2018 al 2019 y disminuyó en 46,68% del 2019 al 2020.

3.4.3. Indicadores financieros

3.4.3.1. Indicadores de liquidez

– Razón corriente

Tabla 18-3: Razón corriente

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	3,47	3,66	3,94

Fuente: Estado de situación financiera

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Con los resultados arrojados por este indicador se puede apreciar que la empresa está en condiciones para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, pues en todos los años de estudio la liquidez corriente es mayor que uno, pues por cada dólar de pasivo corriente tiene 3,47, 3,66 y 3,94 de activos corrientes respectivamente, es decir, está dentro de las condiciones normales.

– Prueba ácida

Tabla 19-3: Prueba ácida

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Activo corriente - inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	3,15	3,33	3,60

Fuente: Estado de situación financiera

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

La empresa es capaz de responder a sus obligaciones de corto plazo sin necesidad de comprometer a sus inventarios pues el valor de este indicador para el 2018 es de 3,15, 3,33 para el 2019 y 3,60 para el 2020.

3.4.3.2. Indicadores de solvencia

– Endeudamiento del activo

Tabla 20-3: Endeudamiento del activo

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	21,54%	16,77%	10,12%

Fuente: Estado de situación financiera

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

La empresa refleja que la participación de los acreedores dentro de la empresa es baja, pues en el año 2018 fue de 21,54%, 16,77% en el 2019 y 10,12% en el 2020, lo que quiere decir que la empresa se financia mayormente con recursos propios.

– Endeudamiento patrimonial

Tabla 21-3: Endeudamiento patrimonial

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	27,45%	20,15%	11,27%

Fuente: Estado de situación financiera

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Este indicador nos da a conocer la relación de recursos ajenos frente a los recursos propios, por lo que se puede identificar que los recursos propios de la empresa superan las obligaciones que tiene con terceros pues los datos arrojados son 27,45%, 20,15% y 11,27% para el 2018, 2019 y 2020 respectivamente.

– Endeudamiento del activo fijo

Tabla 22-3: Endeudamiento del activo fijo

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto intangible}}$	1,30	1,49	1,46

Fuente: Estado de situación financiera

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

El resultado de este indicador 1,30 en 2018, 1,49 en 2019 y 1,46 en 2020, muestra que el total de activo fijo pudo haber sido financiado con recursos propios, en otras palabras, no había necesidad de acudir a préstamos con terceros para financiar el activo fijo.

– **Apalancamiento**

Tabla 23-3: Apalancamiento

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	1,27	1,20	1,11

Fuente: Estado de situación financiera

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Señala que porción de los activos de la empresa está financiado por el patrimonio, para el año 2018 el cociente de este indicador fue 1,27, para el 2019 1,20 y para el 2020 1,11, por lo que se puede identificar que es financiado por el patrimonio.

– **Apalancamiento financiero**

Tabla 24-3: Apalancamiento financiero

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total}}}$	1,26	1,18	1,09

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Con la aplicación de este indicador se puede determinar que a la empresa si le conviene financiarse mediante deuda en el caso de ser necesario, pues todos los valores arrojados por este indicador son mayores a uno; pues en el año 2018 fue de 1,26, en el 2019 1,18 y 1,09 en el 2020.

3.4.3.3. Indicadores de gestión

– Rotación de cartera

Tabla 25-3: Rotación de cartera

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	18,16	19,62	17,14

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

De acuerdo con los resultados arrojados en el 2018, 2019 y 2020, la cuentas por cobrar rotan 18,16, 19,62 y 17,14 veces en el año respectivamente, lo que quiere decir que la empresa toma este tiempo para recuperar las ventas a crédito, en otras palabras, las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo.

– Rotación del activo fijo

Tabla 26-3: Rotación del activo fijo

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$	5,87	7,17	5,24

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

El activo fijo de la empresa para el año 2018 rotó 5,87 veces, mientras que en 2019 mostro una pequeña alza a 7,17 veces y en el año 2020 fue de 5,24 veces, es decir, es el año en el que menos veces rotó el activo fijo, por lo que es el año en que la empresa muestra menos eficiencia en la gestión de los activos fijos.

– Rotación de ventas

Tabla 27-3: Rotación de ventas

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	3,54	4,00	3,22

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y Ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021..

El cociente de este indicador demuestra que en el año 2018 al activo de la empresa rotó 3,54, en el 2019 4,00 y para el 2020 3,22 veces, por lo que muestra que el año en el que se mantuvo una menor eficiencia en la gestión del activo para generar ventas es en el 2020.

– **Periodo medio de cobranza**

Tabla 28-3: Periodo medio de cobranza

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Cuentas y documentos por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	20,10	18,60	21,30

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Este indicador muestra la habilidad que tiene la empresa para recuperar el dinero de sus ventas a crédito, por lo que para 2018 el periodo medio de cobranza fue de 20,10, en 2019 18,60 y el en 2020 21,30 días, observando que en este último año le costó más tiempo recuperar el dinero de sus ventas.

– **Periodo medio de pago**

Tabla 29-3: Periodo medio de pago

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	16,30	15,40	15,10

Fuente: Estado de situación financiera.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

La empresa Productos Lácteos Urquiza en el 2018 muestra un periodo medio de pago de 16,30 días lo que significa que es el año en el que más se demoró en cubrir sus obligaciones con proveedores, en el 2019 este período fue de 15,40 días mientras que, para el 2020 15,10 días, indicando que fue el año en el que cubrió sus deudas con proveedores más pronto.

– **Periodo medio de inventario**

Tabla 30-3: Periodo medio de inventario

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Promedio inventario} * 365}{\text{Costo de producción}}$	5,17	5,09	5,33

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

El periodo medio de inventario señala que en el 2018 el inventario de la empresa rotó en 5,17 días, en el año 2019 en 5,09 y por último en el 2020 en 5,33 días, por lo que se puede observar que no hay una gran variación respecto a los tres años de estudio, ya que los inventarios rotan en casi 5 días en los mismos, esto se debe a que al ser una empresa de lácteos los productos no pueden permanecer tanto tiempo sin ser distribuidos y comercializados.

