



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**TEMA:**

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL PROCESO FINANCIERO DE LA EMPRESA “COMERCIAL VERA” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, EN EL AÑO 2017.

**AUTOR:**

DAVID SANTIAGO CHICAIZA TENESACA

RIOBAMBA- ECUADOR

2018

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. DAVID SANTIAGO CHICAIZA TENESACA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

---

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

**DIRECTOR**

---

Ing. William Patricio Cevallos Silva

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, David Santiago Chicaiza Tenesaca declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 2018

---

David Santiago Chicaiza Tenesaca  
C.C. 060517631-2

## **DEDICATORIA**

La fe, el esfuerzo y optimismo dedicado a lo largo de los años de estudio, es el fruto de quienes creyeron en mí, apoyándonos en todo sentido extendiendo la mano a través de la educación.

Dedico este trabajo a las personas que a lo largo de mi vida me han proporcionado una orientación personal, quienes nos brindaron su apoyo moral

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios por dar fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mi Padre en el Cielo, por cuidarme y acompañarme en cada paso, quien con su espíritu me guía en cada momento de mi vida.

A mi madre, quien me dio la vida, quien me inculcó valores, mi guía en este proceso, mi fortaleza en los momentos de debilidad.

A mis hermanos, los motivos e inspiraciones para culminar el anhelado sueño.

A mis amigos, y compañeros de estudio

A mis amigos de país Holanda, gracias por ese apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Institución que permitió mi formación.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada..	i
Certificado del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract. ....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	7
1.1.2 Delimitación del problema .....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
2.3.1 Estrategias .....	15
2.3.2 Planeamiento financiero .....	17
2.3.3 Tipos de estrategias .....	17
2.3.4 Niveles de la estrategia.....	18
2.3.5 Fases de la estrategia .....	19
2.3.6 Formulación de estrategias .....	22
2.3.7 Actividades Claves para una ejecución Estratégica .....	23
2.3.8 Ejecución e implementación de las estrategias .....	23

2.3.9	Evaluación Estratégica .....	24
2.3.10	Plan Estratégico .....	24
2.3.11	Procesos financieros .....	26
2.3.12	Importancia de los procesos Financieros .....	28
2.3.13	Objetivos financieros.....	28
2.3.14	La creación de valor .....	30
2.3.15	Diseño de la estructura de financiación.....	30
2.3.16	Estados Financieros .....	31
2.3.17	Razones Financieras .....	38
2.3.18	Financiación del crecimiento .....	45
2.3.19	Maximización de utilidades en el proceso financiero .....	46
2.4	IDEA A DEFENDER.....	52
2.5	VARIABLES .....	52
2.5.1	Variable Independiente: .....	52
2.5.2	Variable Dependiente:.....	52
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		53
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
3.2	TIPOS DE INVESTIGACION .....	53
3.2.1	Estudios exploratorios .....	53
3.2.2	Estudios descriptivos.....	53
3.2.3	Investigación Bibliográfica .....	54
3.2.4	Investigación de Campo .....	54
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	54
3.3.1	Métodos .....	54
3.3.2	Técnicas.....	56
3.3.3	Instrumentos .....	56
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	57
3.4.1	Población.....	57
3.4.2	Muestra .....	57
3.5	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	58
3.6	HALLAZGOS.....	68
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		69
4.1	TEMA.....	69
4.1.1	Objetivo de la propuesta.....	69

4.1.2	Contenido de la Propuesta .....	69
4.1.3	Comercial Vera .....	69
4.1.4	Organigrama Organizacional .....	72
4.1.5	Análisis financiero.....	73
4.1.6	Indicadores Financieros (Cálculos) .....	86
4.1.7	Proceso de calificación de factores internos y externos .....	95
4.1.8	Matriz de calificación FODA .....	103
4.1.9	Diseño de las Estrategias .....	106
4.1.10	Mapa estratégico de la estrategia .....	107
4.1.11	Cuadro de evaluación de las estrategias .....	124
4.1.12	Presupuesto general de estrategias .....	126
4.2	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	127
4.2.1	Administración del efectivo .....	127
4.2.2	Administración de inventarios .....	128
4.2.3	Administración de cuentas por cobrar.....	129
4.2.4	Administración de cuentas por pagar .....	140
4.2.5	Pronóstico de ingresos y egresos.....	146
4.3	PROSPECTIVA FINANCIERA.....	149
4.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	154
	CONCLUSIONES .....	155
	RECOMENDACIONES .....	156
	BIBLIOGRAFÍA .....	157
	ANEXOS .....	160

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Productos .....	14
<b>Tabla 2:</b> Tablas de estrategias .....	17
<b>Tabla 3:</b> Principios de los estados financieros .....	32
<b>Tabla 4:</b> Población .....	57
<b>Tabla 5:</b> Planificación Financiera .....	58
<b>Tabla 6:</b> Estrategias .....	59
<b>Tabla 7:</b> Estructura Organizacional .....	60
<b>Tabla 8:</b> Funciones .....	61
<b>Tabla 9:</b> Planificación .....	62
<b>Tabla 10:</b> Compras .....	63
<b>Tabla 11:</b> Flujo de Efectivo .....	64
<b>Tabla 12:</b> Manejo de estrategias .....	65
<b>Tabla 13:</b> Decisiones Financieras .....	66
<b>Tabla 14:</b> Capacitación .....	67
<b>Tabla 15:</b> Matriz FODA.....	73
<b>Tabla 16:</b> Análisis vertical Balance general 2015 -2016.....	74
<b>Tabla 17:</b> Análisis Vertical Estado de Resultados 2015-2016.....	77
<b>Tabla 18:</b> Resumen de Análisis Vertical de Estado de Resultados.....	78
<b>Tabla 19:</b> Análisis Horizontal Balance General .....	80
<b>Tabla 20:</b> Análisis de crecimiento o disminución del Balance General .....	82
<b>Tabla 21:</b> Análisis Horizontal de Estado de Resultados .....	84
<b>Tabla 22:</b> Resumen de Análisis horizontal de Estado de Resultados .....	85
<b>Tabla 23:</b> Matriz de FODA Ponderado de Factores Internos .....	95
<b>Tabla 24:</b> Matriz de FODA Ponderado de Factores Externos .....	96
<b>Tabla 25:</b> Puntaje de correlación.....	98
<b>Tabla 26:</b> Matriz de Correlación F.O. (Fortalezas y Oportunidades) .....	99
<b>Tabla 27:</b> Matriz de correlación D.A. (Debilidades-Amenazas) .....	100
<b>Tabla 28:</b> Matriz de correlación F.A. (Fortalezas - Amenazas).....	101
<b>Tabla 29:</b> Matriz de correlación D.O. (Debilidades-Oportunidad).....	102
<b>Tabla 30:</b> Matriz de calificación - FODA.....	103
<b>Tabla 31:</b> Matriz de prioridades FODA.....	104
<b>Tabla 32:</b> Diseño de las estrategias .....	106

<b>Tabla 33:</b> Estrategias Financieras .....	108
<b>Tabla 34:</b> Estrategias enfocadas en el cliente .....	110
<b>Tabla 35:</b> Imagen Institucional .....	111
<b>Tabla 36:</b> Estrategia de Marketing.....	112
<b>Tabla 37:</b> Convenios con Empresas Públicas y Privadas .....	113
<b>Tabla 38:</b> Estrategias enfocadas en los procesos .....	114
<b>Tabla 39:</b> Estrategias enfocada en el aprendizaje y crecimiento .....	116
<b>Tabla 40:</b> Capacitación .....	119
<b>Tabla 41:</b> Estrategias de crecimiento .....	120
<b>Tabla 42:</b> Publicidad .....	121
<b>Tabla 43:</b> Estrategias Competitivas.....	122
<b>Tabla 44:</b> Mejorar la atención al cliente .....	123
<b>Tabla 45:</b> Evaluación de las estrategias .....	124
<b>Tabla 46:</b> Presupuesto de estrategias .....	126
<b>Tabla 47:</b> Presupuesto general de estrategias .....	126
<b>Tabla 48:</b> Políticas y estrategias inventarios .....	128
<b>Tabla 49:</b> Descuento por pronto paga .....	129
<b>Tabla 50:</b> Políticas y estrategias cuentas por cobrar .....	131
<b>Tabla 51:</b> Términos para el acceso a créditos .....	132
<b>Tabla 52:</b> Tabla de datos para análisis de descuento por pronto pago.....	136
<b>Tabla 53:</b> Cálculo de descuento por pronto pago .....	136
<b>Tabla 54:</b> Impacto de descuento por pronto pago-clientes .....	137
<b>Tabla 55:</b> Políticas y estrategias de cuentas por pagar.....	141
<b>Tabla 56:</b> Tabla de datos para análisis de ampliación de plazo .....	143
<b>Tabla 57:</b> Cálculo de ampliación de plazo .....	143
<b>Tabla 58:</b> Impacto de ampliación de plazo de pago.....	144
<b>Tabla 59:</b> Políticas y estrategias (Ventas).....	147
<b>Tabla 60:</b> Políticas y Estrategias (Costos y Gastos) .....	148
<b>Tabla 61:</b> proyección de cuentas por cobrar y pagar .....	149
<b>Tabla 62:</b> Balance General Proyectado (S/P) .....	150
<b>Tabla 63:</b> Estado de Resultados (S/P).....	151
<b>Tabla 64:</b> Balance General Proyectado (C/P).....	152
<b>Tabla 65:</b> Estado de Resultados proyectado (C/P).....	153
<b>Tabla 66:</b> Cuadro de Mando Integral .....	154

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Distribución de firmas según su tamaño .....	4
<b>Gráfico 2:</b> Niveles de estrategias .....	18
<b>Gráfico 3:</b> Fases de la estrategia .....	19
<b>Gráfico 4:</b> Actividades básicas para la formulación de actividades. ....	22
<b>Gráfico 5:</b> Actividades básicas para la formulación de actividades. ....	23
<b>Gráfico 6:</b> Planeación Financiera en el marco de la planeación estratégica .....	27
<b>Gráfico 7:</b> Estructura del Balance General .....	32
<b>Gráfico 8:</b> Activo, Pasivo y Patrimonio .....	34
<b>Gráfico 9:</b> Objetivos del Estado de Resultados .....	34
<b>Gráfico 10:</b> Tipos de análisis horizontal .....	36
<b>Gráfico 11:</b> Planificación Financiera .....	58
<b>Gráfico 12:</b> Estrategias .....	59
<b>Gráfico 13:</b> Estructura Organizacional .....	60
<b>Gráfico 14:</b> Funciones .....	61
<b>Gráfico 15:</b> Planificación .....	62
<b>Gráfico 16:</b> Compras .....	63
<b>Gráfico 17:</b> Flujo de efectivo .....	64
<b>Gráfico 18:</b> Manejo de estrategias .....	65
<b>Gráfico 19:</b> Decisiones Financieras .....	66
<b>Gráfico 20:</b> Funciones .....	67
<b>Gráfico 21:</b> Organigrama Comercial Vera .....	72
<b>Gráfico 22:</b> Mapa estratégico de la estrategia .....	107
<b>Gráfico 23:</b> Diseño de Publicidad .....	111
<b>Gráfico 24:</b> Diseño de Publicidad en Facebook .....	112
<b>Gráfico 25:</b> Valla Publicitaria .....	121
<b>Gráfico 26:</b> Aceptación de encuestas .....	130
<b>Gráfico 27:</b> Las cinco “C” del crédito .....	134

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Formato de encuesta .....	160
<b>Anexo 2:</b> Estados Financieros 2015/ 2016 Empresa “Comercial Vera” .....	162

## RESUMEN

La presente investigación consiste en diseñar estrategias para mejorar el proceso financiero de la Empresa “Comercial Vera” de la ciudad de Riobamba, en el año 2017, con el propósito de mejorar el proceso financiero mediante una adecuada administración de los recursos. Para el desarrollo de la investigación se aplicó instrumentos a través de entrevistas al personal administrativo y encuestas a los empleados y clientes, además se realizó un diagnóstico actual de la empresa utilizando el análisis FODA para evaluar cuáles son los problemas que más afecta en el proceso financiero e implantar solución frente a la situación en la que se encuentra, además se realizó un análisis financiero para evaluar las cuentas que necesitan ser administradas de forma eficiente y eficaz. Con los resultados se pudo determinar la problemática de la empresa que radica en la inadecuada administración de liquidez, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Las estrategias fueron aplicadas en base a cuatro perspectivas como es: financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento. A través del desarrollo de las estrategias y el análisis de cada una de las actividades a realizar en la empresa, se estableció el presupuesto que deberá llevar a cabo ante la mejora de los procesos, el mismo que debe ser enfocado ante las metas con que se debe cumplir. Se realizó una prospectiva financiera para cinco años. Se concluye que la Empresa Comercial Vera, no está manejando de forma adecuada sus recursos, por lo que se recomienda que se aplique las estrategias planteadas en este trabajo de investigación para una mejor toma de decisiones y una correcta gestión en los procesos financieros.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<ESTRATEGIAS> <PROCESO FINANCIERO> <ESTADOS FINANCIEROS>  
<PROSPECTIVA FINANCIERA> <ANÁLISIS FODA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

---

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

This investigation consists of designing strategies to improve the Commercial Enterprise “Vera”, financial process in Riobamba, year 2017, in order to improve the financial process through an adequate resource administration. For the development of the research, instruments were applied through interviews with administrative personnel and surveys of employees and customers, as well as a current diagnosis of the enterprise was made using the FODA analysis to assess which are the most affecting problems in the financial process and implement solutions to the situation in which it is located, a financial analysis was performed to evaluate the accounts that need to be managed efficiently. With the results it was possible to determine the problematic of the Company that lies in the inadequate liquidity administration, inventories, accounts receivable and accounts payable. The strategies were applied base on four perspectives such as: financial, customer, process, learning and growth. Through the strategies development and the analysis of each one of the activities to be carried out in the Company, the budget established should be carried out before the processes improvement should be focused on the objectives with which it should be comply. A financial perspective was made for five years. It is concluded that Vera Commercial Company is not managing its resources adequately, so it is recommended that the strategies proposed in this research work be applied to better decision making and proper management of financial processes.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIES>, <FINANCIAL PROCESS>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <FINANCIAL PROSPECTIVE>, <FODA ANALYSIS>, <RIOBAMBA (CANTON) >

## INTRODUCCIÓN

La habilidad de las entidades se basa en gestionar con éxito sus recursos financieros ya que es un proceso de muchos años de desarrollo e implementación de productos y/o servicios, o desarrollar una capacidad para la captación de clientes completamente nuevas. Lo más importante para el escenario económica futuro es gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible, para la toma de decisiones adecuada en base a la información, por tal razón se ha visto la necesidad de realizar este trabajo de investigación.

El desarrollo de la investigación tiene como finalidad diseñar estrategias para mejorar el proceso financiero de la Empresa “Comercial Vera” de la ciudad de Riobamba, teniendo en consideración el diagnóstico situacional y análisis de los estados financieros de la empresa.

La investigación está enfocada en el desarrollo de cuatro capítulos entre los que se encuentran los siguientes:

El primer capítulo está orientado en el problema, la parte central de la investigación y el motivo por el cual se enfocó el estudio, en su contextualización se evalúan las variables, así como también se consideran las causas y efectos que provoca la situación actual de la empresa, se procede con la prognosis la mimas que se basa en una interrogante que identifica que sucede si se resuelve el problema, de igual manera se desarrolla el objetivo general como los específicos.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, el cual hace referencia a los antecedentes de investigaciones como soporte y sustento de la realización del tema, la fundamentación filosófica que manifiesta el motivo por el que se llevó a cabo la investigación, también se establece el motivo de estudio, se plantea la hipótesis y se realiza la indicación de variables independiente y dependiente.

El capítulo tres hace referencia al desarrollo de marco metodológico, donde señala las modalidades y tipos de investigación aplicables al tema, se determinan como se llevará a cabo la investigación de campo, los instrumentos y técnicas a utilizar para la recopilación de información para el posterior análisis de los resultados obtenidos, permite establecer la población y muestra, después presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, estos datos se representan en forma cuantitativa.

En el capítulo cuatro se procede el desarrollo de la propuesta en base al análisis FODA y el análisis de los estados financiero tanto vertical como horizontal, y el cálculo de los indicadores financieros, en el diseño se establece las estrategias, políticas, procesos procedimientos y presupuestos, de la mismas manera se realiza la prospectiva financiera para cinco años, tomando como base los dos últimos estados financieros presentada por la empresa, las proyecciones se realiza sin y con estrategias planteadas en este trabajo de investigación, con el propósito de que sirva de guía en el desarrollo de las actividades financieras de la empresa.

Por último, se da las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No existen empresas grandes ni pequeñas, que estén protegidas del impacto global, se tienen que afrontar a un mundo globalizado y competitivo para la supervivencia en los mercados, alineando su acción a conservar niveles de productividad y efectividad, coherente a los requerimientos del mismo, manteniendo siempre la modernización para responder a la demanda y satisfacer los intereses de los clientes.

La misma globalización, ha puesto al alcance de cualquier empresa los recursos competitivos, ya que el crecimiento de los mercados y la competencia está obligando al Talento Humano a la constante evaluación para que ayuden en el acelerado cambio, siendo una fuente de ventajas competitivas sostenible, mediante sus características individuales de conocimiento y aprendizaje.

Siendo así, en el Ecuador se ha incrementado la presencia de empresas nacionales e internacionales que brindan productos y/o servicios a la sociedad dependiendo de las necesidades de la demanda, ya sea de servicios, producción, comercialización, industrialización entre otros tipos de actividad económica.

Según datos de (INEC, 2017), en Ecuador, para el año 2015 se registraron 90.584 empresas que declararon ventas y empleo. En el Gráfico se presenta la distribución de firmas según su tamaño empresarial. En primer lugar, se observa que las empresas de menor tamaño: microempresas y empresas pequeñas, concentran alrededor del 80% del total de firmas para todos los años analizados. Respecto a las microempresas, cabe mencionar que en el universo de estudio están sub-representadas, puesto que muchas de estas firmas no declaran ventas y empleo simultáneamente y, por lo tanto, no cumplen con los requisitos necesarios para el análisis que se desarrolla en esta sección. Por otra parte, las empresas Medianas A, Medianas B y empresas grandes representan el 7,5%, 5,2% y 3,7% del total de empresas, respectivamente. La estructura empresarial por tamaño se ha mantenido estable desde el año 2009.



**Gráfico 1:** Distribución de firmas según su tamaño

**Fuente:** (INEC, 2017)

Las empresas han sido clasificadas de acuerdo a sus ventas anuales en dólares: microempresas si sus ventas son hasta \$100.000; pequeñas si sus ventas varían entre \$100.001 y \$1.000.000; medianas A entre \$1.000.001 y \$2.000.000, medianas B entre \$2.000.001 y \$5.000.000 y finalmente grandes si sus ventas superan los \$5.000.000 (INEC, 2017)

En el entorno de desarrollo de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional es tan complejo y dinámico que necesita de un alto nivel de ajustes para ser competitivos, donde presentan necesidades empresariales urgentes en la administración de los recursos financieros y alternativas financieras frente a las situaciones diarias.

Una de ellas, la ausencia de una estructura financiera sólida y fortalecida que se compenetre con los diferentes procesos, enfocados en la planeación y formulación de estrategias, es decir, una falta de definición del sistema financiero ha presentado carencias dentro de las empresas, la deficiente política de administración financiera provoca que las empresas muestren una desfavorable situación en sus niveles de liquidez, solvencia y autonomía.

Las estrategias financieras son efectuadas de acuerdo a las necesidades y estructura empresarial, entre las estrategias tomadas en cuenta se vinculan con la planeación, la administración y la toma de decisiones financieras. El desarrollo de las empresas en el ámbito financiero puede ser apoyado mediante la adopción de políticas estructuradas que faciliten la adopción de estándares adecuados.

La intencionalidad de desarrollo de la empresa "COMERCIAL VERA" se ha vuelto difícil, al no contar con información financiera y la carencia de personal especializado, es decir, la falta de conocimiento, y los problemas habituales son los que hacen difícil la correcta toma de decisiones, muchas veces ha reflejado problemas que pudo llegar al fracaso, donde las decisiones se han tomado de manera circunstancial más no de forma analítica, como consecuencia, uno de ellos la generación de recursos insuficientes para responder las obligaciones financieras de corto plazo, refiriéndonos principalmente a capital de trabajo.