– **Impacto gastos administrativos y de ventas**

Tabla 31-3: Impacto gastos administrativos y de ventas

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Gastos admin. y ventas}}{\text{Ventas}}$	11,25%	9,57%	12,72%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Con el cociente arrojado se puede conocer que el impacto de los gastos administrativos y de ventas respecto a las ventas fue de 11,25%, 9,57% y 12,72% para los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente, se puede apreciar que este tipo de gastos no tiene un impacto tan representativo hacia las ventas.

– **Impacto de la carga financiera**

Tabla 32-3: Impacto de la carga financiera

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	0,5%	0,2%	0,2%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

El impacto de la carga financiera es sumamente mínimo en estos años de estudio pues para el año 2018 es de 0,2%, para el 2019 y 2020 0,2, debido a que en los dos primeros años sus deudas con instituciones financieras no fueron altas, cabe recalcar que para el año 2020 la empresa adquirió una nueva deuda en el último mes del año por lo que el interés no se refleja como gasto financiero.

3.4.3.4. Indicadores de rentabilidad

– Rentabilidad neta del activo

Tabla 33-3: Rentabilidad neta del activo

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	58,86%	75,43%	47,03%

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Este indicador muestra la capacidad que tiene el activo de la empresa para generar utilidades, por ello se puede determinar que, en el año 2018, 2019 y 2020 esta capacidad de los activos buena y significativa, pues arroja valores de 58,86%, 75,43% y 47,03%.

– Margen bruto

Tabla 34-3: Margen bruto

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Ventas-costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	28,08%	28,82%	27,61%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

El margen de la utilidad bruta para el año 2018 fue de 28,08%, para el 2019 se evidenció un aumento a 28,82%, finalmente una disminución para el año 2020 con 27,61%, determinando que la empresa arroja un beneficio importante después de asumir los costos de producción.

– **Margen operacional**

Tabla 35-3: Margen operacional

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	16,83%	19,26%	14,89%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Con este indicador se puede determinar que la empresa ha generado aproximadamente \$0.17 por cada dólar invertido en el 2018, mientras que en el 2019 fue \$0.19 y en el 2020 \$0.15, determinando que la empresa arroja un beneficio promedio después de cubrir los gastos de operación.

– **Rentabilidad neta de ventas**

Tabla 36-3: Rentabilidad neta de ventas

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	16,33%	19,02%	14,74%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Con los resultados arrojados de este indicador se puede establecer que para el año 2018 las ventas generaron un 16,33%, para el 2019 se evidenció un aumento a 19,02% y para el 2020 una disminución al 14,74%, recalcando que no hay una variación significativa con el cociente del margen operacional, pues el gasto financiero no es elevado.

– **Rentabilidad operacional del patrimonio**

Tabla 37-3: Rentabilidad operacional del patrimonio

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$	75,84%	92,49%	53,41%

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias

Elaborado por: Brito, Patricia, 2021.

Con este indicador se puede conocer la rentabilidad que ofrece el capital invertido por los propietarios de la empresa, sin considerar los gastos financieros, por lo que para el año 2018 esta rentabilidad fue de 75,84%, para el 2019 se evidencio un aumento a 92,49% y para el 2020 se registró una menor rentabilidad del 53,41%.

– **Rentabilidad financiera**

Tabla 38-3: Rentabilidad financiera

Fórmula	2018	2019	2020
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	73,59%	91,34%	52,85%

Fuente: Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Muestra el beneficio neto que los propietarios han ganado por su inversión considerando los gastos financieros, pues los resultados obtenidos han sido 73,59%, 91,34% y 52,85% para los años 2018, 2019 y 2020, recalando que no hay mayor variación comparando con la rentabilidad operacional del patrimonio.

3.5. Análisis empresarial

3.5.1. Matriz FODA

La matriz FODA se determinó gracias a un estudio preliminar y al análisis financiero para conocer los factores que impiden el desarrollo y crecimiento empresarial, razón por la cual no se pueden alcanzar las metas y objetivos propuestos, es por ello que en base a esta matriz se lograrán establecer estrategias de mejora, aprovechando las fortalezas y oportunidades y minimizando las debilidades y amenazas de la empresa Productos Lácteos Urquizo.

Tabla 39-3: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Buen ambiente laboral F2. Personal con experiencia en la elaboración de productos lácteos F3. Productos de calidad a precios competitivos F4. Planta de producción propia F5. Poseer maquinaria apropiada F6. Buena liquidez F7. Buena rentabilidad F8. Buena solvencia	D1. Administración y gestión empresarial empírica D2. Publicidad nula D3. Escasa expansión del mercado D4. Poca capacitación a los empleados D5. Disminución de ventas D6. Inadecuada gestión de cobranzas. D7. Corto plazo de pago a proveedores
Oportunidades	Amenazas
O1. Facilidad para obtener préstamos bancarios O2. Proveedores de materia prima de calidad O3. Reconocimiento en varias ciudades del país especialmente en la región costa O4. Avances en la tecnología	A1. Pandemia por COVID – 19 A2. Alta competencia A3. Incertidumbre en las políticas tributarias. A4. Inestabilidad económica y política del país A5. Altas tasas de interés

Fuente: Análisis financiero y análisis preliminar

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

3.6. Planteamiento

3.6.1. Propuesta de herramientas de gestión empresarial

3.6.1.1. Propuesta de misión

Lácteos Urquizo es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos de la más alta calidad utilizando materia prima garantizada y tecnología de punta, así fortaleciendo el compromiso con nuestros clientes a escala nacional, apoyando al crecimiento económico el país, sin dejar de lado el compromiso con el medio ambiente.