La gerencia, no identifica los procedimientos, técnicas, y herramientas que permitan examinar de una mejor manera la efectiva utilización de recursos que tiene la empresa, para lograr los objetivos acorde con la Misión y Visión de la empresa, sino más bien su manejo es experimental y circunstancial, y su comunicación a las áreas (Administrativa, Mercadeo, Producción, Financiera) es de la misma manera, donde ajusta su decisión mediante la experiencia y las circunstancias que presentan, los colaboradores no tienen un direccionamiento que permitan identificar un marco institucional y con ello una estructura organizacional acorde a su tamaño y proyección.

La empresa "COMERCIAL VERA", después de 25 años de operar en el mercado ha presentado una serie de dificultades internas, producto de los problemas externos que no han podido ser controlados por el gobierno, y mucho menos por los directivos; al atravesar la crisis por la situación financiera del país, el gobierno ha emitido leyes en cuanto tiene que ver a los impuestos que influyen en los precios de los productos; se ha visto una baja sustancial en las ventas, por ende sus ingresos disminuyen, lo que repercute en el proceso financiero.

Durante los últimos años la empresa ha presentado problemas que básicamente radican en la ausencia de Estrategias Financieras, que permita utilizar de manera adecuada los

recursos económicos disponibles, y al no existir dicho apoyo para la empresa, se observa que existe un manejo incorrecto de los recursos, los mismos que se evidencian en los estados financieros de la organización; es decir, en el año 2014 las utilidades del ejercicio fueron de USD 225.397,11; mientras que en el año 2015 hubo un decrecimiento de las utilidades teniendo así USD 222,563,41; y en el año 2016 se observa un crecimiento de utilidades y es que se obtiene USD 284.492,81, mediante la observación del estado de resultados en este año refleja una utilidad en crecimiento, por el efecto de reducción en gastos administrativos, ventas, financieros y personal.

En lo referente a las políticas de venta a créditos la empresa no cuenta con lineamientos establecidos que permitan realizar un análisis adecuado del cliente sobre la capacidad de pago y el nivel de endeudamiento, determinar los tiempos en los que se va a dar crédito, ni los montos necesarios para que los clientes accedan a este beneficio; por ende, al trabajar la empresa con ventas a crédito se ve afectada al momento de cubrir con sus deudas a corto plazo ya que no cuenta con el dinero suficiente para hacer frente a las mismas, según la observación simple al balance general las cuentas por cobrar crece más de la mitad refiriéndose al año 2015 y 2016, es decir en el año 2015 las cuentas por cobrar fue de USD 209.971,57 mientras que en el 2016 se crece a USD 409.178,20

Los pagos a los proveedores en el año 2015 fue de USD 267.888,82 mientras que en el año 2016 disminuye a USD 245.286,74, lo que implica un problema para la empresa porque posiblemente los directivos no gestionan que los proveedores entreguen a créditos a la empresa; también se determina que la empresa carece de un control adecuado de la mercadería que se encuentra en bodegas, lo que imposibilita conocer de forma concreta cual es el stock con la que cuenta; al desconocer de esta información básicamente existe la posibilidad de no satisfacer a la demanda.

Al observar estas cifras y siendo una empresa con proyecciones a futuro, se ve en la necesidad de establecer nuevas opciones de mejoramiento, por ende, que en la toma decisiones presenta falencias, provocando que exista reducción de presupuestos en lo administrativo, ventas y financieros, al igual que las utilidades se reducen, cuando el principal propósito es el crecimiento constante de la empresa; se llega a esta conclusión al verificar los estados financieros de los 3 últimos años, donde se observa un porcentaje

de inestabilidad económica que debe ser analizado para evitar futuros decrecimientos, que perjudiquen a la empresa.

En una visita realizada a la empresa se verificó que; no existe buena comunicación entre el personal de la empresa, los trabajadores desarrollan sus labores de forma experimental o circunstancial, se llega a concluir que el personal no está capacitado para laborar en estas actividades. Así mismo se observa que los clientes no tienen conocimientos de los productos que ofertan, debido a que la empresa no invierte en publicidad, y al no contar con campaña publicitaria limita a la ciudadanía a realizar sus compras en la empresa ya sea por el desconocimiento o porque empezaron a buscar nuevas alternativas de compra.

Finalmente, al observar y verificar todas estas falencias se llega a identificar las principales causas a esta situación las cuales se resumen en: la empresa no genera información para tomar decisiones financieras, ya que los datos contables no reflejan la situación real de la empresa, es decir, la información contable no permite conocer toda la situación económica de la empresa. De la misma manera los directivos como colaboradores no tienen un enfoque de como mirar al futuro, mediante conversaciones directas con los involucrados de la empresa se determina que la empresa no está dispuesta para cualquier eventualidad futura, llegando a concluir que no están preparados a los cambios en el mercado, más bien ha llevado a establecer diferentes paradigmas como es: *Dios quiera que..!*, Basados en deseos; *Planificación presupuestaria*, basada en el poder de dinero, donde se creen que el dinero va solucionar todo los problemas; *el poder central*, donde el gerente cree que es el máximo en tomar decisiones y que la planificación presentadas es un problema de los planificadores y al final son planes que nadie cumple.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo el diseño de estrategias mejorará el proceso financiero de la Empresa Comercial “Vera” de la Ciudad de Riobamba, en el año 2017?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Campo de Acción:** El presente trabajo investigativo se llevará a cabo en la Provincia de Chimborazo cantón Riobamba, en la Empresa Comercial Vera.

**Área:** Financiera

**Factor Tiempo:** Periodo 2017

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La formulación de estrategias en la organización permite que exista la mejora continua de los diferentes procesos que se realizan en las diferentes áreas optimizando tiempo y recursos, por lo que en la actualidad las empresas buscan diseñar y consolidar nuevas estrategias que le permitan hacer uso eficiente de los recursos financieros de la misma, logrando mantener posicionamiento en el mercado y competitividad en el mismo. Se debe establecer un nuevo paradigma (Gestión estratégica) que esté basada en el poder de la gente, donde el encargado de cada área debe generar estrategias requeridas para sobrevivir y ser competitivos en el mercado, así responder a la misión y visión de la empresa.

Las empresas sean; pequeñas medianas o grandes dependen de una administración eficiente de los recursos que poseen, y cuando están bien constituidos cumplen con los lineamientos y parámetros que permita desenvolver de manera apropiada y que hace que tenga el éxito anhelado. Consecutivamente cada estrategia debe llevar el sello individual que permita contribuir al cumplimiento de la estrategia general y con ello, la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

La empresa en investigación “Comercial Vera” debido a la situación económica del país y políticas gubernamentales, como también el crecimiento de la competencia de otras empresas que ofrecen varios productos similares ha venido teniendo ciertos inconvenientes que han mermado sus ventas, por lo tanto, el problema en el cual está enfocado el presente estudio de investigación es la falta de estrategias para el mejoramiento del proceso financiero en la empresa Comercial Vera ya que es preciso que se establezca estas herramientas para la ayuda y mejoramiento en el desarrollo y desenvolvimiento de los procesos y toma de decisiones lo que permitirá el

cumplimiento de metas y objetivos propuestos, por lo que se busca promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones; proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; así mismo la elaboración de información financiera válida y confiable, presentada oportunamente; en donde las estrategias financieras deberán estar en correspondencia la estrategia de la organización.

Es necesario diseñar estrategias financieras que permitan a comercial Vera tener establecidas políticas de ventas, compras, así como el desarrollo de los procesos de control de la mercadería en stock, de manera que la empresa cuente con el material requerido y para que se cumpla con las demandas de los clientes, buscando la captación y fidelización de los mismos, a pesar de los riesgo como en caso otorgamiento de crédito, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

Mediante un diagnostico situacional de la empresa, y al encontrar problemas en los procesos, se pretende diseñar las estrategias financieras en base a los problemas encontradas, para que ayude a mejorar el Proceso Financiero, así también que exista un incremento en las utilidades generadas por la empresa, reduciendo costos sin afectar a la calidad de los productos ofertados.

Con las estrategias diseñadas en base a los requerimientos y necesidades, se propone también realizar una prospectiva financiera con aplicación de las estrategias propuestas, en donde el empresario será quien adopte y tenga una visión amplia frente a las situaciones que presentan. En vista a las falencias encontradas en la empresa “Comercial Vera”, la presente investigación, es necesario para crear una herramienta que ayude a superar dichos problemas y que la empresa cumpla con sus procesos eficientes

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias para mejorar el proceso financiero de la Empresa “Comercial Vera” de la ciudad de Riobamba, en el año 2017.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de la Empresa “Comercial Vera”.
- Formular estrategias que permitan mejorar el proceso financiero de la Empresa “Comercial Vera” de la ciudad de Riobamba en el año 2017.
- Realizar la prospectiva financiera en la aplicación de las estrategias propuestas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Realizada la investigación bibliográfica se ha encontrado los siguientes temas similares:

**Tema:** Diseño de estrategias para la mejora de proceso de facturación de la empresa Comercializadora Trapecio C.A.

**Universidad:** Universidad José Antonio Páez

**Autora:** Elisa Flores Romero

#### **Resumen:**

La investigación se realizó en la empresa Comercializador Trapecio C.A., la misma que presenta debilidades en el proceso de facturación, y a su vez también carece de procedimientos y normas administrativas para su control. En este sentido, el objetivo general del estudio fue proponer estrategias que permitan mejorar el proceso que no se lleva a cabo al momento de realizar la facturación en la empresa. Según las características de la facturación y los objetivos que fueron planteados, se considera un trabajo de investigación factible, apoyado en un diseño de campo y revisión bibliográfica. En este proceso se realizaron tres fases metodológicas, la primera fase esta enfocad en la recolección de información a través de las técnicas, el cuestionario que fue desarrollado por preguntas cerradas para verificar los procesos de facturación que son llevados a cabo a l momento de la compra, en la segunda fase se realizó un análisis de la situación en cuanto a las oportunidades, debilidades, amenazas, y fortalezas de la empresa. (Romero, 2015).

**Tema:** Diseño de estrategias financieras para la maximización de excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Agencia Sangolquí

**Universidad:** Escuela Superior Politécnica Ecuatoriana

**Autor:** Wilmer Omar Chinchero

### **Resumen:**

El trabajo está formulado con el fin de incrementar los excedentes de la Cooperativa, acogiendo el nuevo marco legal que fomenta el desarrollo del sector micro financiero. Para el desarrollo de esta investigación se desarrolló un análisis del papel que desempeñan las organizaciones del sector y el aporte que genera a la Economía Nacional.

Así también se conoció la estructura administrativa, de la cooperativa la labor que desempeñan los funcionarios de la empresa, como los productos y servicios que se ofrece, esto permitió tener un conocimiento de las actividades y de esta manera identificando las falencias que se presentan en la misma. (Chinchero, 2014)

## **2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

De acuerdo con la información obtenida por parte del gerente propietario del Comercial Vera, a continuación, se presenta la historia de este negocio, así como los avances a que ha tenido consecutivamente hasta la actualidad

Comercial Vera inicia su negocio el 15 de abril de 1993 el primer local, se ubicó en las calles Avenida Antonio José de Sucre vía a Guano por iniciativa del Sr Hernán Vera, la visión que tuvo en ese momento fue en dar un nuevo servicio a sus clientes con la oferta de productos que llegaran al alcance de ellos, con un costo inferior a la de otras ferreterías y la posibilidad de comprar según sus necesidades. En ese entonces se comercializaban materiales al retazo, al peso y de primera dirigida a los artesanos, público en general y profesionales de la rama de la construcción

Con una visión de crecimiento y para brindar un mejor servicio a sus clientes, Comercial Vera decide en el año de 1999 inaugurar un nuevo local, los mismos que

hasta la actualidad es la matriz de la empresa. De manera que Comercial Vera pensando en los consumidores, busca la manera de facilitar la adquisición de productos y materiales de construcción a los clientes, marcando la diferencia entre la competencia y cubriendo con la demanda establecida, lo que ha permitido a la empresa crecer constantemente; así también generando nuevas plazas de trabajo, beneficiando a aproximadamente 24 familias. Comercial Vera se distingue de su competencia, ya que ofrece un servicio de calidad, y una gama diversificada de productos.

El 19 de mayo del 2012, los propietarios del Comercial Vera basándose en las necesidades de la demanda, y buscando el crecimiento empresarial deciden abrir la primera sucursal en la Avenida Pedro Vicente Maldonado. Producto del trabajo tesonero y sacrificado, por todo este esfuerzo se ha constituido en un modelo de emprendimiento que tienen la oportunidad de servir a la ciudad y provincia, pensando en brindar un servicio de calidad, con calidez buscado satisfacer siempre las necesidades de los clientes.

Posteriormente el 25 de marzo del año 2017, se inaugura una segunda sucursal que se ubica en el sector Los Caminos del Sol, de esta manera se busca facilitar a los clientes la obtención de los diferentes productos requeridos de manera más fácil.

La empresa, en su planta de producción fabrica pieza que ayudaran los artesanos cerrajeros de manera específica, la obtención de piezas con modelos únicos, modernos y a precios bajos: además se tiene proyectado la elaboración de adornos de forja hierro.

Con sus 3 amplios locales surte material de primera, además manteniendo su estilo original de ofrecer material por peso, o medida, además se brindará nuevos servicios como es doblado y corte de planchas de medidas hasta de 10 mm, como también el poder doblar tubería redonda, cuadrada y rectangular hasta 4 pulgadas de diámetro.

## **Misión**

“Trabajamos día a día para satisfacer las necesidades, y expectativas de nuestros clientes a través de una gama amplia de productos de la más alta calidad a precios competitivos buscando la excelencia en la comercialización de productos y servicios,

dirigidos a los artesanos, público en general y profesionales de la rama de la construcción, contribuyendo de esta manera al bienestar y desarrollo de la sociedad.

### **Visión**

“Ser una empresa líder en el sector ferretero, para así lograr posesionarnos en toda la región y tener un liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, buscando siempre superar las expectativas de nuestros clientes, mediante la incorporación de nuevos productos y servicios”

### **Principios y Valores**

- Responsabilidad
- Respeto
- Eficiencia
- Compromiso
- Calidad

### **Productos que ofertan**

Los productos que ofertan comercial vera son los que a continuación se detallan:

**Tabla 1: Productos**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Varilla</li> <li>▪ Tubos redondos</li> <li>▪ Tubos cuadrados</li> <li>▪ Platinas</li> <li>▪ Planchas</li> <li>▪ Ángulos</li> <li>▪ Perfiles</li> <li>▪ Correas</li> <li>▪ Brochas</li> <li>▪ Brocas</li> <li>▪ Bujes</li> <li>▪ Cadenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despunte Largo</li> <li>▪ Guantes</li> <li>▪ Mascarillas</li> <li>▪ Lanzas para adornos de puertas</li> <li>▪ Bolas para adornos</li> <li>▪ Cabos</li> <li>▪ Pernos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Té IPN</li> <li>▪ Omegas UPN</li> <li>▪ TOOL Negro</li> <li>▪ Bisagras</li> <li>▪ Electroodos</li> <li>▪ Adornos</li> <li>▪ Cepillos</li> <li>▪ Chapas</li> <li>▪ Clavos</li> <li>▪ Discos de Corte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cáncamos</li> <li>▪ Pinturas Anticorrosivo</li> <li>▪ Piñas</li> <li>▪ Traslucidos</li> <li>▪ Cumbreos</li> <li>▪ Duratecho</li> <li>▪ Pinturas esmalte</li> <li>▪ Rodamiento</li> <li>▪ Discos de Pulir</li> <li>▪ Despunte Corto</li> <li>▪ Entre otros.</li> </ul>
---	---	---	--

**Elaborado por:** David Chicaiza

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.3.1 Estrategias**

Las estrategias son un elemento de gran importancia en la planificación, pues mediante estas es posible describir las vías, medios y recursos que se deben tener presentes para el logro y consecución de tal plan. Mediante las estrategias se establecen recursos humanos y materiales a ser utilizados, además se especifican tiempos de ejecución de cada actividad según cronogramas establecidos.

En este sentido, (Da Silva, 2002) expresa que la “estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”

De acuerdo con lo mencionado por la consultora (Cynertia Consulting, 2009), la estrategia hace referencia a los lineamientos que permiten tomar decisiones para alcanzar las metas, objetivos y acciones que se han propuesto la organización; para tomar dichas decisiones previamente es necesario realizar un análisis del entorno de la empresa, mercado y competidores.

Para Von Neumann y Morgenstern citados por (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) la estrategia empresarial es un conjunto de acciones ejecutadas por la organización frente a una situación determinada.

Para Andrews y Ansoff citados por (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997), este término básicamente trata de encontrar las acciones y actividades más convenientes, entre la empresa y el entorno utilizando al máximo sus recursos.

Basándonos en las definiciones que cada uno de los autores tiene acerca de las estrategias, se puede indicar que se enfoca en el logro de los objetivos, ya sean estos a corto o largo plazo con la finalidad de alcanzar todas las metas que son propuestas por la organización y se logre el desarrollo eficiente de cada una de las actividades, utilizando los recursos necesarios en el momento indicado. Generalmente al aplicar las estrategias en una organización se obtienen resultados eficientes tanto para la empresa como para cada uno del personal que labora en la misma. En si la estrategia puede ser definida

como una visión de futuro que establece cuál es la enfoque que se desea para la organización, y se establece, además, de la determinación de los medios capaces de lograr.

En base a las definiciones dadas, se observa la presencia de varios elementos entre los que a continuación se citan los más importantes, teniendo así:

- Ambiente
- Metas y objetivos
- Análisis de la situación
- Recursos

Según (Ansoff, 1976) la estrategia se compone de cuatro elementos principales, los cuales son detallados a continuación:

**Campo de Actividad:** Engloba de manera general el producto que ofrece la empresa y el mercado en el que se desenvuelve la misma, constituyendo la principal actividad económica de la organización

**Vector de crecimiento:** Conjunto de productos y mercados en los que la empresa puede iniciar con el crecimiento y desarrollo en nuevos mercados mediante la introducción de nuevos productos en el caso de ser necesario.

**Ventaja Competitiva:** Básicamente hace referencia al conjunto de características diferenciadoras del producto y de la empresa frente a los ofertados por la competencia.

**Efecto sinérgico:** Combinación de las estrategias planteadas con las acciones y/o actividades planificadas por la empresa.

Cada uno de estos elementos están relacionados con los aspectos tanto internos como externos, cada uno de esta ayuda a que la empresa sea efectiva, y competitiva en el mercado, que cada una de las necesidades de las personas, que exista la capacidad para alcanzar las metas propuestas de manera sostenible en el tiempo (Ansoff, 1976).

### 2.3.2 Planeamiento financiero

Es un conjunto de procesos que facilitan el objetivo de adaptación de la empresa a un entorno empresarial cambiante y en continua necesidad de mejorar su competitividad actual y futura. Asimismo, le permite a la empresa proyectar, en términos monetarios, el resultado de sus decisiones y comprobar si los objetivos se consiguen o no, y si crea o no valor para todos los colectivos implicados en la empresa. (Rayo, 2016)

### 2.3.3 Tipos de estrategias

Según lo mencionado por (Mengazzatu & Renau, 1991), los tipos de estrategias se clasifican en dos grandes grupos:

**Tabla 2:** Tablas de estrategias

<b>ESTRATEGIAS SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA</b>	<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>
<p><b>Estrategias de crecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de crecimiento estable</li> <li>- Concentración en un solo producto o servicio</li> <li>- Diversificación.</li> <li>- Integración vertical</li> <li>- Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de liderazgo en costes</li> <li>- Estrategia de diferenciación.</li> <li>- Estrategia de enfoque o alta segmentación</li> </ul> <p><b>Estrategias de diversificación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de mercado</li> <li>- Estrategias de productos</li> <li>- Estrategia de penetración en el mercado</li> </ul>
<p><b>Estrategias de estabilidad y supervivencia (tienen naturaleza defensiva)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de saneamiento</li> <li>- Estrategia de cosecha</li> <li>- Estrategia de desinversión y liquidación</li> </ul>	

**Fuente:** (Mengazzatu & Renau, 1991)

**Elaborado por:** David Chicaiza

Las estrategias de crecimiento básicamente están relacionadas en si al producto o servicio que brinda la empresa esto con la finalidad de que se mejore o se pueda diversificar es decir se exista una diversificación.

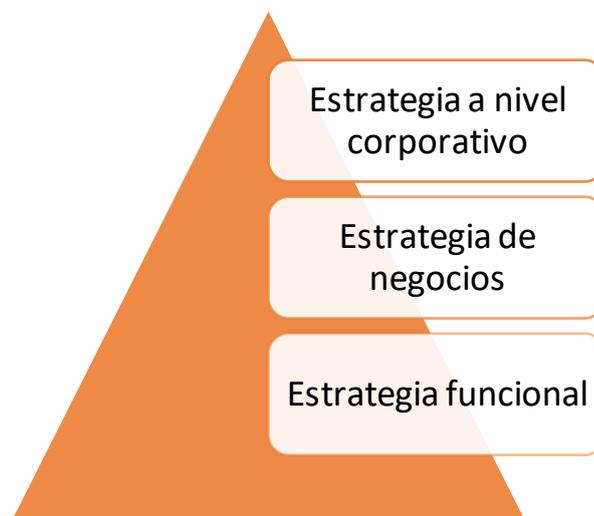
En cuanto a las estrategias competitivas se constituye básicamente en obtener un rendimiento superior al que se tiene es decir ayudan a superar a los competidores.

Finalmente, las estrategias de estabilidad, se aplican en situaciones relativamente buenas, sin alcanzar pérdidas ni situaciones de insolvencia.

### 2.3.4 Niveles de la estrategia

Dependiendo de la actividad económica de la empresa, se deben establecer las estrategias es decir no es lo mismo generar estrategias para una empresa que se dedica exclusivamente a la elaboración de un solo producto frente a una empresa que ofrece una gran diversificación de los mismos; ya que en este último caso las estrategias deben ser planteadas para cada grupo de productos ofertados, diferenciando los unos de los otros (Rojas, 2002).

De acuerdo con (Rojas, 2002) dentro de los niveles de estrategias se encuentran:



**Gráfico 2:** Niveles de estrategias

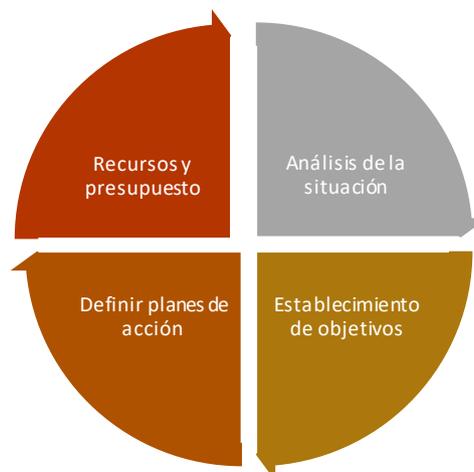
**Fuente:** (Rojas, 2002)

**Elaborado por:** David Chicaiza

- a. **Estrategia Funcional:** ¿Cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Es el cuestionamiento que debe ser respondido en este tipo de estrategias; generalmente este tipo de estrategias se utilizad en organizaciones que trabajan con departamentos funcionales tradicionales (producción, marketing, comercialización, financiero), este tipo de estrategias aportan y fortalecen los siguientes niveles de estrategias.
  
- b. **Estrategia de negocios:** Se busca determinar de qué manera es posible mejorar el desarrollo de diversas actividades en el entorno competitivos, análisis que debe ser realizado frente al siguiente cuestionamiento ¿Cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios?
  
- c. **Estrategias a nivel corporativo:** Básicamente este tipo de estrategia se utiliza al tener más de una actividad de negocio, a la cual se debe responder a la siguiente interrogante “¿En qué negocios debemos participar?”

### 2.3.5 Fases de la estrategia

De acuerdo con lo mencionado por la consultora (Cynertia Consulting, 2009) las fases de la estrategia varían, es decir no existe un modelo general, ya que todo depende de los encargados de realizará las estrategias correspondientes en base a los requerimientos solicitados. A continuación, se procede a presentar un modelo de cada uno de los niveles de la formulación de estrategias de acuerdo al autor antes mencionado:



**Gráfico 3:** Fases de la estrategia  
**Fuente:** (Cynertia Consulting, 2009)  
**Elaborado por:** David Chicaiza

## **Análisis de la situación**

De acuerdo con (Cynertia Consulting, 2009), es necesario realizar análisis a los elementos importantes de la organización

- Misión, visión y valores
- Interno y externo

Básicamente la misión hace referencia al propósito en sí que tiene la organización, se debe especificar a los clientes y por supuesto el beneficio que se pretende brindar a los mismos; mientras que la visión contrariamente es considerada como una aspiración de la empresa al futuro, es decir el nivel en el que planea posicionarse basándose en lo establecido en la misión. Los valores son considerados como las pautas que deben regir el comportamiento de la organización y por ende de los trabajadores que conforman la misma.

Al realizar el respectivo análisis de estos elementos organizacionales, se conocerá el nivel de cumplimiento de lo establecido por los directivos en el tiempo dado, este análisis permitirá determinar si la empresa está cumpliendo o no con lo que se estableció oportunamente, y en el caso de no hacerlo se debe buscar causas y soluciones frente al problema encontrado.

El análisis interno y externo, es aquel en el que se busca conocer aspectos de relevancia tanto de manera interna (dentro de la organización) como externa (fuera de la organización), de manera que se decida las estrategias de mejor manera y con la fundamentación necesaria. A través de este examen, se busca contemplar posibles escenarios en la actualidad como en el futuro. Generalmente para realizar este tipo de análisis se utiliza el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las Fortalezas y Debilidades constituyen los aspectos favorables y desfavorables en el análisis interno de la organización; mientras que las Oportunidades y Amenazas son los aspectos del exterior o del entorno que favorecen y desfavorecen a la empresa.

## **Establecimiento de objetivos**

Según lo expresa la consultora (Cynertia Consulting, 2009) posterior a la realización del análisis tanto interno como externo, se debe definir mediante un análisis la situación actual y la situación futura en donde planea estar la empresa, es allí donde se establecen los objetivos que se buscan conseguir.

Los objetivos generalmente tomarán como referencia aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos, diversificación de productos entre otros que la empresa considere necesarios. Dichos objetivos deben estar plasmado de manera exacta, entendible, cuantitativa y temporizada; de manera que se evalúe el nivel de cumplimiento, evaluación que permitirá tener mayor conocimiento sobre las estrategias que se deben implementar.

## **Definir planes de acción**

Para la consultora (Cynertia Consulting, 2009) después de haber definido con claridad los objetivos, que se buscan alcanzar, se deben establecer los programas correspondientes y en consecuencia determinar los planes de acción que servirán como lineamientos que permitirán el cumplimiento efectivo de lo propuesto, es necesario determinar el tiempo en el que se planea realizar los diferentes programas y planes de acción.

## **Determinar recursos y presupuesto**

Es necesario al haber planificado los programas y planes de acción a realizar, establecer los recursos necesarios para el cumplimiento de las planificaciones realizadas; dichos recursos deberán estar plasmados al momento de realizar el presupuesto correspondiente, en donde se designarán los recursos necesarios frente a los requerimientos solicitados.

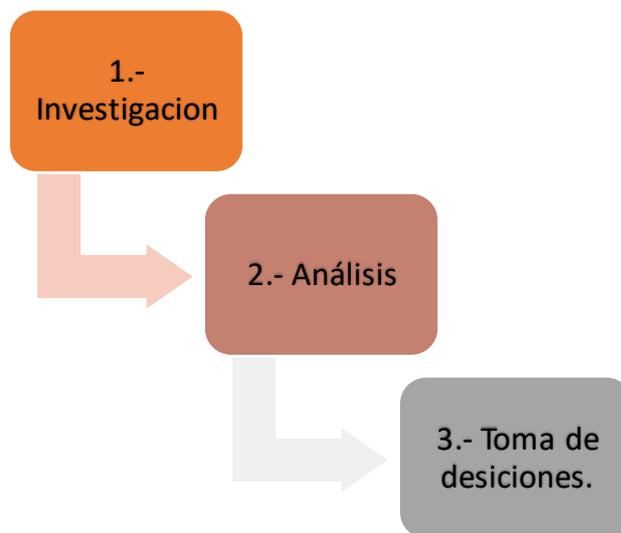
Para (Loubriel, 2009), es necesario realizar el siguiente procedimiento, para la correcta formulación de las estrategias:

- Identificar la misión, visión y valores de la empresa
- Análisis del entorno
  - Análisis interno
  - Análisis externo
- Revisar la misión y objetivos organizacionales
- Formular la o las estrategias según los requerimientos y necesidades
- Implementar la o las estrategias formuladas
- Controlar y evaluar el cumplimiento de las estrategias

### 2.3.6 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias consiste en la fijación de la misión con la que cuenta la empresa con el fin de obtener información y estudiarla de acuerdo a los factores internos y externos que intervienen en el proceso estratégico (Gitman & Zutter , 2012).

Las actividades básicas que deben considerarse para la formulación de estrategias son la siguiente:

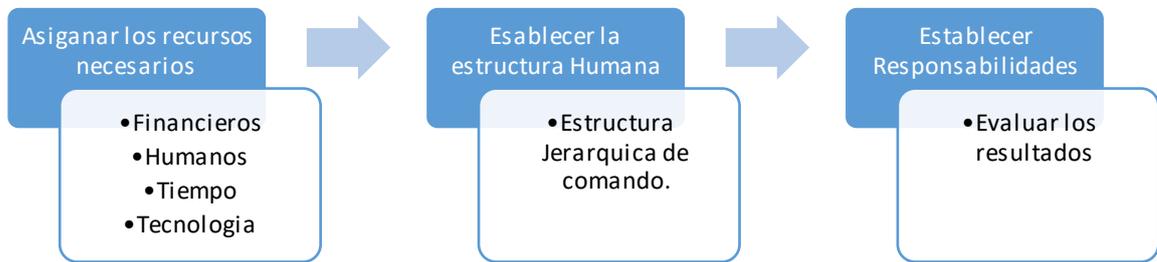


**Gráfico 4:** Actividades básicas para la formulación de actividades.

**Fuente:** (Gitman & Zutter , 2012)

**Elaborado por:** David Chicaiza

### 2.3.7 Actividades Claves para una ejecución Estratégica



**Gráfico 5:** Actividades básicas para la formulación de actividades.

**Fuente:** (López 2012)

**Elaborado por:** David Chicaiza

Existe una gran relación entre la formulación de estrategias y su ejecución. Esta es la razón por la que cada vez más tanto directivos, como empresarios prestan atención a este tema y más aún cuando se trata de la preparación estratégica. El éxito de esta preparación está basado en la aplicación significativa de las actividades antes mencionadas.

### 2.3.8 Ejecución e implementación de las estrategias

Una vez planteadas las estrategias se genera su ejecución para a través de la misma los gerentes y los empleados deben poner en práctica, para lo cual se debe considerar lo siguiente:

1. Fijación de metas
2. Políticas
3. Asignación de recursos.

Tener en cuenta la acción que se desea llevar a cabo es un proceso fundamental para enfrentarse a los retos como gerente. El gerente de la empresa debe tener la capacidad de plasmar las ideas necesarias para generar una visión estratégica, para plasmar de mejor manera los problemas a la hora de implementar una estrategia se sugieren.

- Revisar los distintos enfoques a los que puede aplicar las distintas tareas.
- Tener una idea clara de la definición de tareas.

- Analizar cada una de las destrezas que son necesaria para implementar una estrategia.

### **2.3.9 Evaluación Estratégica**

El objetivo de la evaluación estratégica consiste básicamente en realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar los procesos críticos que existen en la empresa, evaluar su posicionamiento, detectar áreas en la que se de oportunidades, y ofrecer un plan de apoyo basadas en necesidades específicas. Para el desarrollo de esta importante evaluación, se realiza un análisis de la información disponible en las áreas estratégicas de la empresa, como son ventas, mercadotecnia, compras, logística, finanzas, recursos humanos entre otros.

Los procesos claves que se deben toar en cuenta para esta evaluación son:

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- Medición del desempeño organizacional.
- Realizar las acciones correctivas.

### **2.3.10 Plan Estratégico**

Dentro de los planes de una empresa se destaca el plan estratégico el mismo que se encarga de verificar o poner en práctica las estrategias en una empresa, de manera que se defina la posición ya sea en su entorno y en mundo en general ya que esta competirá con otras empresas. Este proceso ocupa el primero en la jerarquía de planes y los siguientes no son más que planes subordinados como son los funcionales, de operación entre otros. La planificación estratégica está diseñada por la alta dirección, y requiere planificar, adoptar un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer (Van & Wachowiz, 2010)

“la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer” (Francés, 2006)

En una empresa los distintos responsables pueden tener una idea diferente de cómo ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos (el de finanzas, por ejemplo, tratará de hacerlo con la obtención de créditos, ampliación de capital, el de ventas pensará lograrlos permitiendo a los clientes ampliar el plazo de pago, logrando, así, aumentar los pedidos; el de producción pensará en no sobrecargar los turnos de trabajo para evitar que suban los costos. La estrategia tiene entre sus funciones armonizar el conjunto de objetivos de la organización y conseguir su coherencia interna. (Maldonado, 2016)

### **Etapas del Proceso de Planificación estratégica**

El proceso de planificación consta de una serie de etapas que se han de ir cubriendo durante la elaboración de los planes. Estas etapas son las siguientes:

**Análisis de la situación de partida:** mediante este proceso se analiza la situación de la empresa y del entorno en general, y a su vez se determina las oportunidades existentes para aprovecharlas.

**Fijación de los recursos:** se toman en cuenta los objetivos, y se verifica que las metas a las que se quiere llegar.

**Creación de las alternativas:** se debe tomar en cuenta los objetivos que la organización tiene planteadas.

**Evaluación de las alternativas:** verificar cada una de las alternativas que ayudan a que la empresa cumpla los objetivos.

**Elección de una de las alternativas:** En esta etapa se decide qué plan se ejecutará.

**Control y determinación de las desviaciones:** aunque se haya elegido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evolucione de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba; entonces, se debe volver a las alternativas anteriores y hacer las modificaciones pertinentes. Por tanto, hay que hacer un seguimiento periódico de los planes y corregirlos cuando sea necesario.

### **2.3.11 Procesos financieros**

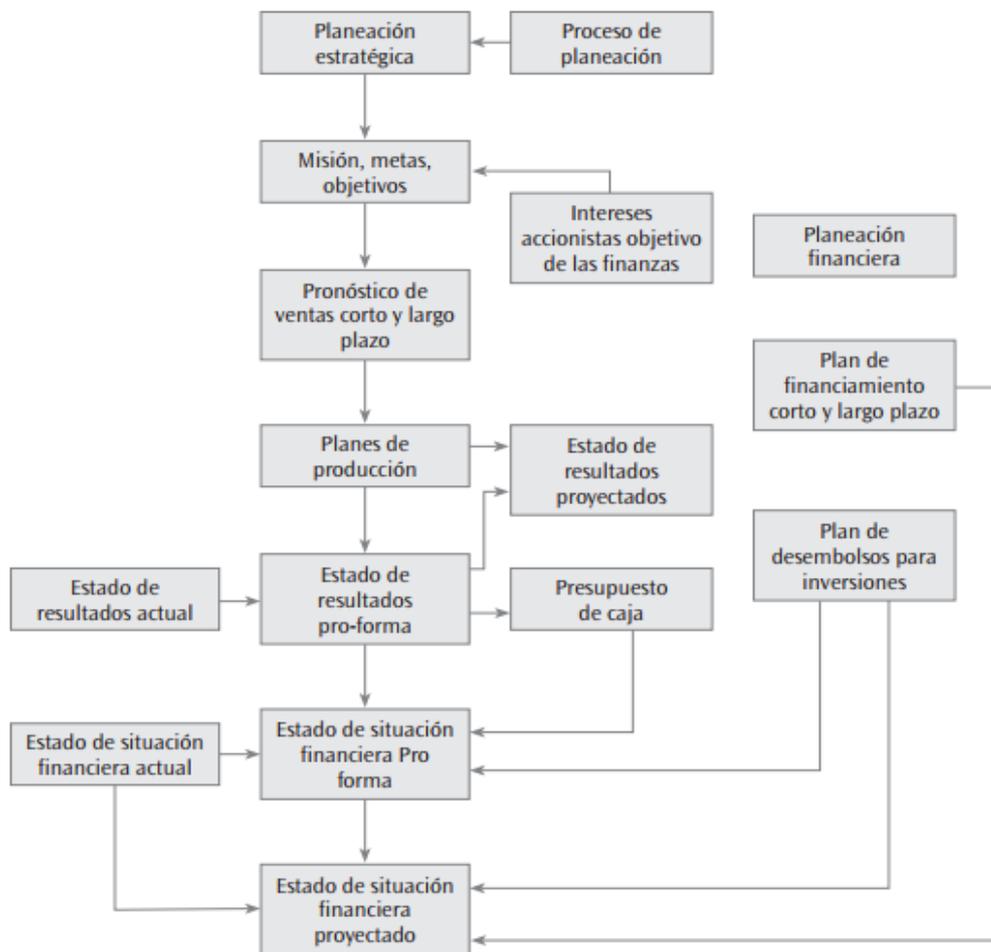
Los procesos financieros juegan un papel muy importante dentro de la organización, ya que son estos los que se encargan del manejo económico y financiero de la empresa.

Es necesario contar con estrategias que permitan rediseñar los procesos financieros, permitiendo la optimización de los recursos, y por ende de las utilidades que la empresa consiga obtener durante un periodo determinado de tiempo

A través de la utilización de estrategias financieras, se pretende utilizar los recursos existentes de manera adecuada y correcta, buscando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización; generando de esta manera beneficios no solo de tipo económico sino el valor de la empresa.

Los procesos financieros se basan en el análisis económico, de manera que busca establecer un manejo adecuado para generar cambios dentro de la empresa y se genere todos los potenciales dentro de la misma con el fin de asegurar su supervivencia exitosa a largo plazo.

Las empresas vienen desarrollando procesos financieros, los mismos que precisan tomar decisiones, para responder a los cambios del entorno, es en este nuevo contexto donde la dirección estratégica adquiere la condición de herramienta imprescindible para la gestión empresarial. (Anzil, 2010)



**Gráfico 6:** Planeación Financiera en el marco de la planeación estratégica  
**Fuente:** (Morales & Morales, 2014)

**Planeación estratégica:** es un proceso que permite a la empresa generar la toma de decisiones, y alcanzar las metas organizacionales. (Ansoff, 1976)

**Proceso de planeación:** son aquellos que se encargan del manejo económico y financiero de la empresa. (CNMV, & Banco de España, 2014)

**Planeación financiera:** es una técnica que permite establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (Loubriel, 2009)

**Estado de resultados:** es un reporte financiero de las pérdidas y ganancias que se obtiene dentro de un periodo determinado. (Ansoff, 1976)

**Planes de Producción:** es aquel que tiene como objetivo conocer o describir los procesos operativos dentro de una empresa. (Benítez, 2013)

### **2.3.12 Importancia de los procesos Financieros**

La importancia de los procesos financieros para (Mora, 2009), se fundamenta en que a través de esta se busca resolver los problemas de liquidez y rentabilidad, para de esta manera proporcionar los recursos necesarios en el momento adecuado, y para que se aseguren los retornos financieros correspondientes, los mismos que son demostrados a través de las ratios financieras pertinentes.

Las organizaciones en cuanto a la utilización de los procesos financieros, principalmente es para maximizar tanto beneficios como ingresos; para lograr estas metas es necesario utilizar una herramienta eficaz garantizando en un alto grado el logro de los objetivos fijados por los responsables de la creación y ejecutores de las estrategias.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso financiero busca generar mayores utilidades económicas para la organización, entonces he ahí la importancia de este tema. Las organizaciones deben contar con un manual de procesos, con el fin de tener una guía mediante la cual se establezcan parámetros para la correcta toma de decisiones en aspectos financieros principalmente.