3.6.1.2. Propuesta de visión

Ser una empresa reconocida y con gran posicionamiento en el mercado nacional, ampliando nuestra gama de productos para poder llegar a más familias ecuatorianas y satisfacer sus necesidades con nuestros productos.

3.6.1.3. Propuesta de valores empresariales

- Responsabilidad social
- Respeto
- Compromiso
- Honestidad
- Higiene

3.6.1.4. Propuesta de objetivos empresariales

- Aumentar el margen de ventas de manera dinámica y proactiva.
- Ampliar la gama de productos de acuerdo a la demanda y mejorar la presentación de los mismos.
- Lograr mayor reconocimiento en el mercado y comercializar los productos lácteos a más ciudades del país.
- Mejorar la gestión y administración empresarial.

3.6.1.5. Propuesta de organigrama estructural

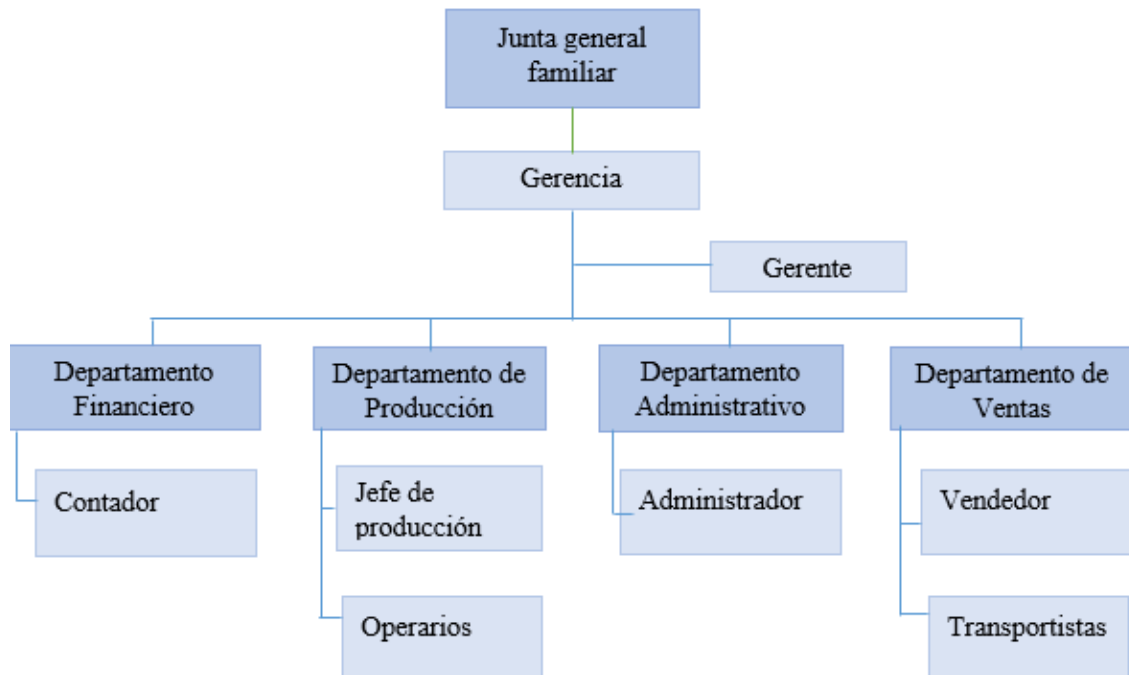



Gráfico 21-3: Propuesta de organigrama estructural

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

3.6.2. Manual de funciones


La empresa al no contar con un manual de funciones para cada uno de los cargos que se detallan en el organigrama estructural propuesta conduce a que los trabajadores de cada área solo realicen tareas básicas y muchas veces tareas que no corresponden a su cargo, es por ello que a continuación se propone un manual de funciones para cada cargo.

Tabla 40-3: Manual de funciones - gerente

	PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO Manual de funciones
Información del cargo	
Nombre del cargo:	Gerente
Departamento:	Gerencia
Número de cargos:	1
Objetivo del cargo	
Ser el responsable de las diversas operaciones financieras, comerciales, y de producción.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Ser el representante legal de la empresa. - Analizar y contratar al recurso humano para los diferentes departamentos. - Designar funciones al personal de la empresa. - Conducir a los trabajadores hacia el cumplimiento de las normas, políticas, metas y objetivos empresariales. - Capacitar y supervisar constantemente al personal. - Tomar decisiones estratégicas tomando como base la situación financiera empresarial. - Conocer, analizar y llevar a cabo proyectos que permitan el crecimiento empresarial. - Verificar y aprobar los estados financieros presentados por el contador. - Buscar y analizar los mejores proveedores y negociar con los mismos. 	


Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Tabla 41-3: Manual de funciones - administrador

	PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO Manual de funciones
Información del cargo	
Nombre del cargo:	Administrador
Departamento:	Departamento administrativo
Número de cargos:	1
Objetivo del cargo	
Administrar y gestionar las actividades y recursos de cada uno de los diferentes departamentos.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar metas y objetivos a corto y largo plazo. - Plantear las actividades necesarias para alcanzar las metas y objetivos - Designar las actividades al personal de cada departamento. - Administrar y asignar el recurso financiero, material, humano y tecnológico. - Controlar y monitorear que las funciones y actividades se realicen correctamente. 	


Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Tabla 42-3: Manual de funciones - Contador

	PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO Manual de funciones
Información del cargo	
Nombre del cargo:	Contador
Departamento:	Departamento Financiero
Número de cargos:	1
Objetivo del cargo	
Otorgar información financiera y fiscal clara, precisa y verídica a la gerencia y propietarios de la empresa que sirva de sustento para la toma de decisiones.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y presentar los estados financieros básicos. - Realizar informes financieros y entregarlos al gerente y a los propietarios de la empresa para la toma de decisiones. - Cumplir con las obligaciones tributarias. - Contabilizar las operaciones de la empresa. - Asesorar al gerente y propietarios de la empresa. 	


Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Tabla 43-3: Manual de funciones - jefe de producción

	PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO Manual de funciones
Información del cargo	
Nombre del cargo:	Jefe de producción
Departamento:	Departamento de Producción
Número de cargos:	1
Objetivo del cargo	
Planificar, gestionar y controlar las actividades que se realizan dentro del proceso de producción y así garantizar el funcionamiento del área de producción.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Designar y supervisar las actividades que deben cumplir los operarios. - Planificar, organizar y monitorear el proceso de producción. - Presentar informes del estado de la maquinaria, necesidades del área y percances en el proceso de producción. - Mejorar e innovar el proceso de producción y presentación de los productos. - Recepcionar la materia prima, gestionar y controlar el inventario. - Buscar e implementar estrategias de mejora para la producción. 	


Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Tabla 44-3: Manual de funciones - operarios

	PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO Manual de funciones
Información del cargo	
Nombre del cargo:	Operarios
Departamento:	Departamento de Producción
Número de cargos:	4
Objetivo del cargo	
Cumplir con el proceso de elaboración de los productos lácteos con higiene, responsabilidad, puntualidad y de calidad.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con cada una de las actividades del proceso productivo con todas las medidas de higiene. - Gestionar de manera adecuada los residuos. - Empacar los productos lácteos. - Almacenar los productos para mantenerlos en perfecto ambiente de conservación. - Clasificar los productos lácteos de acuerdo con las ordenes de pedidos para ser transportados. - Verificar que la materia prima cumpla con los requerimientos necesarios. 	


Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Tabla 45-3: Manual de funciones - vendedor

	PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO Manual de funciones
Información del cargo	
Nombre del cargo:	Vendedor
Departamento:	Departamento de Ventas
Número de cargos:	1
Objetivo del cargo	
Utilizar los medios y técnicas necesarias para comercializar los productos lácteos a los clientes de las distintas ciudades del país.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarse con los clientes para ofrecer los productos. - Receptar los pedidos, especificando los datos del cliente, producto, dirección y método de pago. - Captar nuevos clientes. - Comunicar las ordenes de pedidos al jefe de producción y a los transportistas. - Diseñar y comunicar políticas de ventas. - Gestionar y monitorear las acciones de venta y cobro de la empresa. 	

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Tabla 46-3: Manual de funciones – transportistas

	PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO Manual de funciones
Información del cargo	
Nombre del cargo:	Transportistas
Departamento:	Departamento de Ventas
Número de cargos:	3
Objetivo del cargo	
Garantizar que los productos lácteos lleguen a los distintos puntos de ventas en las diferentes ciudades del país en óptimas condiciones para ser comercializadas.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Recepar los pedidos de cada uno de los clientes. - Revisar los pedidos antes de transportarlos. - Transportar los productos lácteos a las diferentes ciudades. - Inspeccionar los vehículos y su funcionamiento. - Comunicar al gerente en caso de existir fallas en los vehículos. - Colocar los productos en cada vehículo. - Entregar los productos en cada punto de venta. - Emitir recibos y de ser el caso recepar el pago. - Elaborar registros de las entregas y devoluciones. 	

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

3.7. Diseño de estrategias DAFO

Tabla 47-3: Diseño de estrategias DAFO

		Fortalezas	Debilidades
		<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>F1. Buen ambiente laboral</p> <p>F2. Experiencia en elaboración de lácteos</p> <p>F3. Productos de calidad a precios competitivos</p> <p>F4. Planta de producción propia</p> <p>F5. Poseer maquinaria apropiada</p> <p>F6. Buena liquidez</p> <p>F7. Buena rentabilidad</p> <p>F8. Buena solvencia</p>
Oportunidades	<p>O1. Facilidad para obtener préstamos bancarios</p> <p>O2. Proveedores de materia prima de calidad</p> <p>O3. Reconocimiento en varias ciudades del país especialmente en la región costa</p> <p>O4. Avances en la tecnología</p>	<p>F3, F4, F5 - O3, O2, O4 Estrategia para fortalecer el mercado actual.</p>	<p>D2, D3, D5-O2, O3 Estrategia para incrementar ventas.</p> <p>D7 - O2 Estrategia para ampliar el plazo de pago a proveedores</p>
Amenazas	<p>A1. Pandemia por COVID – 19</p> <p>A2. Alta competencia</p> <p>A3. Incertidumbre en las políticas tributarias.</p> <p>A4. Inestabilidad económica y política del país</p> <p>A5. Altas tasas de interés</p>	<p>F6 - A3,A2, A4 Estrategias para invertir adecuadamente.</p>	<p>D1, D3, D8 - A2, A3, A4, A5 Estrategia para implementar un modelo de gestión financiera.</p> <p>D9 - A3, A4, A5 Estrategia para una adecuada gestión de cobro</p> <p>D4 - A2 Estrategia para mantener capacitado al personal</p>

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

3.8. Plan operativo anual

Tabla 48-3: Plan operativo anual

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Período de ejecución	Costo	Meta
Incrementar ventas	Buscar nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar los productos en nuevas ciudades del país. - Desarrollar un plan publicitario. - Diversificar la gama de productos (quesos maduros y semi maduros) - Innovar la presentación de los productos. - Mantener los precios competitivos. 	Gerente Vendedor Jefe producción	Abril – Diciembre 2021	\$ 9.500,00	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las ventas en un 30% para el año 2021, los próximos años aumentar las ventas en un 6% respecto al año anterior. - Controlar el proceso e incremento de las vetas. - El gasto de transporte crecerá en un 20%. - Los otros gastos de venta crecerán en un 2%.
Gestionar adecuadamente las inversiones	Invertir en recursos necesarios para el desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar nueva maquinaria para la producción de nuevos productos. - Analizar si es necesario el financiamiento externo. - Contratar publicidad. - Pago de obligaciones con la administración tributaria. 	Jefe producción Contador Gerente	Abril – Diciembre 2021	\$ 12.617,05	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de maquina empacadora al vacío - Compra maquinaria para nuevos productos - Pago de las obligaciones con la administración tributaria. - Pago de las deudas con instituciones financieras.
Gestionar adecuadamente las cuentas por cobrar	Reducir el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar políticas de cobro - Reducir días de cobro. 	Vendedor	Abril – Diciembre 2021	\$0,00	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperar las cuentas por cobrar en un periodo de 15 días.