### **2.3.13 Objetivos financieros**

Básicamente, el área financiera debe plantearse ciertos objetivos, los mismos que deben ser medidos y evaluados en términos económicos y cuantificados en valores monetarios los resultados de la estrategia general. Como consecuencia de la estrategia definida para el negocio, el estratega financiero recibe, por así decirlo, un encargo básico: una demanda de inversión que haga posible el crecimiento planificado (Acosta, 2014).

Es al estratega a quien le corresponde dar respuesta a esta demanda, buscando la financiación necesaria y definiendo la mejor combinación posible de los recursos tratando de conciliar objetivos contrapuestos como son los de la rentabilidad, la liquidez y el riesgo. Para plantear estas posibles alternativas estratégicas, el director financiero

no puede ignorar los distintos puntos de vista e intereses que conviven en la empresa, tanto en el nivel de la propiedad como en el nivel de la dirección. Mientras que para unas áreas puede ser prioritario el crecimiento, para otras lo será la rentabilidad; mientras que unos preferirán rentabilidad alta aun a costa de un riesgo elevado, otros serán proclives a la seguridad aun a costa de la rentabilidad (Acosta, 2014).

Por lo que el estratega es quien debe proponer un razonable y razonado equilibrio entre estos intereses y objetivos divergentes y diversos. Esa es su misión como estratega financiero. En el estado actual del arte de las finanzas, es aquí obligada también una referencia a la creación de valor para el accionista como síntesis y paradigma de la estrategia empresarial, cualquiera que sea el indicador utilizado para su medición, entre la multitud de los hoy existentes. En general, como hemos apuntado más arriba, suelen señalarse como parámetros clave y, por tanto, como objetivos a conseguir, en las decisiones financieras los de crecimiento, rentabilidad y riesgo (Acosta, 2014).

No en vano son estos los parámetros que definen, en última instancia, la creación de valor y, en esencia, el propio valor de la empresa. Estos objetivos, por lo general, tienen una expresión más concreta y, por consiguiente, más operativa. Así, los resultados de una encuesta sobre objetivos financieros, realizada entre ejecutivos financieros de cinco países desarrollados, condujeron a la definición de los siguientes objetivos como financieramente más importantes:

- Crecimiento del beneficio.
- Disponibilidad de fondos.
- Rentabilidad financiera.
- Maximización del margen sobre ventas.
- Maximización del valor de la empresa

Una alternativa a estos enfoques plantea como objetivo financiero de la empresa el ganar lo necesario para cubrir todos sus costes, incluyendo el coste de la financiación o coste de capital. Este puede definirse, en una primera aproximación, como la rentabilidad mínima que exigen los inversores para ceder sus fondos a la empresa, en forma de préstamos o como aportaciones de capital. Formulado de este modo, el coste de capital incluye dos elementos: la rentabilidad propiamente dicha, y el premio que

exige el inversor por el riesgo que asume al inmovilizar sus fondos en la empresa en vez de hacerlo en otra aplicación menos arriesgada. Parece razonable exigir que la rentabilidad de las inversiones sea superior al coste de los recursos con que se financian (Acosta, 2014).

#### **2.3.14 La creación de valor**

La creación de valor para el accionista ha devenido hoy en el paradigma financiero en la gestión de los negocios; de forma que en el plan estratégico figura siempre como un objetivo corporativo fundamental, cuando no aparece en la propia definición de la misión de la empresa.

Aun cuando para la medición de la creación de valor para el accionista se han ido proponiendo y desarrollando diferentes indicadores, todos ellos giran alrededor de la misma idea de base: una empresa crea valor para sus accionistas cuando la rentabilidad obtenida es superior al coste del capital empleado.

Esta comparación puede ser realizada a nivel global de la gestión de la empresa, a partir de la rentabilidad económica o, más apropiadamente, desde la óptica del accionista, es decir, por comparación de la rentabilidad financiera con la rentabilidad mínima exigida por éste. Dicho de otra forma, el valor añadido neto sería la diferencia entre todos los ingresos del año y el coste de todos los recursos utilizados o consumidos para generarlos, incluyendo en el cálculo de los costes una retribución razonable o de mercado de los fondos propios. Esto último es lo que distingue, precisamente, al valor añadido al accionista del beneficio contable.

#### **2.3.15 Diseño de la estructura de financiación**

Para la consultora de negocios (Cynertia Consulting, 2009) la decisión estructural respecto a la financiación de la empresa consiste en decidir la proporción más adecuada entre deuda y recursos propios, teniendo en cuenta que el aumento de la porción de deuda:

- Apalanca el beneficio, siempre que el margen financiero sea positivo.

- Incrementa el servicio a la deuda (intereses y principal) y, en consecuencia, el riesgo financiero, por lo que, en situaciones adversas, pueden producirse pérdidas y problemas de liquidez.

Para evaluar el riesgo financiero se utiliza la ratio de cobertura de intereses (CI), calculado como cociente entre el beneficio económico y los gastos financieros, que mide la capacidad del excedente del negocio para atender el coste de la deuda. Expresa el margen existente para cubrir dicho coste en el caso de que se produzca una caída del beneficio económico. Cuanto más elevado sea menor será la probabilidad de que se lleguen a producir pérdidas.

En una empresa estabilizada el beneficio económico ha de ser suficiente para atender los cuatro pagos incluidos en el denominador. Ello supone que la amortización anual coincide con las inversiones de reposición y mantenimiento, necesarias para preservar la capacidad actual. En cuanto a la devolución de la deuda se considerará sólo la correspondiente a la contratada a largo plazo pues, en general, las operaciones a corto tienden a mantenerse por renovación, constituyendo, en la práctica, una fuente recurrente y permanente de financiación.

### **2.3.16 Estados Financieros**

Son una representación ordenada de la perspectiva financiera y de las transacciones que se contabilizan en un determinado tiempo (Baena, 2014). La principal función de los estados financieros es proporcionar información verídica y confiable a los propietarios, acreedores de la empresa en un tiempo determinado. A través de los estados financieros se pueden establecer metas de desempeño así también restricciones, que permitirán realizar una planeación financiera eficiente. Los principios de los estados financieros son:

**Tabla 3:** Principios de los estados financieros

PRINCIPIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
Datos contables registrados en términos de dinero
Principios de partida doble
La empresa es una entidad distinta de sus propietarios
Se suponen las operaciones de un negocio en marcha
La consistencia de los estados financieros
Reconocimiento de los ingresos
Los ingresos y gastos deben ser razonablemente equilibrados
Las partidas del balance general deben estar valuadas al costo
Tendencia de que los errores subestimen las utilidades.

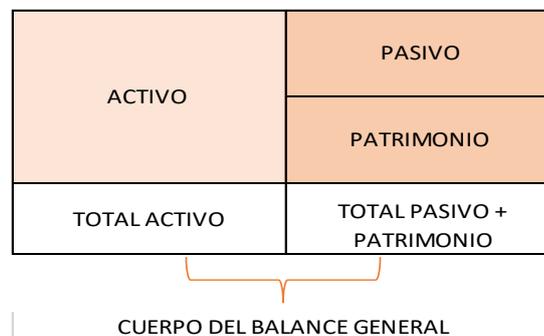
**Fuente:** (Baena, 2014)

**Elaborado por:** David Chicaiza

Los estados financieros básicos son:

### Balance General

Es un estado financiero cuya finalidad es la de mostrar la posición financiera de la empresa en un periodo predeterminado, se compone por el Activo Pasivo y Patrimonio; se muestran las inversiones que la empresa ha realizado (Activos), así también los medios por los cuales se financiaron dichas inversiones (Pasivo), o mediante el aporte de los socios (Capital).



**Gráfico 7:** Estructura del Balance General

**Fuente:** (Baena, 2014)

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Activo:** Representación de los recursos obtenidos por la empresa, y de los cuales se espera la existencia de beneficios económicos. El activo se clasifica en Activo Corriente, No Corriente, y otros Activos.

El **activo corriente** es aquel que se convierte en efectivo en un tiempo menor a un año, dentro de este grupo se encuentran las cuentas de: Caja, Bancos, Cuentas por cobrar, Inventarios, e inversiones.

El **activo no corriente**, se encuentra constituido por los bienes o derechos que no se sujetan a convertirse en efectivo en el periodo contable, se encuentran: edificios, maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de cómputo, vehículos y sus respectivas depreciaciones.

**Otros activos**, pueden ser inversiones permanentes, cargos diferidos, y valorizaciones.

**Pasivo:** Conjunto de obligaciones que la empresa tiene con terceras personas, o se conoce también como la representación financiera de la empresa.

El **pasivo corriente**, son aquellos que son exigibles en un plazo menor a un año, es decir dichas obligaciones deben ser canceladas antes del cumplimiento del plazo mencionado; se encuentran las cuentas de sobregiros, obligaciones bancarias, cuentas por pagar a proveedores, anticipos, cuentas por pagar, impuestos por pagar, entre otras.

El **pasivo no corriente**, son aquellas obligaciones cuyo tiempo de vencimiento es mayor a un año.

**Otros pasivos**, por ejemplo, se encuentran el arrendamiento recibido por anticipado.

**Patrimonio:** Es el aporte que ha sido realizado inicialmente por los socios de la empresa, para la constitución de la misma; dentro del grupo se encuentran las cuentas de capital social, utilidades del ejercicio, utilidades acumuladas, reserva legal, reserva estatutaria.

**Utilidades del ejercicio**, se registra el valor de resultados obtenidos por la empresa que se encuentran plasmados en el Estado de Resultados

**Utilidades acumuladas:** Valor obtenido de las utilidades de años anteriores

**Reserva legal:** Es el valor de las utilidades que deben reservarse tal como lo emana la Ley, cuya finalidad es la protección del patrimonio social en su totalidad.

**Reserva estatutaria:** “Apropiación de la parte de las utilidades que realiza la sociedad, por disposición estatutaria” (Baena, 2014)

<b>ACTIVO</b>	Activo Corriente Activo Fijo Otros Activos	<b>PASIVO</b>	Pasivo Corriente Pasivo a largo plazo Otros Pasivos
<b>PATRIMONIO</b>		Capital	
		Reservas	
		Utilidades Acumuladas	
		Utilidades del Ejercicio	

**Gráfico 8:** Activo, Pasivo y Patrimonio

**Fuente:** (Baena, 2014)

**Elaborado por:** David Chicaiza

### Estado de resultados

Es el informe financiero que refleja los niveles de crecimiento o reducción de la capital contable, posterior al registro de las transacciones que realizó la entidad durante un tiempo determinado, el incremento o disminución de valores hace referencia a la rentabilidad (pérdida o ganancia) que tiene la empresa en determinado periodo (Baena, 2014).

Los objetivos del estado de resultados según lo establece (Baena, 2014), son:



**Gráfico 9:** Objetivos del Estado de Resultados

**Fuente:** (Baena, 2014)

**Elaborado por:** David Chicaiza

Los componentes del estado de Resultados son:

**Ventas o Ingresos:** Valores económicos obtenidos por la venta del bien o servicio que la empresa oferta

**Costo de ventas:** Hace referencia a la totalidad del costo de la mercadería vendida

**Utilidad Bruta:** Es el resultado de la diferencia de las ventas y el costo de ventas

**Gastos de operación:** Es la sumatoria de todos los valores que son requeridos por la empresa para su funcionamiento (pago de personal administrativo, agua, luz, teléfono, arriendos, entre otros)

**Utilidad Operacional:** Es el resultado obtenido de la resta de la utilidad bruta y de los gastos de operación (Gastos administrativos, de ventas y generales).

**Ingresos No operacionales:** Son aquellos que no son provenientes de la venta de bienes o servicios, es decir es un ingreso ajeno a la actividad económica de la empresa

**Gastos No operacionales:** Son aquellos que se relacionan con endeudamientos o servicios financieros

**Utilidad antes de impuesto:** Es el resultado de la utilidad operacional menos los gastos financieros, monto sobre el cual se calcular el valor de impuestos.

**Impuesto a la Renta:** Es el porcentaje de utilidad antes de impuesto que la empresa debe cancelar al Estado

**Utilidad del ejercicio:** Es el resultado final, es decir lo que la empresa ha ganado durante un tiempo determinado.

### **2.3.16.1 Análisis de los Estados Financieros**

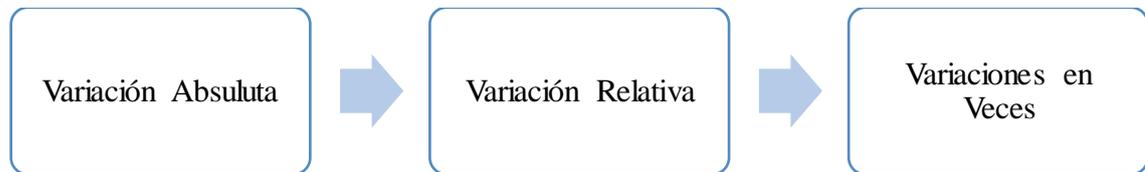
Para la realización del análisis existen dos maneras de hacerlo, y es a través del análisis horizontal y el análisis vertical; los cuales serán detallados a continuación:

#### **a. Análisis horizontal**

Es una herramienta que permite la determinación de los cambios que ocurren en las cuentas: individuales, parciales, totales y subtotales de los estados financieros que se van a analizar de un periodo a otro, por ende, para la realización de este tipo de análisis

es necesario contar con información financiero de dos años en adelante y estados financieros del mismo tipo (Baena, 2014).

Existen tres tipos de análisis horizontal y son los que se muestran en el siguiente gráfico:



**Gráfico 10:** Tipos de análisis horizontal

**Fuente:** (Baena, 2014)

**Elaborado por:** David Chicaiza

La utilización de este análisis tiene mucha importancia, ya que por medio de este se permite realizar la evaluación de las cuentas que componen el Balance General o el Estado de Resultados de un año a otro; basándose en las tendencias encontradas se procede a evaluar la situación financiera de la empresa, determinando niveles de incremento o reducción de valores, para la toma efectiva de decisiones.

En este tipo de análisis es importante desatacar las principales variaciones, su causalidad y el impacto en otras cuentas del estado financiero. Además, debe entenderse si la variación es justificada o no, sin perder la proporción respecto del monto y la variación absoluta, y se verifica el impacto para la gestión de la empresa, una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas (Baena, 2014)

Mediante la información recolectada, es posible realizar proyecciones financieras y la fijación de metas, ya que al tener identificadas las causas de las variaciones se establecerán estrategias que permitirán aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades. Es importante destacar que para obtener un análisis financiero más fundamentado es necesario el cálculo de indicadores financieros y el análisis vertical, de manera que a través de los resultados obtenidos se puedan tomar decisiones enfocadas en la realidad presente (Baena, 2014).

## Métodos para el análisis horizontal

**Variación absoluta:** Para realizar el cálculo correspondiente de la variación absoluta que sufre cada cuenta de determinado estado financiero, se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$\textit{Variación Absoluta} = \textit{Valor del periodo actual} - \textit{Valor del periodo anterior}$$

**Variación relativa:** La variación porcentual que han sufrido las cuentas de un año a otro, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$\textit{Variación Relativa} = \left( \left( \frac{\textit{Valor del periodo actual}}{\textit{Valor del periodo anterior}} \right) - 1 \right) * 100$$

**Variación en veces:** El cálculo de la variación a través de la razón, es aplicado como un cálculo geométrico, por lo tanto, se aplica:

$$\textit{Variación en veces} = \frac{\textit{Valor del período actual}}{\textit{Valor del período anterior}}$$

### b. Análisis vertical

Este análisis consiste en la determinación a través de cálculos del peso proporcional de las cuentas que componen los estados financieros analizado, en el caso del Balance General por ejemplo Activo, Pasivo y Patrimonio; y en el caso del Estado de Resultados las cuentas de Ingresos y Gastos (Baena, 2014).

Las clases de análisis vertical son internas y externas, en el primero de los casos permiten medir y regular la eficiencia de las operaciones que lleva a cabo, permitiendo apreciar el nivel de productividad; mientras que en el segundo caso son aquellas que se enfocan a la toma de decisiones y permite conocer los márgenes de seguridad de la empresa (Baena, 2014).

Para realizar los cálculos correspondientes es necesario contar con la siguiente fórmula:

$$\textit{Cálculo del porcentaje} = \left( \frac{\textit{Valor parcial}}{\textit{Valor base}} \right) * 100$$

## **Criterios de análisis**

Se debe considerar que las cuentas de caja y bancos no deben tener valores muy representativos ya que no es rentable contar con efectivo que no está generando ningún tipo de ganancia; hay excepciones como las instituciones financieras. La cuenta que se debe tomar muy en cuenta es la clientes o cuentas por cobrar ya que básicamente representan las ventas a crédito, por lo cual debe existir un equilibrio entre lo que ingresa y egresa de la empresa. La cuenta de inventarios, misma que debe representar lo necesario para el funcionamiento de la empresa, las instituciones que ofrecen servicios no cuentan con inventarios (Baena, 2014).

### **2.3.17 Razones Financieras**

#### **2.3.17.1 Indicadores de Liquidez**

Los indicadores de liquidez aparecen con la necesidad de determinar la capacidad de la empresa para cubrir con sus obligaciones a corto plazo, es decir a través de estas ratios el personal conocerá si la empresa se encuentra en la capacidad económica de cancelar sus deudas (Superintendencia de Compañías , 2015 ). Entre las principales ratios en este grupo se encuentran:

#### **Liquidez Corriente**

Según lo menciona la (Superintendencia de Compañías , 2015 ), este indicador relaciona los activos corrientes frente a pasivos corrientes, mientras el resultado de la aplicación de la fórmula sea más alto, significa la posibilidad de la organización para cancelar sus deudas, la fórmula para el cálculo de este índice es la siguiente:

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

El criterio de evaluación de este indicador se expresa por la relación de 1 a 1, es decir mientras el resultado obtenido sea mayor a 1 significa que la empresa está en capacidad de cumplir con sus obligaciones; sin embargo, es necesario mencionar que al ser el resultado demasiado alto puede significar el manejo inadecuado del activo corriente (Superintendencia de Compañías , 2015 ).

## **Prueba Ácida**

Este índice es considerado como más real, debido a que se determinan el índice sin considerar la venta de sus inventarios; es decir únicamente se calcula con el efectivo existente (Superintendencia de Compañías , 2015 ). La fórmula para el cálculo correspondiente es:

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

## **Capital Neto de Trabajo**

Esto no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en USD) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. (Ortiz, 1998)

$$\textit{Capital Neto de Trabajo (CNT)} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

### **2.3.17.2 Indicadores de Solvencia**

Este grupo de indicadores muestran la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones de deuda a corto y largo plazo.

Este grupo de indicadores tienen como finalidad medir el grado de participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa. “Se establecen también el riesgo que corren tales acreedores y dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento” (Superintendencia de Compañías , 2015 ).

#### **Endeudamiento del activo**

A través del cálculo de este indicador se determinará el nivel de autonomía financiera. Cuando el resultado obtenido es alto indica que la organización depende mucho de los acreedores, es decir existe mayor riesgo en la estructura financiera, contrariamente si el índice es bajo indica el nivel de independencia de la empresa con los acreedores (Superintendencia de Compañías , 2015 ).

$$\textit{Endeudamiento del Activo} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$$

### **Endeudamiento patrimonial**

Mide la intensidad de la deuda contraída por la empresa, en relación al capital de la misma.

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

En base a los resultados obtenidos, el análisis respectivo para (Bustamante, 2009) se hace en función de:

Resultado >1 Mala capacidad de pago de la empresa

Resultado = 1 Cubre apenas los pagos de las cuentas

Resultado < 1 Buena capacidad de pago de la empresa

**Ratio de endeudamiento total:** Básicamente refleja el grado de dependencia y/o independencia financiera. “A mayor valor, mayor dependencia de los pasivos para financieros y mayor riesgo”

$$\textit{Endeudamiento Total} = \frac{\textit{Pasivo}}{\textit{Pasivo} + \textit{Patrimonio}}$$

### **Endeudamiento del activo fijo**

El coeficiente obtenido indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio invertido en activos fijos, si los resultados arrojan un cociente igual o mayor a 1, significa que el total del activo fijo pudo haber sido financiado con el patrimonio de la empresa sin la necesidad de incurrir a préstamos (Superintendencia de Compañías, 2015). La fórmula para el respectivo cálculo es:

$$\textit{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

## **Apalancamiento**

Es interpretado como el número de unidades monetarias de activos que se ha logrado obtener por cada dólar de patrimonio, determina el grado en que los recursos de los socios han aportado a la empresa sobre el financiamiento por terceros.

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

### **2.3.17.3 Indicadores de Gestión**

El objetivo principal de este indicador es medir la eficiencia con la que las empresas aprovechan los recursos existentes, de manera que se mide el nivel de rotación de activos, recuperación de cuentas pendientes de cobro, y el pago de obligaciones financieras; entre otros (Superintendencia de Compañías , 2015 )

#### **Rotación de cartera**

Por medio de este indicador es posible conocer el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un tiempo determinado.

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

Es importante mencionar que no deben mezclarse las cuentas por cobrar que no sea directamente por ventas, es decir en ocasiones también se generan cuentas por cobrar socios, empleados, deudores varios, entre otros. Para el cálculo de este índice se debe considerar las cuentas por cobrar a corto plazo (Superintendencia de Compañías , 2015 ).

El cálculo de este indicador es importante debido a que, por medio del resultado de los mismos, se determinarán la rotación existente de las cuentas por cobrar, la misma que debe ser el mayor número de veces posible, es decir lo ideal es que las cuentas por cobrar sean de inmediato cobro, beneficiando así a la empresa.

Este indicador es de importancia para Comercial Vera, ya que de esta manera se tendrá una visión más clara, y en el caso de ser necesario establecer nuevas políticas y

estrategias buscando que las cuentas por cobrar sean cobradas en el menor tiempo posible, reduciendo así la posibilidad de pérdidas debido a cuentas incobrables.

### **Rotación del Activo Fijo**

Hace referencia a las cantidades de unidades monetarias por cada unidad monetaria que se ha invertido en activos inmovilizados. La fórmula para el cálculo respectivo es:

$$\textit{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

El cálculo de este indicador permitirá a Comercial Vera determinar con qué frecuencia se realiza la rotación de activos fijos, considerando que esta debe ser realizada de acuerdo con las necesidades de la empresa, cuando se haya deteriorado y el tiempo de vida útil haya finalizado.

### **Rotación de ventas**

Con el cálculo de este indicador, se determinará el nivel de eficiencia de la utilización del activo en un determinado grado de ventas. “Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio” (Superintendencia de Compañías , 2015 )

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

Con el resultado obtenido posterior a la aplicación de la fórmula correspondiente, permitirá a Comercial Vera conocer el nivel de eficiencia de los recursos existentes con relación al nivel de ventas existentes.

### **Periodo medio de cobranza**

De acuerdo a lo establecido por la (Superintendencia de Compañías , 2015 ), se menciona que este indicador: Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante

la posibilidad de un periodo bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

$$\textit{Periodo medio de Cobranza} = \frac{\textit{Cuentas y Documentos x Cobrar} * 365}{\textit{Ventas}}$$

Este indicador permitirá obtener información que se direccionará al establecimiento de políticas y estrategias que se enfoquen en buscar que las cuentas por cobrar sean recibidas en el menor tiempo posible.

### **Periodo medio de pago**

Según lo menciona la (Superintendencia de Compañías , 2015 ), este indicador muestra el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios, los periodos largos de pago demuestran una rotación de inventarios lentas, muestra que un exceso del período medio de cobranza, significa una falta de potencia financiera.

$$\textit{Periodo medio de Pago} = \frac{\textit{Cuentas y Documentos x Pagar} * 365}{\textit{Inventarios}}$$

Mediante la utilización de este indicador es posible tomar acciones correctivas, ya que lo ideal es que las cuentas por pagar sean realizadas lo más tarde posibles, recalcando que esto no significa que se debe caer en gastos por mora, o perder la credibilidad con los proveedores.

### **2.3.17.4 Indicadores Rentabilidad**

Dentro de este grupo, básicamente se encuentran las razones financieras a través de las cuales, se busca evaluar la eficacia en la gestión de los recursos económicos de la empresa.

#### **Rentabilidad sobre el capital propio o Rentabilidad Patrimonial (ROE)**

Es un indicador de gran importancia, ya que a través de la aplicación de este se conoce como será retribuido el aporte del capital.

$$\text{Rentabilidad capital propio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

El resultado obtenido, muestra el porcentaje de capacidad de la empresa para generar utilidades (Bustamante, 2009).

### **Rentabilidad sobre la inversión (ROA)**

Mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales de la empresa

$$\text{Rentabilidad Inversión} = \frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses}}{\text{Activo total}}$$

El resultado a partir del cálculo correspondiente, es analizado como el rendimiento por cada dólar invertido (Bustamante, 2009)

### **Rentabilidad de Margen Comercial**

Este indicador básicamente determina la rentabilidad sobre las ventas considerando únicamente los costos de producción

$$\text{Rentab. de margen comercial} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

### **Rentabilidad neta sobre las ventas**

Se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa.

$$\text{Rentabilidad neta ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Del resultado obtenido, se analiza cual es la ganancia de la empresa por cada dólar vendido de la mercadería

### **2.3.18 Financiación del crecimiento**

De acuerdo con lo expuesto por la EOI (Acosta, 2014), el crecimiento es un objetivo compartido por la generalidad de las empresas. El mayor tamaño se potencia en la búsqueda de economías de escala y sinergias, para aprovechar la ventaja que da la acumulación de experiencia y para reducir el riesgo económico del negocio mediante la diversificación.

Además, la dimensión refuerza la imagen y solvencia de la empresa, facilita su acceso al mercado de capitales y es fuente de nuevas oportunidades de negocio. También, el crecimiento es síntoma de un potencial de empresa con disponibilidad de capacidades muy amplias y es síntesis de actuaciones variadas. Por último, el crecimiento es alentado por dirigentes de empresa como medio para realzar su propia notoriedad. Sin embargo, para que el crecimiento sea deseable ha de satisfacer las siguientes leyes:

- Ha de generar una ventaja competitiva, reforzando algún factor o capacidad clave.
- Debe entorpecer el crecimiento de los competidores, bloqueando sus espacios de expansión.
- Ha de ser sostenido, capitalizándose período a período, y evitando retrocesos que anulen el valor de lo alcanzado hasta la fecha.
- Debe estar respaldado por capacidades y recursos que permitan un crecimiento continuo y equilibrado.

Para medir financieramente el crecimiento se utiliza la tasa de incremento de las ventas, como última expresión de la actividad empresarial. Como el aumento de las ventas exige dotación adicional de inversión, debiendo existir una proporción entre ambos parámetros, el crecimiento también se mide por la tasa de aumento de la inversión neta, que exige otra igual del capital. En cuanto que el incremento previsto de la inversión neta se deriva de los planes operativos de la compañía, es preciso analizar, anticipadamente, si es factible su financiación. Para ello existen tres mecanismos complementarios, una vez fijada la inversión prevista.

### 2.3.19 Maximización de utilidades en el proceso financiero

(Cortez, 2015) La utilidad es el beneficio que se obtiene de una actividad específica, hablando financieramente tenemos los siguientes tipos de utilidad:

#### Utilidad Bruta

“Es la **diferencia entre los ingresos de una empresa y los costos de ventas**. Es importante saber que la **Utilidad bruta no** toma en cuenta los **costos financieros**”.  
(Cortez, 2015)

$$\text{Ventas netas de la empresa} - \text{Costo de ventas durante el ejercicio contable} = \text{Utilidad Bruta}$$

#### Utilidad Operacional

Básicamente se enfoca en los ingresos y gastos operacionales, estas cuentas son de vital importancia al momento de determinar la utilidad operacional; es decir no toma en cuenta las otras cuentas del estado de resultados. (Cortez, 2015)

$$\text{Ingresos operacionales} - \text{Costos y gastos operacionales} = \text{Utilidad operacional}$$

La utilidad operacional será menor a la utilidad neta, ya que no toma en consideración las demás cuentas del estado de resultado, sino solamente las ya antes mencionadas.  
(Cortez, 2015)

#### Utilidad Neta

La Utilidad neta se entiende como la utilidad obtenida al restar y sumar la Utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales, los impuestos y la reserva legal.  
(Cortez, 2015)

Es decir esta es la utilidad de la empresa, la misma que sería entregada a los socios respectivamente.

### **Cálculo:**

- $\text{Ventas} - \text{Devoluciones en ventas} = \text{Ventas Netas}$
- $\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas} = \text{Utilidad bruta}$
- $\text{Utilidad bruta} - \text{Gastos operacionales} = \text{Utilidad operacional}$
- $\text{Utilidad operacional} + \text{Ingresos no operacionales} - \text{Gastos no operacionales} = \text{Utilidad antes de impuestos y reservas}$
- $\text{Utilidad antes de impuestos y reservas} - \text{Impuesto de renta} - \text{Reserva Legal} = \text{Utilidad neta}$

Básicamente el objetivo de un modelo de gestión, es maximizar las utilidades de las organizaciones, mediante la correcta toma de decisiones a través de los diferentes indicadores económicos, que permiten observar el comportamiento económico en diferentes aspectos que está teniendo la organización. (Cortez, 2015)

### **Maximización de Beneficios**

Todo empresario, tiene varios fines, como por ejemplo satisfacer las necesidades de los consumidores, crear productos nuevos e innovadores, generar mayores ventas, lo que conlleva a obtener mayores ingresos, y con el manejo oportuno y eficiente de los recursos financieros, se puede generar utilidades en la empresa, e incluso nuevas inversiones que favorezcan a la misma.

Esto se refiere a que una empresa no siempre va a tener ganancias, sino que existe la posibilidad de que esta se haga realidad, y ésta regla es la que llevara a la empresa al máximo; caso contrario es decir, si existen perdidas, la regla nos llevara al mayor valor posible o el más cercano a 0, buscando que las perdidas sean mínimas. (Torrejón, 2014)

## **Estrategias de maximización de rentabilidad**

Los pasos o estrategias que se deben llevar a cabo para alcanzar las metas de la empresa de una manera efectiva, es a través de la información estratégica para con ello lograr un crecimiento controlado y acelerado, para esto se deben seguir los siguientes pasos descritos por (Castro, 2015), a continuación.

### **Llevar un control de gastos**

El control de gastos ayudará a que se dé un ahorro inteligente del dinero, para este propósito se utilizarán herramientas como la elaboración de un estado de flujo de efectivo mensual, mismo que servirá para analizar los rubros de mayor gasto y los ajustes o alternativas que permitan mayor eficiencia. Además, la implementación de presupuestos, ayudará a monitorear de manera periódica los gastos de la empresa, y así poseer mayor control. (Castro, 2015)

### **Incremento de márgenes de ganancia**

Teniendo el conocimiento de que el margen de ganancia es la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio de la empresa y el costo que implica producirlo mismo que es pagado por la empresa. Las maneras de aumentar el margen de ganancia de acuerdo a (Castro, 2015) son:

- Aumento de precios
- Reducción de costos en cuanto a servicios o productos.
- La fusión de ambas opciones

### **Administración de inventario**

La principal razón por la que se debe administrar el inventario de una empresa es debido a que este es la clave del buen desempeño de las empresas, provocan un aumento en cuanto a ganancias, ya que un inventario controlado, conlleva a no tener gastos innecesarios. (Castro, 2015) Menciona que la gestión de inventarios está compuesta por el control y planificación del mismo. De acuerdo al contexto se puede decir que el

seguimiento y control de inventarios es una actividad primordial ya que permite tener una visibilidad confiable del mismo y así poder tomar mejores decisiones.

### **Análisis de rentabilidad en la cartera de clientes**

En la actualidad el mercado es altamente competitivo, centrarse en el cliente es una ventaja de gran valor que llega a ser sustentable para el negocio, ya que el conocer que clientes generan mayor porcentaje de ganancias ayuda a realizar un análisis de rentabilidad actual y potencial de la empresa. Mediante este análisis se determinará que cliente es potencial y así poder tomar acciones que permitan fidelizarlos y retenerlos, además mediante la obtención de la información de sus características y preferencias se podrán crear promociones y ofertas de los servicios o productos que produzca la empresa. (Castro, 2015)

### **Emplear la tecnología**

Uno de los principales factores de rentabilidad de la empresa es la implementación e integración de la información que ayuden a la toma de decisiones acertadas a tiempo. Las soluciones tecnológicas ya que se optimizan procesos internos, y se da un ahorro de costos, logrando tener un equilibrio en cuanto a capital y a clientes, generando un software en el que se incluya toda la información de la empresa de una manera ordenada, es como se podrá garantizar la productividad y rentabilidad. (Castro, 2015)

La tecnología en la actualidad es de suma importancia para mejorar los procesos dentro de una organización, mediante esta se puede optimizar recursos y tanto en recurso humano como es también el tiempo.

### **Modelos de valoración**

Dentro de los principales métodos de valoración financiera tenemos los siguientes:

- **Modelo de Valoración Absoluta:** Este tipo de modelo se refiere a determinar un valor estimado de los flujos de fondos futuros descontados al valor actual, conocido como “Método de Flujos Descontados”

- **Modelos de valuación relativa:** Básicamente determinan el valor de los activos en base a los precios referenciales del mercado
- **Modelos de valuación de opciones:** Este tipo de método se utiliza generalmente para activos financieros derivados como: warrants, opciones sobre acciones, entre otros.

Dentro de los indicadores de valoración, según lo mencionado por (Males, 2015), son los siguientes:

- Creación de valor a través de la cotización bursátil
- Valor económico agregado (EVA)
- Valor de mercado agregado (MVA)
- Valor añadido en efectivo (ACV)
- Valor para los accionistas (TSR)
- Dinero en efectivo de retorno de la inversión (CFROI)

### **Marco conceptual**

**Dinamismo Económico:** Es la variación de crecimiento en un plazo determinado impulsado por los distintos factores productivos (tierra, trabajo, capital y/o tecnología) y la productividad de los mismos. (CNMV, & Banco de España, 2014)

**Empresa:** Organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social (Chiavenato, 1993)

**Endeudamiento:** Es la capacidad de una persona o empresa de contraer un conjunto de obligaciones de pago con otras personas e instituciones sin caer en la morosidad (Gómez, 2006)

**Estrategias gerenciales:** Es la materia unificadora que da coherencia a las decisiones individuales, es decir todas las elecciones que haga la organización realice deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad. (Robalino, 2012)

**Evaluación:** Establecer o medir el valor en términos medibles. Medir los resultados obtenidos en términos de objetivos señalados en la etapa de planeación (García, 2008)

**Liquidez:** Capacidad que tiene una persona, empresa o entidad bancaria para hacer frente a sus obligaciones financieras. (Pascual, 2014)

**Objetivo:** Propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos (Ruiz G. , 2015)

**Optimización:** Es la búsqueda de llevar a cabo una actividad de la mejor, eficaz y eficiente manera siempre buscando mejorar el funcionamiento de algo por medio de recursos (Benítez, 2013)

**Plan estratégico:** Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” al “que hacer”. Mediante la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos que son factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Robalino, 2012)

**Proceso administrativo:** Conjunto de conocimientos pertinentes a la administración al relacionarlo con el puesto gerencial (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

**Recursos:** Son aquellos elementos que pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para lograr un objetivo (Anzil, 2010).

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

El diseño de estrategias permitirá mejorar el proceso financiero de la Empresa “Comercial Vera” de la Ciudad de Riobamba, en el año 2017.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 Variable Independiente:**

Diseño de estrategias

### **2.5.2 Variable Dependiente:**

Proceso financiero

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El proyecto investigativo realizado fue de tipo cuantitativo y cualitativo; Cuantitativo ya que fue necesario conocer y determinar a través del análisis de los estados financieros las falencias existentes en los procesos realizados, cualitativo ya que busca las causas o hechos del problema de la empresa, así mismo hacen registros narrativos de los problemas estudiados mediante técnicas de investigación, de manera que se determine el panorama más amplio en lo referente al tema propuesto de investigación,

La investigación que se realizó fue No Experimental ya que no existió la manipulación de ningún tipo de las variables que se investigarán durante el estudio propuesto

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACION**

De acuerdo con los requerimientos de la indagación a realizar, durante el desarrollo de la misma se procedió a la utilización de los siguientes tipos de investigación

#### **3.2.1 Estudios exploratorios**

Para el desarrollo de la investigación se diagnosticó la situación actual de la empresa, con la finalidad de conocer a detalle información que es necesaria y relevante para el proceso investigativo.

#### **3.2.2 Estudios descriptivos**

Mediante este estudio se aplicó una encuesta que permitió recoger una serie de datos para posteriormente resumir y analizarlos minuciosamente, con el fin de extraer generalidades significativas que contribuyan a la finalización de la presente investigación.

Este tipo de estudio, fue utilizado al momento de dar a conocer los resultados obtenidos en la investigación, así también al momento de realizar el análisis respectivo; de la misma forma se utilizó al momento de diseñar las estrategias para mejorar el proceso financiero para la Empresa Comercial “Vera”, facilitando así la comprensión al lector sobre el tema investigado.

### **3.2.3 Investigación Bibliográfica**

Este tipo de investigación se desarrolló para el proceso de la elaboración del marco teórico correspondiente, ya que es necesario contar con una base de datos en la que se incluyan libros, revistas, artículos científicos, periódicos, tesis, entre otras fuentes de investigación. Se utilizó este tipo de investigación para obtener información referente a estrategias, objetivos, normas todo lo relacionado con los procesos financieros, para poder formular el desarrollo de la investigación, además también sirvió para poder tener una idea clara de la importancia que tiene aplicar estrategias en una organización.

Posteriormente se procedió al análisis de información y a la selección de la misma, la misma que fue relevante y de interés para la construcción del capítulo correspondiente.

### **3.2.4 Investigación de Campo**

Ya que la investigación busca diseñar estrategias para mejorar el proceso financiero de la empresa, fue necesario que la investigación se realice en el lugar mismo de los hechos; debido a que fue más fácil conocer la situación real de la empresa, así también se contó con información inmediata, facilitando de esta manera el proceso investigativo.

## **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.3.1 Métodos**

Los métodos de investigación, son procesos que se realizan con el fin de explicar un fenómeno, establecer relaciones entre hechos, y así también enuncian leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener conocimientos, para ser aplicados por el hombre (Ruiz R. , 2007).

Dentro de los métodos utilizados para el proceso de investigación, están los siguientes:

### **Método Deductivo**

Es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender. Este método fue ampliamente utilizado por Aristóteles en la silogística en donde a partir de ciertas premisas se derivan conclusiones. (Ruiz R. , 2007)

Este método se utilizó en la investigación para determinar las conclusiones generales para desarrollar las estrategias en base al problema descrito, dichas estrategias fueron utilizadas para que el proceso financiero que maneja Comercial Vera sea efectivo, permitiendo generar mayores beneficios económicos para la empresa.

De acuerdo con (Asuad & Vazquez, 2014) las fases del método deductivo son las que a continuación se detallan:

- Planteamiento del problema
- Composición del marco teórico
- Formulación de la hipótesis o idea a defender
- Verificación de la hipótesis o idea a defender

### **Método descriptivo**

En el estudio descriptivo el propósito del investigador, es describir situaciones y eventos, desde el cómo es y se manifiesta determinando un fenómeno (Ruiz R. , 2007).

La descripción es parte fundamental en la investigación, ya que a través de este método se busca describir cada detalle y aspectos de interés que generen mayor realce e importancia al estudio a realizar. Este método fue utilizado porque ayudó a identificar de manera específica las estrategias correspondientes, para establecer beneficios acordes a la propuesta planteada.

## **Método Analítico-Sintético**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. (Ruiz R. , 2007)

Con la utilización de este método se analizó y sintetizó la información recopilada con la finalidad de contar con datos relevantes que faciliten y aporten al proceso de investigación a realizar

### **3.3.2 Técnicas**

Las técnicas son procedimientos e instrumentos que se utilizan a l momento de llevar a cabo una investigación, con el fin de acceder a un conocimiento. Estas técnicas pueden ser entrevistas, observaciones encuestas, y todo lo que se deriva de ellas. (Ruiz R. , 2007)

En el presente proceso investigativo se utilizó las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** esta técnica fue aplicada al personal que se involucra directa o indirectamente en los procesos financieros de la empresa “Comercial Vera”.
- **Observación Directa:** Esta técnica ayudó a la recolección de datos importantes, misma que fue realizada mediante un registro sistemático válido y confiable donde se estableció las conductas, criterios, que sirvieron de apoyo para la investigación del tema planteado.