Ampliar el plazo de pago a proveedores	Aplicar políticas de cobro.	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación con proveedores. - Aplicar políticas de pago a proveedores. 	Gerente	Abril – Diciembre 2021	\$0,00	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar el pago a proveedores el primer día de cada mes.
Mantener capacitado al personal	Otorgar capacitaciones y motivar personal del área administrativa y de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones constantes. - Identificar temas de capacitaciones de impacto en cada área. - Capacitar al personal de producción para la elaboración de nuevos productos. - Fijar un sueldo al gerente. - Otorgar todos los beneficios de ley a los trabajadores. 	Gerente Administrador Capacitadores	Abril 2021 – Abril 2022	\$800,00	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal del área de producción en la elaboración de nuevos productos. - Fortalecer el conocimiento del personal administrativo. - Otorgar todos los beneficios de ley a los empleados. - Fijar un sueldo al gerente. - Los gastos administrativos crecerán un 2% respecto al año anterior.
Fortalecer el mercado actual	Fidelizar clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los plazos de entrega. - Generar confianza y fortalecer la comunicación. - Otorgar beneficios exclusivos. 	Vendedor Transportistas Gerente	Abril – Diciembre 2021	\$0,00	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la demanda actual.
Implementar un modelo de gestión financiera	Motivar a los propietarios a mejorar la administración y gestión empresarial y manejar adecuadamente el recurso financiero.	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir las nuevas herramientas de gestión empresarial. - Invertir la utilidad del ejercicio netamente en la empresa. - Aplicar estrategias y políticas. - Emplear los manuales de función. 	Gerente	Abril – Diciembre 2021	\$0,00	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un manejo adecuado del recurso financiero.

Fuente: Diseño de estrategias DAFO

Realizado por: Brito, Patricia, 2021

3.9. Políticas de pago

- Los pagos se realizarán en base a un acuerdo previo con los proveedores, el que se negociará que el pago se realice el primer día de cada mes.
- El pago se lo realizará en efectivo.
- En caso de incumplimiento por parte del proveedor en la entrega de la materia prima y otros productos, el periodo de pago se contará desde la fecha que se cumpla con el pedido requerido.
- En caso de que los proveedores incrementen el precio de la materia prima u otros productos, incumplan varias veces con los acordado en los pedidos, los insumos presentan irregularidades o problemas en varias ocasiones se procederá a buscar nuevos proveedores con el fin de evitar inconvenientes en los costos y procesos de producción.

3.10. Políticas de cobro

- El cobro a los clientes se realizará en un periodo 15 días después de haber entregado los productos.
- Verificar constantemente las cuentas por cobrar e identificar aquellas que estén vencidas.
- Una vez identificado el vencimiento de los pagos se procederá a comunicarse con los clientes cuyos pagos estén vencidos o próximos a vencer.
- El cobro de las cuentas podrá ser en efectivo o por medio de transferencia bancaria.
- Se otorgará un descuento del 5% si los clientes realizan su pago al contado.
- Una vez que se haya receptado el cobro se emitirá la factura correspondiente.

3.11. Políticas financieras

Estado de situación financiera

- En las cuentas caja y bancos se mantendrá solo el dinero necesario para el pago a proveedores e imprevistos.
- El excedente del efectivo del 2020 será utilizado para pagar obligaciones, y compra de equipos.
- Las cuentas por cobrar se recuperarán en un periodo de 15 días.
- El periodo de rotación de inventarios será de 5 días para el 2021 y para los años siguientes en 6 y 7 días.
- El excedente de efectivo colocado en bancos y otras instituciones financieras para el 2021 se invertirá en compra de nueva maquinaria por un valor de \$11.700,00, se cubrirán los gastos de la

promoción de los productos lácteos a otras ciudades del país por \$9.500,00, se realizará el pago de las obligaciones con la administración tributaria por \$198,66, se cancelará el restante de las obligaciones con instituciones financieras y se contratará el servicio de capacitaciones al personal por un valor de \$800,00. Para los años siguientes se mantendrá el mismo valor en bancos procurando invertir el efectivo en actividades relacionadas al giro del negocio.

- En cuanto al activo fijo, las adquisiciones se realizarán con dinero sobrante de bancos y con la utilidad del ejercicio con el fin de garantizar la producción y distribución de los productos nuevos y existentes a más ciudades del país, es por ello que para el 2021 se realizará la compra de una camioneta de \$ 15.500,00, nueva maquinaria por un valor de \$11.700,00. Para el año 2022 se realizarán modificaciones en la planta con un costo de \$ 22.800,00, se comprará un vehículo por \$ 30.000,00, equipo de oficina por \$ 2.000,00, una descremadora tina por un valor de \$ 6.000,00, y un cuarto frío por \$ 8.000,00. Para el 2023 se ampliará la planta por \$ 61.000,00, se adquirirá un vehículo de \$ 20.200,00, se diseñará y comprará un sistema de refrigeración por \$ 21.000,00.
- La depreciación de los activos fijos se realizará con el método de línea recta.
- Las obligaciones con proveedores se pagarán en un periodo de 25 días.
- Las obligaciones con la administración tributaria se liquidarán.
- Las deudas con instituciones financieras se liquidarán.
- El capital social no sufrirá alteraciones pues no se realizarán aportaciones de los propietarios

Estado de pérdidas y ganancias

- En el año 2021 las ventas se incrementarán en un 30% con respecto al año 2020; para el año 2022 las ventas aumentarán en un 36% respecto al 2021; para el 2023 incrementarán en un 42% en relación al 2022.
- El costo de producción variará en la misma proporción que las ventas.
- Para el año 2021 el gasto sueldos y salarios se regulará, pues se otorgarán todos los beneficios de ley a los trabajadores y se fijará un sueldo al gerente.
- Desde el 2022, todos los gastos administrativos aumentarán en un 2% respecto al año anterior.
- El gasto de transporte aumentará para el 2021 en un 30%, para los años siguientes crecerá en un 20% anual.
- En cuanto a los impuestos, se considerará el pago del impuesto a la renta.