### **3.3.3 Instrumentos**

Dentro de los instrumentos se encuentra:

- **Cuestionario de encuesta:** Este instrumento fue elaborado con la finalidad de facilitar la obtención de información al encuestador, el mismo que estaba conformado por preguntas de gran relevancia para el desarrollo de la investigación.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

A continuación, en la siguiente tabla se detalla, la población que será parte del trabajo investigativo los mismos que forman parte del departamento financiero de la empresa Comercial Vera.

**Tabla 4:** Población

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NUMERO</b>
Gerente General	1
Contador/a	1
Auxiliar contable	1
Jefe Financiero	1
Jefe Comercial (Ventas)	1
Cajero/as (Tres sucursales)	6
Bodegueros	3
Jefe Talento Humano	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Elaborado por:** David Chicaiza

#### 3.4.2 Muestra

Al no ser la población extensa, no es necesario realizar el cálculo de la muestra por lo que se procederá a trabajar con la totalidad de la población mencionada en la tabla número 4.

### 3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

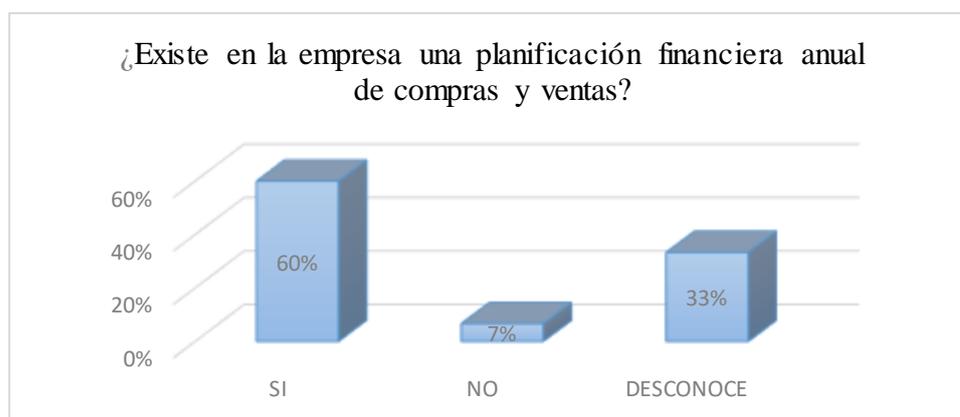
#### 1.- ¿Existe en la empresa una planificación financiera anual de compras y ventas?

**Tabla 5:** Planificación Financiera

Opciones	Frecuencia	%
SI	9	60%
NO	1	7%
DESCONOCE	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** David Chicaiza



**Gráfico 11:** Planificación Financiera

**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Análisis:** Con la recopilación de la información posterior a la aplicación de la encuesta se determina que el 60% de las personas encuestadas manifiestan que, si existe una planificación de compras y ventas, pero no de forma anual sino en base a las circunstancias que presentan, mientras que el 7% representada por una persona menciona que no existe y el 33% menciona que desconoce si lleva o no la planificación anual de compras y ventas.

**Interpretación:** La ausencia de una planificación anual de compras y ventas en una empresa es sinónimo de problemas financieros, ya que una empresa en crecimiento debe proyectar sus compras y ventas de forma anual de acuerdo al historial de los estados financieros, es decir proyectar sus compras y ventas de acuerdo al porcentaje de crecimiento y variables macroeconómicas del país. Así mismo el personal de la empresa debe tener conocimiento de la planificación, para que todos juntos apunten a cumplimientos de los objetivos establecido por la empresa, mientras no exista y no conozcan un plan hace que los recursos financieros sean manejados inadecuadamente, provocando problemas de liquidez.

## 2.- ¿Las estrategias actuales están de acuerdo a la planificación financiera actual?

Tabla 6: Estrategias

Opciones	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Chicaiza

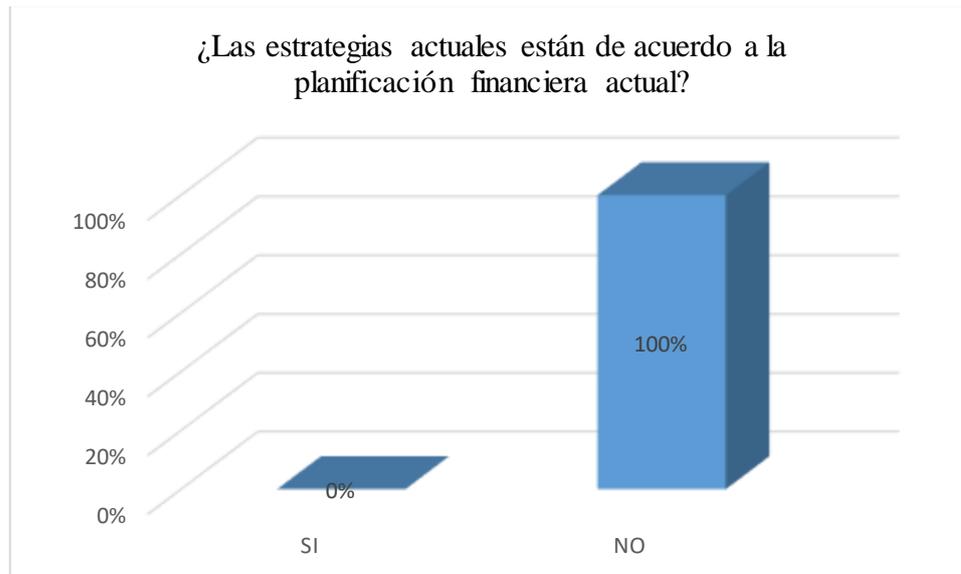


Gráfico 12: Estrategias

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: David Chicaiza

**Análisis:** El 100% de los encuestados consideran que las estrategias de la empresa no están de acuerdo a planificación financiera ya que la empresa no tiene un plan bien establecido, es decir, no están tomadas en relación a los resultados financieros.

**Interpretación:** Las estrategias actuales de la empresa son tomadas en base a las circunstancias que presentan, no se sabe si es o no, una buena estrategia, se debe establecer estrategias de acuerdo a los resultados y tomando en cuenta las variables que puede presentar en los procesos, y así ir mejorando los procesos financieros de manera continua hacia el logro de los objetivos.

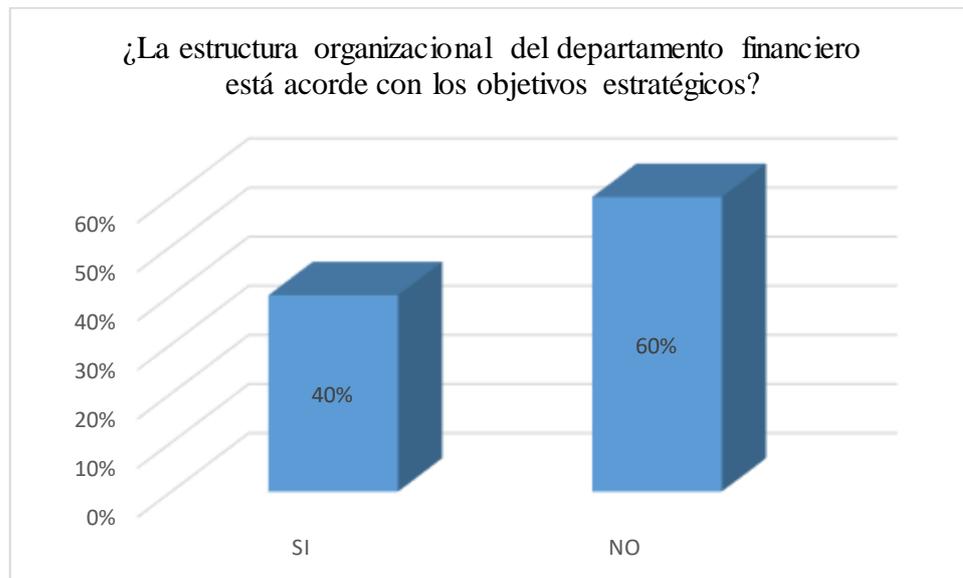
### 3.- ¿La estructura organizacional del departamento financiero está acorde con los objetivos estratégicos?

**Tabla 7:** Estructura Organizacional

Opciones	Frecuencia	%
SI	6	40%
NO	9	60%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Chicaiza



**Gráfico 13:** Estructura Organizacional

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: David Chicaiza

#### Análisis

Del resultado obtenido se observa que el 40% representado por seis personas, consideran que la estructura organizacional del departamento financiero si se encuentra acorde a los objetivos estratégicos, mientras que 60% restante considera lo contrario.

**Interpretación:** Es importante tomar en cuenta que el departamento financiero de una empresa debe estar estructurada acorde a los objetivos estratégicos de la empresa, más cuando este departamento tiene que ver directamente con la parte financiera, es quien debe estar siempre involucrado para conocer y tener al tanto la evolución de la empresa, y proyecten juntos a un objetivo general de la empresa.

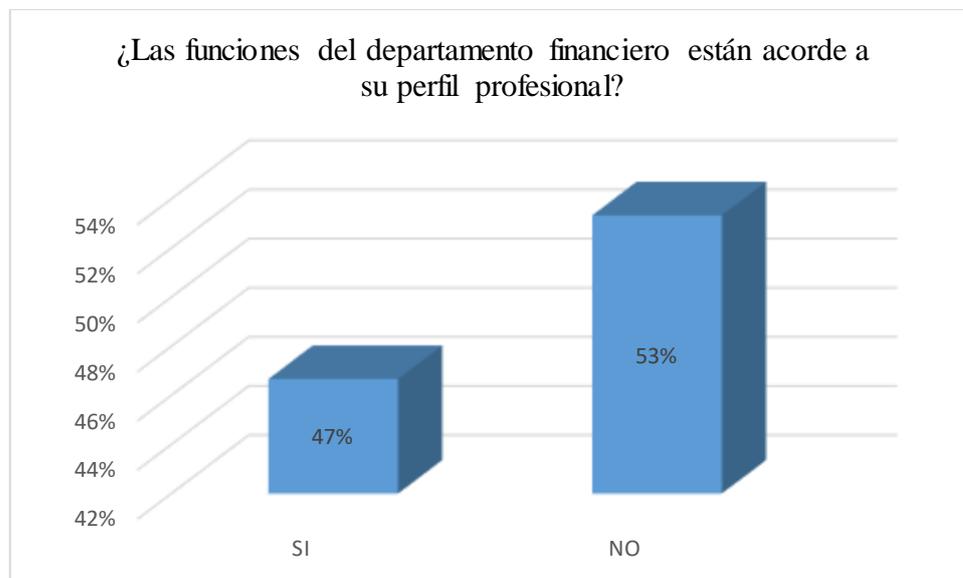
#### 4.- ¿Las funciones del departamento financiero están acorde a su perfil profesional?

**Tabla 8:** Funciones

Opciones	Frecuencia	%
SI	7	47%
NO	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Chicaiza



**Gráfico 14:** Funciones

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: David Chicaiza

**Análisis:** Los resultados obtenidos determinan que el 47% de encuestados consideran que las funciones del departamento financiero están acorde a su perfil profesional, sin embargo, el 53% menciona lo contrario.

**Interpretación:** La mayoría de las personas que desempeñan dentro del área financiera no están acorde a su perfil profesional, muchos de ellos laboran mediante sus experiencias, y lealtad a sus superiores, por lo tanto es necesario que el departamento de talento humano contrate personal con conocimientos en el ámbito financiero para que ayude a mejorar los procesos y tomarlos en cuenta para establecer estrategias, debido a la gran importancia que representa el logro de los objetivos tanto internos como externos.

## 5.- ¿Se realiza un control a la planificación actual en la organización?

**Tabla 9:** Planificación

Opciones	Frecuencia	%
SI	8	53%
NO	7	47%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** David Chicaiza



**Gráfico 15:** Planificación

**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Análisis:** El 53% de personas encuestadas indican que, si realizan un control a la planificación de la organización en cuanto a lo que tiene que ver al logro y la superación de los objetivos generales, mientras que el 47% mencionan que no tienen conocimiento porque ni siquiera conocen lo planificado.

**Interpretación:** Todo gerente o directivo debe tomar en cuenta que el éxito de su empresa depende generalmente de una gestión adecuada, misma que parte del control oportuno de todas las actividades realizadas en la empresa, siendo uno de los más importantes en el ámbito financiero.

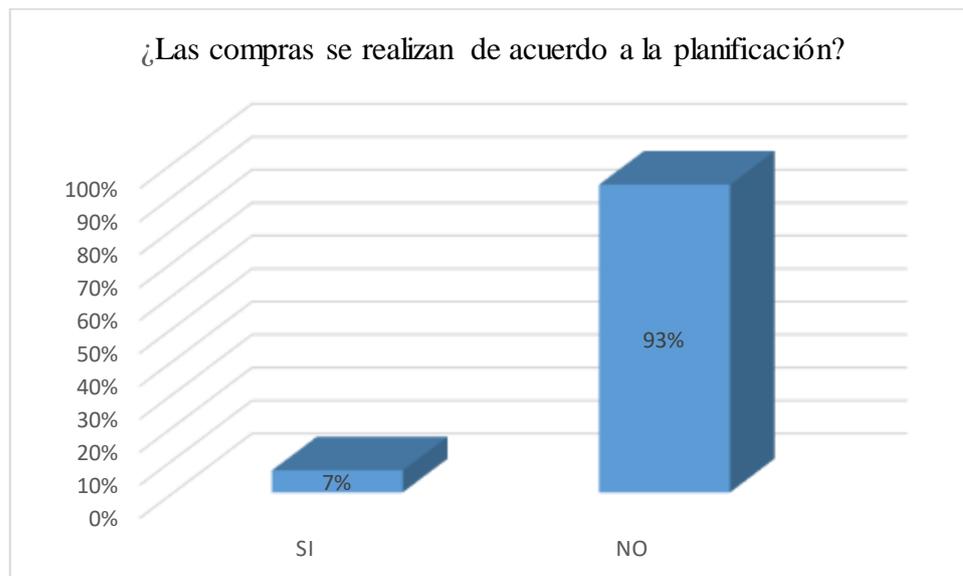
## 6.- ¿Las compras se realizan de acuerdo a la planificación?

**Tabla 10:** Compras

Opciones	Frecuencia	%
SI	1	7%
NO	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Chicaiza



**Gráfico 16:** Compras

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: David Chicaiza

**Análisis:** El 7% representada por una persona menciona que las compras si realizan mediante una planificación, mientras que el 93% que equivale a 14 personas encuestadas mencionan que las compras no realizan mediante una planificación, sino según las circunstancias que lo presenta.

**Interpretación:** Toda actividad de compras debe ser con previa planificación, de acuerdo a la evolución de ventas. Es necesario que la adquisición de materiales para la comercialización sea establecida mediante una previa planificación es decir tomando en cuenta los inventarios y estructurando ciertos lineamientos como el capital con el que se cuenta para realizar la compra.

## 7.- ¿Considera usted que el flujo de efectivo es adecuado a la empresa?

Tabla 11: Flujo de Efectivo

Opciones	Frecuencia	%	
SI	6	40%	
NO	1	7%	
DESCONOCEN	8	53%	
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Chicaiza

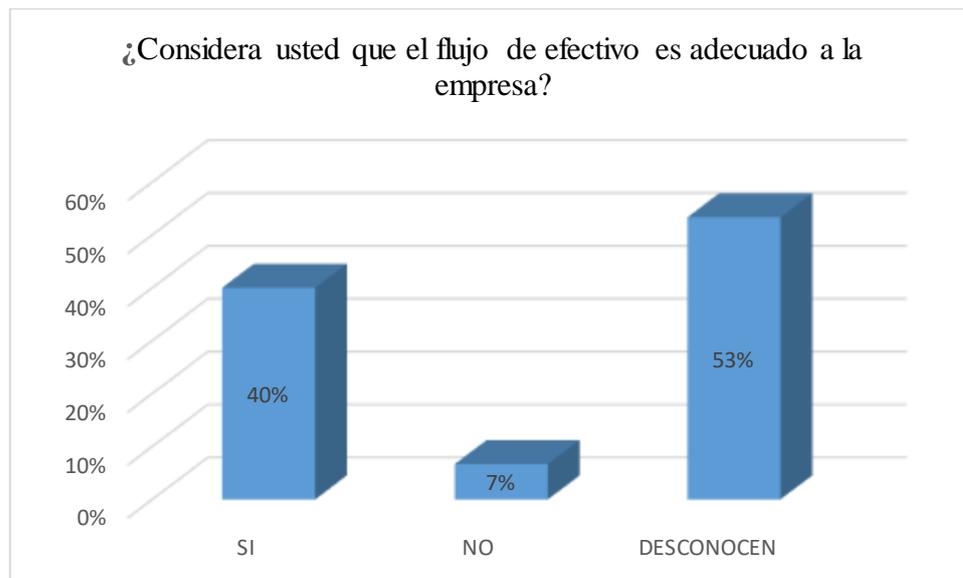


Gráfico 17: Flujo de efectivo

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: David Chicaiza

**Análisis:** El 40% de encuestados responden al cuestionamiento planteado, y concluyen que el flujo de efectivo si es adecuado para la empresa; mientras que el 7% menciona lo contrario, y el 53% responden que desconocen ya que ellos solo son parte involucrada en lo financiero, solo se consideran un aporte más en la consecución de los objetivos de la empresa.

**Interpretación:** El flujo de efectivo es considerado como un estado básico financiero que debe ser generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. La empresa debe considerar el flujo de efectivo de gran importancia y utilidad para el diseño de políticas y estrategias determinadas a la utilización de los recursos de manera eficiente.

## 8.- ¿Cómo considera usted el manejo de estrategias en la Empresa?

Tabla 12: Manejo de estrategias

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	1	7%
Muy bueno	0	0%
Bueno	6	40%
Regular	5	33%
Malo	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Chicaiza

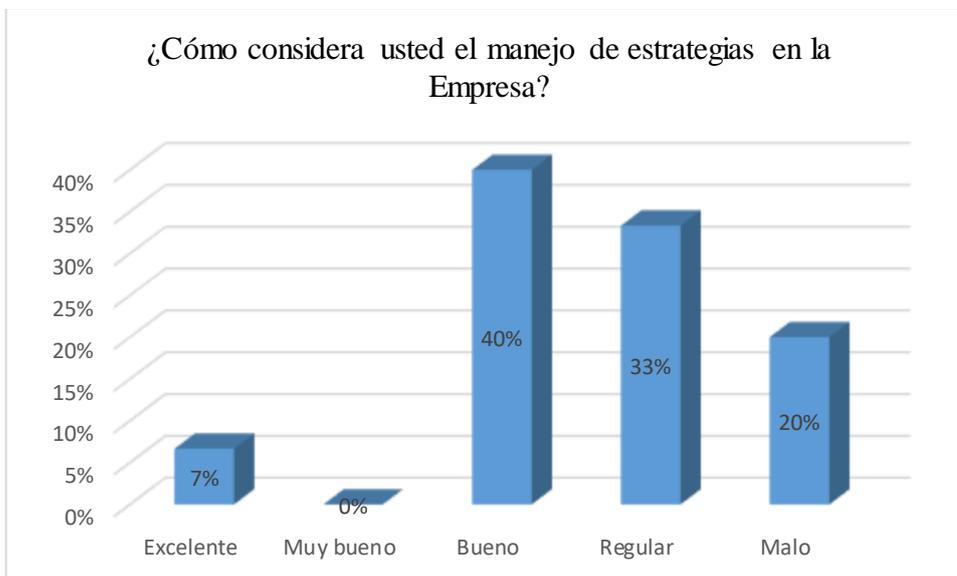


Gráfico 18: Manejo de estrategias

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: David Chicaiza

**Análisis:** Del 100% de personas encuestadas el 7% considera que el manejo de estrategias es excelente, mientras que el 40% piensan que es bueno, seguido por 33% que mencionan que es regular, y un 20% representado como bodegueros consideran que las estrategias de la empresa son malas.

**Interpretación:** Es importante considerar que en una organización las estrategias mejoran los procesos y ayudan a generar rentabilidad siempre y cuando se lleven de una manera adecuada. La implementación de estrategias en una empresa debe ser apropiada para sus recursos, circunstancias y objetivos, el éxito depende en gran parte de no solo de estructurar sino también de implementar.

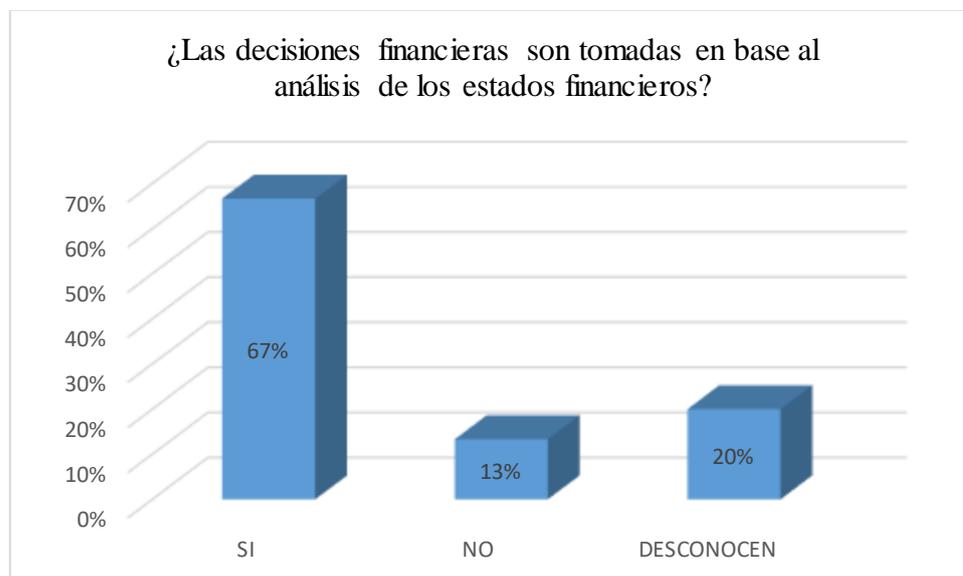
## 9.- ¿Las decisiones financieras son tomadas en base al análisis de los estados financieros?

**Tabla 13:** Decisiones Financieras

Opciones	Frecuencia	%
SI	10	67%
NO	2	13%
DESCONOCEN	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Chicaiza



**Gráfico 19:** Decisiones Financieras

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: David Chicaiza

**Análisis:** Según los resultados obtenidos el 67% de las personas consideran que las decisiones financieras si son tomadas en base a los resultados financieros, mientras que el 13% mencionan que probablemente no hacen con un análisis financiero, y el 20% mencionan que desconocen cómo lo toman las decisiones.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de acuerdo a las encuestas se evidencia que las decisiones no son tomadas de una manera óptima de acuerdo a análisis financieros, sino con tal de solucionar un problema, esto debido a que también no realizan el análisis de indicadores financieros para conocer cuáles son sus rendimientos de cada uno de las cuentas. Es necesario que tomen las decisiones previo a un análisis

de los resultados financieros, así lograr la consecución de objetivos plantadas por la empresa.

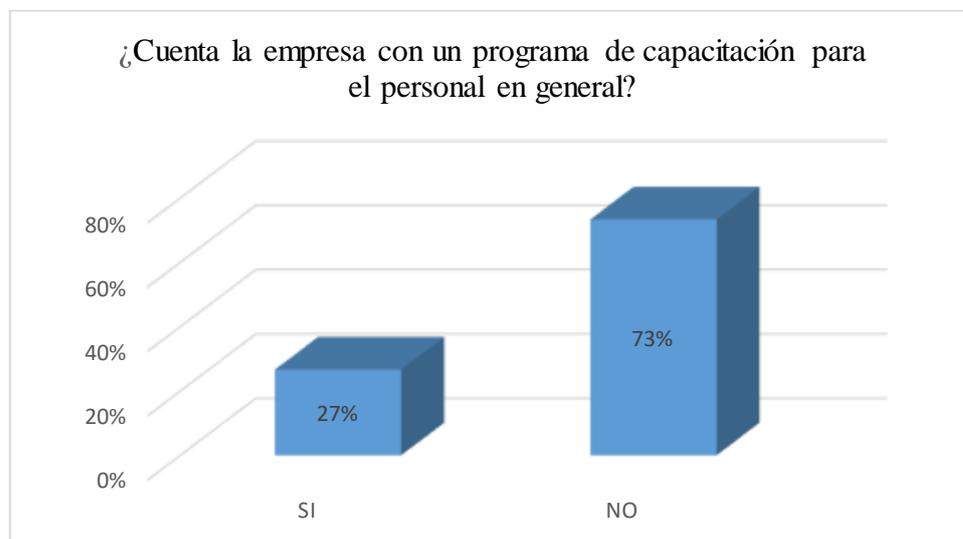
### 10.- ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación para el personal en general?

**Tabla 14:** Capacitación

Opciones	Frecuencia	%
SI	4	27%
NO	11	73%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Chicaiza



**Gráfico 20:** Funciones

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: David Chicaiza

**Análisis:** En cuanto a la existencia de capacitación el 27% indican que la empresa si capacita al personal mientras que el 73% indica que casi no capacitan a todo el personal, ya que pone más importancia al personal de ventas (Cajero/as) y operarios.

**Interpretación:** Es necesario que implementen en la empresa la capacitación a todo el personal debido a que es uno de los procesos más importantes para que puedan desempeñar de mejor manera sus funciones, y aporten al cumplimiento de los objetivos empresariales que conllevará al éxito de la empresa.

### **3.6 HALLAZGOS**

#### **Planificación**

La planificación en la empresa Comercial Vera es realizada de manera tradicional, tomando en cuenta que la mayoría de los encuestados considera que no existe una adecuada planificación financiera anual de compras y ventas en la empresa, debido a que no se cuenta con un sistema de gestión que establezca la administración eficiente de los ingresos y egresos que se presenta en la empresa. Así también existe un resultado negativo en cuanto al control de la planificación en la organización debido a que no existe la debida gestión de los procesos, dando como resultado que no se cumpla con los objetivos establecidos, siendo este factor una de las amenazas para que Comercial Vera no obtenga los resultados requeridos.

#### **Estrategias**

La mayor parte del personal de la empresa considera que las estrategias con las que actualmente la empresa maneja no están tomadas en relación a los resultados financieros, de la misma manera la mayor parte de las personas afirma que las estrategias en Comercial Vera no son las adecuadas. En cuanto a la estructura organizacional del departamento financiero consideran que no se encuentra acorde a los objetivos estratégicos.

#### **Capacitación**

Del total de personas encuestadas la mayoría indica que no existe ningún programa que determine la capacitación a los trabajadores, solo capacitan al personal de cajas en cuanto tiene que ver a las ventas, mientras otros se acomodan de acuerdo a las experiencias y circunstancias que presentan. Se ve muy urgente implementar la capacitación a los trabajadores de la empresa para mejorar el desempeño de cada una de sus funciones y se logren alcanzar los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TEMA**

Diseño de estrategias para mejorar el proceso financiero de la Empresa “Comercial Vera” de la ciudad de Riobamba, en el año 2017.

#### **4.1.1 Objetivo de la propuesta**

Diseñar estrategias que permita mejorar el proceso financiero de la Empresa “Comercial Vera”

#### **4.1.2 Contenido de la Propuesta**

El presente estudio se realizó con la finalidad diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso financiero de Comercial Vera, que la empresa obtenga mejores resultados y se cumpla con los objetivos planteados, para lo cual se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de la empresa
- Análisis Financiero
- Desarrollo de estrategias

#### **4.1.3 Comercial Vera**

Comercial Vera inicia su negocio el 15 de Abril de 1993 el primer local, se ubicó en las calles Avenida Antonio José de Sucre vía a Guano por iniciativa del Sr Hernán Vera, la visión que tuvo en ese momento fue en dar un nuevo servicio a sus clientes con la oferta de productos que llegaran al alcance de ellos, con un costo inferior a la de otras ferreterías y la posibilidad de comprar según sus necesidades. En ese entonces se comercializaban materiales al retazo, al peso y de primera dirigida a los artesanos, público en general y profesionales de la rama de la construcción

Con una visión de crecimiento y para brindar un mejor servicio a sus clientes, Comercial Vera decide en el año de 1999 inaugurar un nuevo local, los mismos que hasta la actualidad es la matriz de la empresa. De manera que Comercial Vera pensando en los consumidores, busca la manera de facilitar la adquisición de productos y materiales de construcción a los clientes, marcando la diferencia entre la competencia y cubriendo con el 60% de la demanda establecida, lo que ha permitido a la empresa crecer constantemente; así también generando nuevas plazas de trabajo, beneficiando a aproximadamente 24 familias. Comercial Vera se distingue de su competencia, ya que ofrece un servicio de calidad, y una gama diversificada de productos.

El 19 de Mayo del 2012, los propietarios del Comercial Vera basándose en las necesidades de la demanda, y buscando el crecimiento empresarial deciden abrir la primera sucursal en la Avenida Pedro Vicente Maldonado. Producto del trabajo tesonero y sacrificado, por todo este esfuerzo se ha constituido en un modelo de emprendimiento que tienen la oportunidad de servir a la ciudad y provincia, pensando en brindar un servicio de calidad, con calidez buscado satisfacer siempre las necesidades de los clientes.

Posteriormente el 25 de Marzo del año 2017, se inaugura una segunda sucursal que se ubica en el sector Los Caminos del Sol, de esta manera se busca facilitar a los clientes la obtención de los diferentes productos requeridos de manera más fácil.

La empresa, en su planta de producción fabrica pieza que ayudaran los artesanos cerrajeros de manera específica, la obtención de piezas con modelos únicos, modernos y a precios bajos: además se tiene proyectado la elaboración de adornos de forja hierro.

Con sus 3 amplios locales surte material de primera, además manteniendo su estilo original de ofrecer material por peso, o medida, además se brindará nuevos servicios como es doblado y corte de planchas de medidas hasta de 10 mm, como también el poder doblar tubería redonda, cuadrada y rectangular hasta 4 pulgadas de diámetro.

## **Misión**

“Trabajamos día a día para satisfacer las necesidades, y expectativas de nuestros clientes a través de una gama amplia de productos de la más alta calidad a precios competitivos buscando la excelencia en la comercialización de productos y servicios, dirigidos a los artesanos, público en general y profesionales de la rama de la construcción, contribuyendo de esta manera al bienestar y desarrollo de la sociedad”.

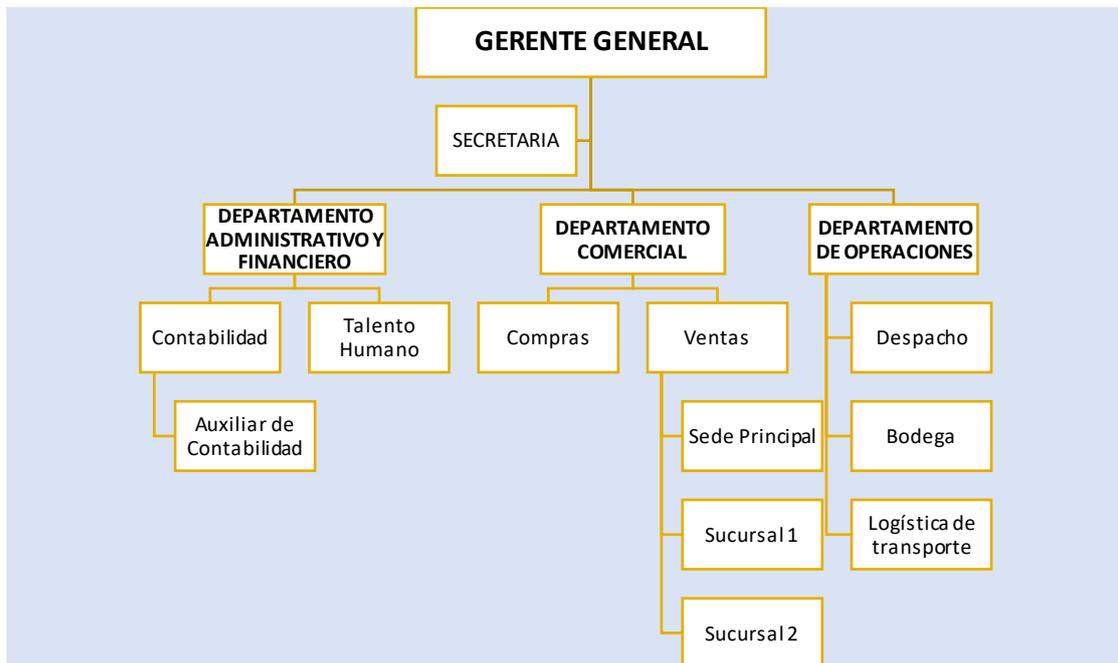
## **Visión**

“Ser una empresa líder en el sector ferretero, para así lograr posesionarnos en toda la región y tener un liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, buscando siempre superar las expectativas de nuestros clientes, mediante la incorporación de nuevos productos y servicios”

## **Principios y Valores**

- Responsabilidad
- Respeto
- Eficiencia
- Compromiso
- Calidad

#### 4.1.4 Organigrama Organizacional.



**Gráfico 21:** Organigrama Comercial Vera

**Fuente:** Comercial Vera

##### 4.1.4.1 Diagnóstico situacional

Se realizó el diagnóstico situacional a la empresa “Comercial Vera” que permitió identificar los problemas de aspectos positivos y negativos, comprendidos en dos factores; la interna para evaluar y ponderar sus Fortalezas y Debilidades, y la externa para determinar Oportunidades y Amenazas en el tiempo.

Con la finalidad de establecer Estrategias se realizó encuestas y entrevistas en los departamentos administrativo y financiero para evaluar sus opiniones y percepciones respecto a sus funciones que desempeñan, además se realizó un análisis de estados financieros de los últimos años, para que a partir de estas informaciones construir la matriz FODA y establecer la capacidad de respuesta de la empresa ante la incidencia de los factores, y pronosticar de su posible evolución. Por lo tanto, el FODA fue elaborado de manera precisa y clara de tal manera que posibilite y agilite la ejecución de lo programado.

#### 4.1.4.2 Matriz FODA

Tabla 15: Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diversidad de productos</li><li>2. Proveedores fijos</li><li>3. Precios competitivos</li><li>4. Cartera de clientes fieles</li><li>5. Flexibilidad para establecer los horarios de atención al cliente</li><li>6. Ubicación estratégica de los locales comerciales</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar convenios con nuevos proveedores</li><li>2. Crecimiento en el mercado</li><li>3. Implementación de servicios de entrega a domicilio</li><li>4. Importación de materiales</li><li>5. Acceso a paquetes informáticas</li><li>6. Nuevos clientes</li></ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de posicionamiento</li><li>2. Personal no capacitado</li><li>3. Ambiente laboral inadecuado</li><li>4. Políticas de pagos a los proveedores</li><li>5. Costo de venta y gasto administrativo alto</li><li>6. Políticas de ventas (más crédito que efectivo)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Competencia posicionada</li><li>2. Productos sustitutos</li><li>3. Alza de precios</li><li>4. Saturación del mercado por la apertura de nuevos locales de la misma actividad económica</li><li>5. Movimientos migratorios de los proveedores</li><li>6. Contrabando y evasión de impuestos</li></ol>

Elaborado por: David Chicaiza

#### 4.1.5 Análisis financiero

Se procede a realizar el análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa, y mediante ello evaluar las cuentas más o, menos representativos y cuáles de ellos necesitan ser administrado de forma eficiente y eficaz, de manera que permita establecer nuevas políticas y estrategias para definir los rumbos financieros.

##### 4.1.5.1 Análisis Vertical

A continuación, se procede a realizar el respectivo análisis del balance General y del Estado de Resultados de la Empresa Comercial Vera, valores que permitirán conocer la situación actual de la empresa.

**Tabla 16:** Análisis vertical Balance general 2015 -2016

COMERCIAL VERA									
ANÁLISIS VERTICAL DE BALANCE GENERAL									
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015/2016									
ACTIVO	2015	%	2016	%	PASIVOS	2015	%	2016	%
<b>CORRIENTE</b>	<b>715,742.47</b>	<b>57.35%</b>	<b>738,877.65</b>	<b>58.05%</b>	<b>CORRIENTES</b>	<b>319,792.57</b>	<b>25.62%</b>	<b>257,550.14</b>	<b>20.24%</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>137,097.79</b>	<b>10.98%</b>	<b>162,407.08</b>	<b>12.76%</b>	CUENTAS POR PAGAR				
Caja	890.93	0.07%	1,200.22	0.09%	Cuentas x pagar proveedores materia prima	276,888.82	22.18%	245,286.74	19.27%
<b>Bancos</b>	<b>136,206.86</b>	<b>10.91%</b>	<b>161,206.86</b>	<b>12.67%</b>	Cuentas x pagar proveedores no relacionados	10,928.00	0.88%	0.00	0%
<b>FONDOS EXIGIBLES</b>	<b>209,111.57</b>	<b>16.75%</b>	<b>406,937.46</b>	<b>31.97%</b>	Cuentas por pagar SRI	9,030.29	0.72%	0.00	0%
CUENTAS POR COBRAR	209,971.57	16.82%	409,178.20	32.15%	Cuentas por pagar IESS	835.40	0.07%	335.40	0.03%
AMORTIZACIÓN CTAS INCOBRABLES	-1,760.00	-0.14%	-3,500.00	-0.27%	Cuentas por pagar empleados	910.06	0.07%	11,928.00	0.94%
Anticipo proveedores	900.00	0.07%	383.26	0.03%	Cuentas por pagar varios	21,200.00	1.70%	0.00	0%
Anticipo empleados	0.00	0.00%	876.00	0.07%					
<b>REALIZABLES</b>	<b>369,533.11</b>	<b>29.61%</b>	<b>169,533.11</b>	<b>13.32%</b>					
Inventarios	369,533.11	29.61%	169,533.11	13.32%	<b>NO CORRIENTES</b>	<b>200,908.00</b>	<b>16.10%</b>	<b>178,908.00</b>	<b>14.06%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>532,360.55</b>	<b>42.65%</b>	<b>533,853.46</b>	<b>41.95%</b>	DOCUMENTOS POR PAGAR	200,908.00	16.10%	178,908.00	14.06%
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>					<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>520,700.57</b>	<b>41.72%</b>	<b>436,458.14</b>	<b>34.29%</b>
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>496,373.55</b>	<b>39.77%</b>	<b>495,853.46</b>	<b>38.96%</b>					
Edificio y planta	452,689.54	36.27%	455,620.54	35.80%	<b>PATRIMONIO</b>				
Depreciación acumulada edificio y planta	-45,268.95	-3.63%	-45,562.05	-3.58%					
Vehículo	66,580.00	5.33%	53,264.00	4.19%	Capital Social	499,658.84	40.03%	551,084.16	43.30%
Depreciacion Vehículo	-13,316.00	-1.07%	-10,652.80	-0.84%	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>227,743.61</b>	<b>18.25%</b>	<b>285,188.81</b>	<b>22.41%</b>
Muebles y enseres	10,200.00	0.82%	10,800.00	0.85%	Resultados acumulados	5,180.20	0.42%	696.00	0.05%
Depreciación acumulada muebles y enseres	-3,500.89	-0.28%	-4,100.00	-0.32%	Resultado del ejercicio actual	222,563.41	17.83%	284,492.81	22.35%
Equipo de cómputo	7,143.36	0.57%	7,143.36	0.56%	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>727,402.45</b>	<b>58.28%</b>	<b>836,272.97</b>	<b>65.71%</b>
Depreciación acumulada equipo de cómputo	-4,080.41	-0.33%	-5,080.41	-0.40%					
Maquinaria	50,000.98	4.01%	67,980.00	5.34%					
Depreciación acumulada maquinaria	-36,575.98	-2.93%	-47,000.20	-3.69%					
Herramientas	17,980.90	1.44%	20,510.00	1.61%					
Depreciación acumulada herramientas	-5,479.00	-0.44%	-7,068.98	-0.56%					
<b>NO DEPRECIABLES</b>	<b>35,987.00</b>	<b>2.88%</b>	<b>38,000.00</b>	<b>2.99%</b>					
Terrenos	35,987.00	2.88%	38,000.00	2.99%					
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>100%</b>	<b>1,272,731.11</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,272,731.11</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Balance General Comercial Vera

Elaborado por: David Chicaiza

## **Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis vertical del Balance General de “Comercial Vera”, se establece lo siguiente:

En el año 2016, el total de activo fue de \$1.248.103,02 del total de este valor el activo corriente representa el 58.05% por la disponibilidad de dinero en caja y en bancos, así también el incremento en las cuentas por cobrar que es de 32,15% esto debido a la venta de productos a crédito, lo que se determina que esta cuenta ha crecido notablemente a diferencia del año 2015 que fue de 16.82%, llegando a concluir que en el año 2016 los procesos financieros realizados no fueron adecuadas, específicamente tratando de la administración o gestión de cuentas por cobrar, porque en vez de reducir las cuentas por cobrar hizo lo contrario para el año 2016.