Las políticas han sido diseñadas con el fin de que la empresa pueda mejorar su administración y gestión empresarial y con ellos lograr un mejor manejo del recurso financiero, es por ello que se ha

considerado invertir en maquinaria para garantizar la producción y distribución de los productos nuevos y existentes. Es importante considerar que en el año 2021 se mitigarán todas las irregularidades existentes en la empresa.

3.12. Proyecciones financieras

Estado de situación financiera

Tabla 49-3: Proyección estado de situación financiera

PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO			
2021-2023			
Cuentas	2021	2022	2013
Activos			
Activo corriente			
Disponible	\$ 13.816,38	\$ 20.064,93	\$ 29.437,74
Caja General	\$ 12.497,09	\$ 18.745,64	\$ 28.118,45
Bancos y otras instituciones financieras	\$ 1.319,29	\$ 1.319,29	\$ 1.319,29
Exigible	\$ 33.440,17	\$ 45.478,63	\$ 64.579,66
Cuentas por cobrar clientes	\$ 33.440,17	\$ 45.478,63	\$ 64.579,66
Realizable	\$ 8.069,22	\$ 13.168,96	\$ 21.816,58
Total activo corriente	\$ 55.325,77	\$ 78.712,52	\$ 115.833,98
Activos fijos			
Depreciables	\$ 105.373,31	\$ 151.486,58	\$ 225.313,56
Edificios	\$ 21.000,00	\$ 40.839,79	\$ 98.839,79
Vehículos	\$ 54.485,11	\$ 73.588,09	\$ 79.074,57
Maquinaria	\$ 43.105,50	\$ 52.446,00	\$ 68.786,50
Equipo de oficina	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00
Depreciación acumulada	\$ 16.217,30	\$ 18.387,30	\$ 23.387,30
No depreciables	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Terrenos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Total activo no corriente	\$ 135.373,31	\$ 181.486,58	\$ 255.313,56
Total activos	\$ 190.699,08	\$ 260.199,10	\$ 371.147,55
Pasivos			
Pasivo corto plazo			
Cuentas por pagar	\$ 40.346,08	\$ 54.870,67	\$ 77.916,36
Proveedores	\$ 40.346,08	\$ 54.870,67	\$ 77.916,36

Obligaciones con la administración tributaria	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total pasivo corto plazo	\$ 40.346,08	\$ 54.870,67	\$ 77.916,36
Pasivo largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Obligaciones con Instituciones financieras	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total pasivo largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total pasivo	\$ 40.346,08	\$ 54.870,67	\$ 77.916,36
Patrimonio			
Capital social	\$ 83.197,71	\$ 83.197,71	\$ 83.197,71
Resultados del ejercicio	\$ 67.155,29	\$ 122.130,71	\$ 210.033,48
Total patrimonio	\$150.353,00	\$ 205.328,42	\$ 293.231,19
Total pasivo + patrimonio	\$190.699,08	\$ 260.199,10	\$ 371.147,55

Fuente: Políticas financieras.

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 50-3: Proyección estado de pérdidas y ganancias

PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO			
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO			
2021-2023			
Cuentas	2021	2022	2023
Ventas	\$ 813.710,86	\$ 1.106.646,77	\$ 1.571.438,41
Costo de producción	\$ 589.052,81	\$ 801.111,83	\$ 1.137.578,79
Utilidad bruta	\$ 224.658,04	\$ 305.534,94	\$ 433.859,61
Gastos generales de operación	\$ 135.117,66	\$ 142.693,99	\$ 153.814,97
Gastos administrativos	\$ 101.836,36	\$ 103.873,09	\$ 105.950,55
Sueldos y salarios	\$ 98.354,08	\$ 100.321,16	\$ 102.327,58
Servicios básicos	\$ 2.301,12	\$ 2.347,14	\$ 2.394,09
Otros gastos de administración	\$ 1.181,16	\$ 1.204,78	\$ 1.228,88
Gastos de venta	\$ 33.281,30	\$ 38.820,90	\$ 47.864,42
Transporte	\$ 16.848,00	\$ 20.217,60	\$ 24.261,12
Suministros de oficina	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00
Otros gastos de ventas	\$ 16.217,30	\$ 18.387,30	\$ 23.387,30
Utilidad operativa	\$ 89.540,38	\$ 162.840,95	\$ 280.044,64
Gastos no operativos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad antes de participación trabajadores	\$ 89.540,38	\$ 162.840,95	\$ 280.044,64
Participación trabajadores	\$ 13.431,06	\$ 24.426,14	\$ 42.006,70
Utilidad antes de impuestos	\$ 76.109,33	\$ 138.414,81	\$ 238.037,95
Impuestos	\$ 19.027,33	\$ 34.603,70	\$ 59.509,49
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 57.081,99	\$ 103.811,11	\$ 178.528,46

Fuente: Políticas financieras

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

3.13. Seguimiento y control

Para otorgar un control adecuado al modelo de gestión financiera propuesto, se plantea una tabla que reflejará el comportamiento de las políticas, es decir, si estas se han cumplido o no en base a lo establecido, para ello se utilizará tres niveles de rendimiento identificados por medio de colores (excelente = verde, aceptable = amarillo, riesgo = rojo), esto permitirá corregir errores y sustentar la toma de decisiones.

Tabla 51-3: Seguimiento y control

Objetivo	Estrategia	Metas	Indicador	Nivel de rendimiento		
				Excelente	Aceptable	Riesgo
Incrementar ventas	Buscar nuevos mercados	Incrementar las ventas en un 30% para el año 2021, los próximos años aumentar las ventas en un 6% respecto al año anterior	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}} * 100$			
Gestionar adecuadamente las cuentas por cobrar	Reducir el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar	Recuperar las cuentas por cobrar en un periodo de 15 días.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$			
Mantener capacitado al personal	Otorgar capacitaciones y motivar personal del área administrativa y de producción	Capacitar al personal de cada departamento de la empresa.	$\frac{\# \text{ capacitaciones culminadas}}{\# \text{ capacitaciones planificadas}} * 100$			
Ampliar el plazo de pago a proveedores	Aplicar políticas de cobro.	Efectuar el pago a proveedores el primer día de cada mes.	$\frac{\text{Cuentas por pagar proveedores} * 365}{\text{Compras}}$			

Realizado por: Brito, Patricia, 2021.

CONCLUSIONES

Mediante una revisión en varias fuentes bibliográficas como artículos científicos, revistas, libros, entre otros, se logró identificar, recolectar y analizar la información necesaria que sirvió para la fundamentación teórico para el diseño del Modelo de Gestión Financiera para la empresa Productos Lácteos Urquizo.

Por medio de la aplicación de técnicas e instrumentos, incluyendo el análisis financiero se logró obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, misma que fue la base para conocer los problemas existentes en cada área y la carencia de un Modelo de Gestión Financiera que impide tener una eficiente gestión empresarial, ampliación del mercado y un manejo eficiente del recurso financiero.

Finalmente, mediante los recursos mencionados anteriormente se identificó la necesidad de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Productos Lácteos Urquizo, y se procedió al diseño del mismo, en el cual se determinó estrategias y políticas financieras que contribuyan al crecimiento empresarial, una gestión de calidad y un manejo más eficiente de los recursos de la empresa.

RECOMENDACIONES

La administración y gestión empresarial debe tener un sustento real que permita fomentar el crecimiento empresarial con ayuda de la toma de decisiones, corrigiendo todos los problemas financieros y administrativos que se han examinado.

La empresa debe hacer uso de las herramientas de gestión empresarial propuestas que sirvan de guía para saber qué camino y decisiones tomar, por otro lado, es importante cambiar el sentido de la administración para conseguir las metas y aspiraciones de los propietarios, además las utilidades que se generen deben ser destinadas netamente para la empresa y su crecimiento, junto con esto, es de vital importancia cumplir con las normativas y reglamentos establecidos ligados al pago de beneficios de ley a trabajadores y pago de impuesto, con el fin de generar un mejor ambiente laboral y evitar sanciones y multas.

Aplicar el modelo de gestión financiera propuesto permitirá tener una visión más clara de la empresa y con ello encaminar de mejor manera a la misma sustentando la toma de decisiones, además considerar las estrategias y políticas financieras, e involucrar tanto a los trabajadores como al propietario, pues de esta manera se podrá sacar mayor provecho del mismo y se logrará cumplir con los objetivos propuestos, ampliar el mercado y fomentar el crecimiento empresarial, todo esto logrando un manejo más eficiente del recurso financiero.

GLOSARIO

Empresa de producción: Las empresas de producción son aquellas que se encargan de la transformación de materia prima, por lo que requieren controlar desde dicha compra, hasta la obtención del producto terminado para finalizar con la etapa de comercialización (Rojas, 2020, p.20).

Gestión: Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y coordinar una organización y sus recursos para lograr un mejor funcionamiento Gallego (2016, p.8).

Planeación financiera: Es un instrumento que debe ser utilizado por las empresas para alcanzar los objetivos, seguir políticas y de esta manera desarrollar las actividades básicas del negocio de la mejor manera posible (Núñez, 2016, p.159).

Proceso de análisis: Su objetivo es indagar en las propiedades que posee el objeto de estudio y conocer sus principios y orígenes para conocerlo, entenderlo y predecirlo (García, 2016, p.3).

Razón: Es la relación de magnitud entre dos cifras que se comparan entre sí (Núñez, 2016, p.81).

Razones financieras: Son aquellas que permiten elaborar un análisis de los Estados Financieros, con el fin de encontrar problemas o irregularidades y poder corregirlos (Núñez, 2016, p.82).

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (2017). *Contabilidad y Finanzas para Dummies*. Recuperado de https://www.academia.edu/36577751/Contabilidad_y_Finanzas_para_Dummies_Oriol_Amat
- Calderón, M. (2017). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la Empresa Importadora Industrial Rosero, de la ciudad de Riobamba – Ecuador, para el año 2016 (Tesis de pregrado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/7704/1/22T0393.pdf>
- Calleja, F., & Calleja, F. (2017). *Análisis de Estados Financieros*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/38083>
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera* (Segunda ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/126525>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2017). *Gestión Financiera Empresarial*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Gallego, T. (2016). *Gestión Integral*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/espoch/51688>
- García, V. (2016). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/espoch/40426>
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/espoch/titulos/114185>
- González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/espoch/129291>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S. & Vvianco, E. (2016). Quipukamayoc. *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones*, 24 (46). [157]. Recuperado de https://www.academia.edu/download/56665440/13249-45984-1-PB_1.pdf
- Imaicela, R., Curimilma, A. & López, M. (2019). *Los indicadores financieros y el impacto en la solvencia de las empresas*. [2]. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.pdf>
- Lavalle, A. (2017). *Análisis Financiero*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/espoch/41183>

- López, G. (2018). *Planeación de Empresas* (Segunda ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40426>
- Madroño, M. (2016). *Administración Financiera del Circulante*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116350>
- Martinez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España*. Madrid (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/40638/1/T38190.pdf>
- Naranjo, E. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/151737>
- Núñez, L. (2016). *Finanzas I*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pLTzDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=finanzas&ots=VAMFZfzEPe&sig=FNwcc7snwZtgBvSIAjK64USBXWY#v=onepage&q=finanzas&f=false>
- Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H. & Medina, D. (2018). Eumed.net. *El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón Milagro*. [5]. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.html>
- Parella, S., & Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Recuperado de <https://issuu.com/originaledy/docs/metodologc3ada-de-la-investigacic3b>
- Pérez, J. (2019). *Modelo de gestión financiera para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos "Bio Taita Chimborazo" año 2020*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13671/1/22T0536.pdf>
- Perez, R., Perez, L. & Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/138497>
- Pesantes, J. (2018). *Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresas Prasol - Lácteos Santillán, parroquia San Luis, Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8577/1/22T0448.pdf>
- Ricra, M. (2014). *Análisis Financiero en las Empresas*. Recuperado de: https://www.academia.edu/34688266/Libro_Analisis_Financiero_Maria_Ricra_Milla
- Rivadeneira, J. (2019). *Diseño de un modelo de gestión financiera en el hotel los Cofanes, para la recuperación de la inversión, de la ciudad de Puyo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior

- Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://45.238.216.28/bitstream/123456789/9731/1/PIUPCYA0001-2019.pdf>
- Rojas, M. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de transformación*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/130931>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123373>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Indicadores financieros*. Recuperado de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Terrazas, R. (2017). Perspectivas. *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. (23). [57]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Tixi, M. (2020). *Modelo De Gestión Financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Vequitex, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/14009/1/22T0551.pdf>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403>
- Viera, E. (2017). Revista Científica Ecociencia . *Diagnóstico de los Modelos de Gestión de Inventarios de Alimentos en Empresas Hoteleras*, 4 (3). [37]. Recuperado de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/31/24>

ANEXOS

ANEXO A: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0601784481001
APELLIDOS Y NOMBRES: YAGUARSHUNGO NAIGUA JULIANA
NOMBRE COMERCIAL: PRODUCTOS LACTEOS URQUIZO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 07/08/1963 **FEC. ACTUALIZACION:** 22/02/2018
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 14/01/2008 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 14/01/2008 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: GUAMOTE Parroquia: CEBADAS Calle: TARQUI Intersección: JUAN MONTALVO
Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA PLAZA CENTRAL Teléfono: 032315039 Email: julianayn_b3@hotmail.com Celular:
0997945419

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ ZONA 3\ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 1


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



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

Usuario: AEVMT0410 Lugar de emisión: RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN Fecha y hora: 22/02/2018 15:08:33

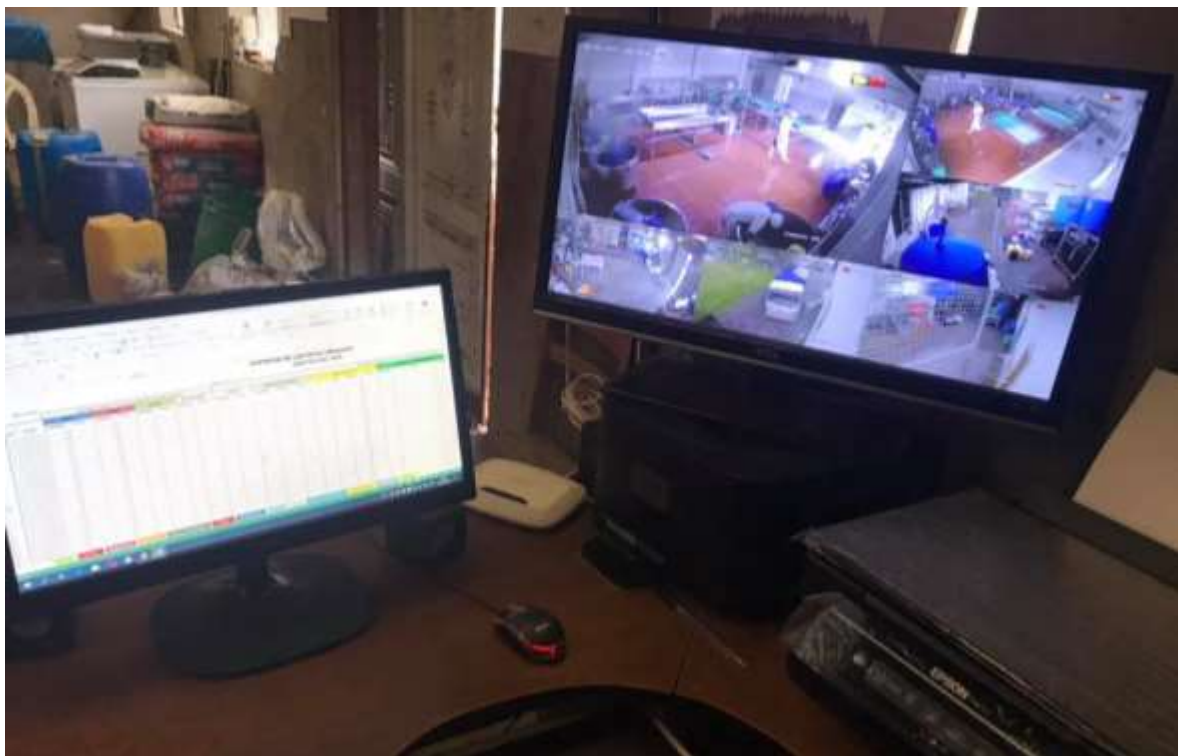
ANEXO B: EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS URQUIZO



ANEXO C: PLANTA DE PRODUCCIÓN



ANEXO D: ÁREA DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA



ANEXO E: PRODUCCIÓN DE QUESOS



ANEXO F: QUESOS ELABORADOS



ANEXO G: QUESOS EMPACADOS



ANEXO H: PRESENTACIÓN QUESO FRESCO DE 900G





**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: 02 / 02 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: Patricia Nataly Brito Reyes

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: Administración de Empresas

Carrera: Finanzas

Título a optar: Licenciada en Finanzas

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo.

0077-DBRA-UTP-2022