Los activos realizables en el año 2016 fueron de 13,32% mientras que en el 2015 fue de 29,61%, refiriéndose como realizable a los inventarios de la empresa, aquí se determina que la administración o gestión de inventarios fueron adecuada a diferencia del año 2015, porque se nota que los inventarios se redujeron la mitad con referencia al año anterior, esto porque posiblemente se dieron cuenta que los inventarios en exceso está generando costos y gastos adicionales, en lugar de que esté generando algún dinero extra. En los activos fijos no se ha notada cambios, en el año 2015 fue de 42.65%, mientras que en el año 2016 es de 41.95%, se nota una diferencia por el efecto de depreciaron y una mínima contribución de la plusvalía de un bien inmueble.

En los pasivos, en el año 2015 representó 41.72% mientras que en 2016 es 34.29%, esto, solo en activos corrientes fueron un total de 25.62% y en 2016 de 20.24%, representando con mayor participación las cuentas por pagar a proveedores de materia prima, que en el año 2015 fue 22.18% y en el año 2016 es 19.27%, se ve una diferencia respecto al año anterior, por el efecto de cumplimiento de pagos pero no muy adecuadas, ya que esta cuenta debe ser reducida paulatinamente con cuentas por cobrar, mas no con otras cuentas, es decir lo ideal es que las cuentas por pagar sea cubierto con cuentas por cobrar, ya que aquí debe haber un juego que debe hacer el encargado financiero para su mejor gestión en los procesos financieros sin excepción a otras cuentas; esto depende según la presentación de estados financieros y sus análisis.

Así mismo los documentos por pagar fueron reducidos con respecto a los dos años, en el año 2015 fue 16.10% y en el año 2016 es de 14.06%, es decir esta cuenta posiblemente se reduce por el efecto de cumplimiento de amortizaciones.

El Patrimonio en el año 2015 representó 58.28% y en el 2016 es de 65.71%, de esto, en 2015 el capital social representó 40.03%, y en 2016 es de 43.30%, se concluye entonces, que la empresa tiene un incremento en el patrimonio respecto a los dos años analizado.

**Tabla 17: Análisis Vertical Estado de Resultados 2015-2016**

COMERCIAL VERA								
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS								
Del 1 de Enero al 1 de Diciembre de 2015/2016								
CUENTAS	2015		%	2016		%		
<b>VENTAS</b>			<b>6,113,437.86</b>	<b>100%</b>			<b>6,135,057.60</b>	<b>100%</b>
Ventas 12%	6,296,783.12				6,339,113.02			
Devolución de ventas	183,345.26				204,055.42			
Rendimientos financieros	486.25		486.25		291.57		291.57	
<b>VENTAS NETAS</b>			<b>6,480,614.63</b>				<b>6,135,349.17</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>			<b>5,652,629.23</b>	<b>92.46%</b>			<b>5,564,125.00</b>	<b>90.69%</b>
Inventario Inicial		1,200,693.83				925,337.47		
Compras 12%	5,267,037.80				5,239,245.90			
Compras 0%	184,456.94				178,704.68			
Devolución en compras 12%	-74,221.87				-57781			
Devolución en compras 0%	0.00				-40.00			
Compras Netas		<b>5,525,716.61</b>				<b>5,360,129.58</b>		
Inventario Final		925,337.47				721,342.05		
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>			<b>461,294.88</b>	<b>7.55%</b>			<b>571,224.17</b>	<b>9.31%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>218,297.62</b>	<b>3.57%</b>			<b>270,557.11</b>	<b>4.41%</b>
Gasto Salario Unificado		94,203.43			117,056.73			
Gasto Décimo Cuarto		7,850.27			8,846.50			
Gasto Décimo Tercero		7,656.48			9,754.73			
Gasto IESS		11,450.39			14,580.91			
Gasto Fondos de Reserva		5,399.17			2,875.59			
Gasto Vacaciones		359.14			0			
Gasto Servicios Profesionales		9,206.03			10,308.22			
Gasto Repuestos		344.36			3,230.05			
Gasto Suministros		28,919.50			13,394.29			
Gasto Mantenimiento		499.79			1,764.36			
Gasto Combustibles		1,331.78			1,964.29			
Gasto Transporte		342.00			15,158.50			
Gasto Uniforme		792.00			725.19			
Gasto Patentes		2,548.70			7,421.49			
Gasto Agasajos		943.64			2,087.55			
Gasto Servicios Básicos		11,810.71			2,238.61			
Gasto Internet		3,295.50			2,950.00			
Gasto No Deducible		6,493.91			895.42			
Gasto Desahucio		1,513.71			0.00			
Gasto Envío		24.55			0.00			
Gasto Suscripciones		15.00			0.00			
Gasto Mano de Obra		5,235.14			3,233.33			
Gasto Limpieza y Aseo		0.00			126.91			
Gasto Multas y Sanciones SRI		0.00			575.75			
Gasto Seguridad y Vigilancia		0.00			680.29			
Gasto Capacitación y Seminarios		0.00			2			
Gasto Alimentación Empleados		0.00			2.01			
Gastos varios		1,187.79			120.30			
Gasto Deprec. Muebles Oficina		871.00			871.01			
Gasto Deprec. Equipo Cómputo		3,433.64			4,589.98			
Gasto Deprec. Maquinaria		600.00			745.83			
Gasto Deprec. Edificios		11,789.06			2,694.4			
Gasto Deprec. Herramientas		180.93			307.28			
Gasto Deprec. Software		0.00			528.00			
Gasto compensación Salarial		0.00			345.73			
Gasto Aporte Solidario Patrimonio		0.00			10,585.62			
Gasto Aporte Solidario Utilidades		0.00			5,612.94			
Gasto Aporte Solidario Remuneraciones		0.00			33.30			
<b>GASTO VENTAS</b>			<b>750.00</b>	<b>0.01%</b>			<b>0.00</b>	<b>0%</b>
Gasto Publicidad		750.00					0.00	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			<b>5,810.87</b>	<b>0.10%</b>			<b>1653.33</b>	<b>0.03%</b>
Gasto Interés		5,393.56			1,016.93		0.00	
Gastos Bancarios		417.31			636.40		0.00	
<b>GASTOS PERSONALES</b>			<b>13,872.98</b>	<b>0.23%</b>			<b>14520.93</b>	<b>0.24%</b>
Gasto Alimentación		2,124.46			2,756.74			
Gasto Educación		714.35			511.47			
Gasto Salud		7,398.95			8,467.44			
Gasto Vestimenta		3,509.41			2,386.43			
Gasto Vivienda		125.81			398.85			
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>			<b>222,563.41</b>	<b>3.64%</b>			<b>284,492.80</b>	<b>4.64%</b>

**Fuente:** Estado de Resultados Comercial Vera

**Elaborado por:** David Chicaiza

## Resumen de Análisis Vertical de Estado de Resultados

Tabla 18: Resumen de Análisis Vertical de Estado de Resultados

RESUMEN: ESTADO DE RESULTADOS					
	CUENTAS	2015	%	2016	%
	VENTAS	6,113,437.86	100.00%	6,135,057.60	100.00%
-	RENDIMIENTO FINA	486.25	0.01%	291.57	0.00%
=	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>6,480,614.63</b>	<b>106.01%</b>	<b>6,135,349.17</b>	<b>100.00%</b>
-	COSTO DE VENTAS	5,652,629.23	92.46%	5,564,125.00	90.69%
=	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>461,294.88</b>	<b>7.55%</b>	<b>571,224.17</b>	<b>9.31%</b>
-	GASTO ADM.	218,297.62	3.57%	270,557.11	4.41%
-	GASTO VTA	750.00	0.01%	0.00	0.00%
-	GASTO PERS.	13,872.98	0.23%	14,520.93	0.24%
=	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>228,374.28</b>	<b>3.74%</b>	<b>286,146.13</b>	<b>4.66%</b>
-	GASTO FIN.	5,810.87	0.10%	1,653.33	0.03%
=	<b>UTILIDAD EJERCIC</b>	<b>222,563.41</b>	<b>3.64%</b>	<b>284,492.80</b>	<b>4.64%</b>

Elaborado por: David Chicaiza

### Interpretación

Con base a la comparación realizada del estado de resultados de los años 2015 y 2016, se han encontrado diferentes aspectos de interés, los mismos que se mencionan a continuación:

De total de ventas el costo de ventas en el año 2015 representó el 92,46% mientras que en el 2016 fue del 90,67%; es necesario mencionar que los inventarios finales existentes entre un año y otro tienen una diferencia de \$200.00,00; por lo tanto se concluye que en el año 2016 la empresa no adquirió mucho inventario, esto pudo ser causado por diferentes motivos como por ejemplo: el bajo nivel de ventas en el año, o contar con mercadería en stock, o decisiones financieras como el administración eficiente de los inventario. Se observa también que en el año 2015 se destinó fondos para gastos de publicidad mientras que en el año 2016 este gasto se eliminó; por lo tanto, se concluye que de alguna manera esto es una de las causas que provocó el incremento de ventas a créditos en el año 2016, precedieron dar a crédito que perder clientes.

El costo de ventas en el año 2015 representó el 92,46% mientras que en el 2016 fue del 90,67%; es necesario mencionar que los inventarios finales existentes entre un año y otro tienen una diferencia de \$200.00,00; por lo tanto, se concluye que en el año 2016 la

empresa no adquirió muchos productos, esto pudo ser causado por diferentes motivos como, por ejemplo: el bajo nivel de ventas en el año, o contar con mercadería en stock, lo que influyó para que la empresa no rote sus inventarios.

Los gastos administrativos tuvieron un incremento de \$52.269,49 para el año 2016; aunque en este año no existieron gastos de distintos tipos, aparecieron nuevos, los mismos que provocaron el incremento del valor de este grupo de gastos, teniendo así, por ejemplo, gasto compensación salarial, gasto aporte solidario patrimonio, gasto aporte solidario utilidades, y gasto aporte solidario remuneraciones.

En cuanto a los gastos financieros, se observa una disminución considerable en el año 2016, esto indica que la empresa está cumpliendo con sus obligaciones financieras con alguna institución bancaria, y que aparentemente no ha accedido a otro tipo de crédito; se hace este supuesto ya que los gastos financieros se redujeron en \$4.157,54.

Como se mencionó al inicio de este análisis, la empresa Comercial Vera en el año 2016 no realizó ningún tipo de publicidad o promoción utilizando estrategias de marketing, contrariamente en el año 2015 se destinó a este tipo de gasto \$750,00, que, aunque es una cantidad pequeña, existió el desembolso para realizar la publicidad necesaria para la empresa. Es importante reconocer que, al establecer las estrategias de marketing adecuadas, se prevé obtener mayores rendimientos, debido a que las ventas se incrementarán, beneficiando de esta manera a la empresa.

Los gastos personales, que se conforma por alimentación, educación, salud, vestimenta y vivienda en el año 2015 fue de un valor \$13.872,98 mientras que en el 2016 fue de \$14.520,93; por lo que se deduce que existió un incremento de \$647,95.

Finalmente en los dos años, tanto 2015 como 2016 existió utilidad. En el año 2016 tiene una utilidad de \$262.492,80, con una diferencia respecto al año 2015 de \$44.929,39.

**Tabla 19:** Análisis Horizontal Balance General

COMERCIAL VERA									
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL									
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015/2016									
ACTIVO	2015	2016	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	PASIVOS	2015	2016	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
<b>CORRIENTE</b>	<b>715,742.47</b>	<b>738,877.65</b>	<b>23,135.18</b>	<b>3.23%</b>	<b>CORRIENTES</b>	<b>319,792.57</b>	<b>257,550.14</b>	<b>-62,242.43</b>	<b>-19.46%</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>137,097.79</b>	<b>162,407.08</b>	<b>25,309.29</b>	<b>18.46%</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
Caja	890.93	1,200.22	309.29	34.72%	Cuentas x pagar proveedores materia prima	276,888.82	245,286.74	-31,602.08	-11.41%
Bancos	136,206.86	161,206.86	25,000.00	18.35%	Cuentas x pagar proveedores no relacionado	10,928.00	0.00	-10,928.00	-100%
<b>FONDOS EXIGIBLES</b>	<b>209,111.57</b>	<b>406,937.46</b>	<b>197,825.89</b>	<b>94.60%</b>	Cuentas por pagar SRI	9,030.29	0.00	-9,030.29	-100%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>209,971.57</b>	<b>409,178.20</b>	<b>199,206.63</b>	<b>94.87%</b>	Cuentas por pagar IEISS	835.40	335.40	-500.00	-60%
AMORTIZACIÓN CTAS INCOBRABLES	-1,760.00	-3,500.00	-1,740.00	98.86%	Cuentas por pagar empleados	910.06	11,928.00	11,017.94	1210.68%
Anticipo proveedores	900.00	383.26	-57.42%		Cuentas por pagar varios	21,200.00	0.00	-21,200.00	-100%
Anticipo empleados	0.00	876.00	100%						
<b>REALIZABLES</b>	<b>369,533.11</b>	<b>169,533.11</b>	<b>-200,000.00</b>	<b>-54.12%</b>					
Inventarios	369,533.11	169,533.11	-200,000.00	-54.12%	<b>NO CORRIENTES</b>	<b>200,908.00</b>	<b>178,908.00</b>	<b>-22,000.00</b>	<b>-10.95%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>532,360.55</b>	<b>533,853.46</b>	<b>1,492.91</b>	<b>0.28%</b>	<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>200,908.00</b>	<b>178,908.00</b>	<b>-22,000.00</b>	<b>-10.95%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>					<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>520,700.57</b>	<b>436,458.14</b>	<b>-84,242.43</b>	<b>-16.18%</b>
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>496,373.55</b>	<b>495,853.46</b>	<b>-520.09</b>	<b>-0.10%</b>					
Edificio y planta	452,689.54	455,620.54	2,931.00	0.65%					
Depreciación acumulada edificio y planta	-45,268.95	-45,562.05	-293.10	0.65%	<b>PATRIMONIO</b>				
Vehículo	66,580.00	53,264.00	-13,316.00	-20.00%					
Depreciacion Vehículo	-13,316.00	-10,652.80	2,663.20	-20.00%					
Muebles y enseres	10,200.00	10,800.00	600.00	6%	<b>Capital Social</b>	499,658.84	551,084.16	51,425.32	10%
Depreciación acumulada muebles y enseres	-3,500.89	-4,100.00	-599.11	17.11%	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>227,743.61</b>	<b>285,188.81</b>	<b>57,445.20</b>	<b>25.22%</b>
Equipo de cómputo	7,143.36	7,143.36	0.00	0%	Resultados acumulados	5,180.20	696.00	-4,484.20	-86.56%
Depreciación acumulada equipo de cómputo	-4,080.41	-5,080.41	-1,000.00	24.51%	Resultado del ejercicio actual	222,563.41	284,492.81	61,929.40	27.83%
Maquinaria	50,000.98	67,980.00	17,979.02	35.96%	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>727,402.45</b>	<b>836,272.97</b>	<b>108,870.52</b>	<b>14.97%</b>
Depreciación acumulada maquinaria	-36,575.98	-47,000.20	-10,424.22	28.50%					
Herramientas	17,980.90	20,510.00	2,529.10	14.07%					
Depreciación acumulada herramientas	-5,479.00	-7,068.98	-1,589.98	29.02%					
<b>NO DEPRECIABLES</b>	<b>35,987.00</b>	<b>38,000.00</b>	<b>2,013.00</b>	<b>5.59%</b>					
Terrenos	35,987.00	38,000.00	2,013.00	5.59%					
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>1,272,731.11</b>	<b>24,628.09</b>	<b>1.97%</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>1,272,731.11</b>	<b>24,628.09</b>	<b>1.97%</b>

Fuente: Balance General Comercial Vera

Elaborado por: David Chicaiza

## **Interpretación**

Al realizar el respectivo análisis horizontal del Balance General del año 2015 y 2016 se han determinado los valores porcentuales y no porcentuales de los incrementos y disminuciones presentadas en cada una de las cuentas que conforman los grupos de Activo, Pasivo y Patrimonio.

Al hacer referencia en el activo se muestra un incremento del 3,23% en lo referente al Activo Corriente, esto se debe a que en las cuentas caja y bancos también existe un aumento de dinero disponible a favor de la empresa; en cuanto a los inventarios existe una reducción del 54,12% lo que significa que hay una alta rotación de mercadería, por ende, no existe stock, o decidieron reducir el volumen de inventarios. Las cuentas por cobrar tuvieron un crecimiento del 94,87% es decir casi se duplicaron las ventas a crédito, por lo cual la empresa debe realizar los análisis correspondientes que le permitan hacer efectivas dichas cuentas en el menor tiempo posible. Los activos aumentó en 0,28%, esto se debe al valor de las depreciaciones. Existió un incremento de 5,59% en el valor de los terrenos y finalmente un incremento del total de activo del 1.97% debido a ciertos cambios que sufrieron las cuentas en los periodos analizados.

Al analizar el pasivo se observa una reducción del 19,46% en el pasivo corriente, esta disminución es debido a la deducción de cuentas por pagar a proveedores, eliminación de cuentas por pagar a proveedores no relacionados con la actividad económica, cuentas por pagar al Servicio de Rentas Internas y cuentas por pagar varias. El pasivo no corriente tuvo una disminución de 10,95% es decir la empresa no adquirió nuevo financiamiento externo, finalizando el total del pasivo redujo en un 16,18%.

El patrimonio tuvo un incremento del 14.97%, de la misma manera el capital social creció en 10% respecto al año anterior, es decir se aumentó \$51425.32.

## Resumen de análisis horizontal de Balance General

**Tabla 20:** Análisis de crecimiento o disminución del Balance General.

DETALLE	2015	2016	SENTIDO	DIFERENCIA MONETARIA	DIFERENCIA PORCENTUAL	INTERPRETACIÓN
<b>ACTIVO</b>						
CORRIENTE	715,742.47	738,877.65	CRECIMIENTO	23,135.18	3%	Se observa un crecimiento del 3,23% en comparación al año 2015, esto se debe al incremento de las cuentas de fondos disponibles, exigibles y realizables
FONDOS DISPONIBLES	137,097.79	162,407.08	CRECIMIENTO	25,309.29	18%	Existe un incremento del 18,46% debido a los movimientos de aumento en los valores de caja y bancos en el año 2016
FONDOS EXIGIBLES	209,111.57	406,937.46	CRECIMIENTO	197,825.89	95%	El incremento de fondos exigibles es del 94,60%, un porcentaje demasiado alto esto se debe al aumento de cuentas por cobrar y obviamente de provisión cuentas incobrables
REALIZABLES	369,533.11	169,533.11	DECRECIMIENTO	-200,000.00	-54%	La reducción de activos realizables se debe a la disminución de los inventarios en un 54,12%, es decir la empresa no cuenta con grandes cantidades de mercadería almacenada, lo que conlleva a pensar que existe una excelente rotación de inventarios.
ACTIVOS FIJOS	532,360.55	533,853.46	DECRECIMIENTO	1,492.91	0%	Los activos fijos se redujeron 4,29% debido a las depreciaciones de los mismos
DEPRECIABLES	496,373.55	495,853.46	DECRECIMIENTO	-520.09	0%	Los activos fijos depreciables disminuyeron su valor en un 5.09% por las depreciaciones existentes
NO DEPRECIABLES	35,987.00	38,000.00	CRECIMIENTO	2,013.00	6%	Activos fijos no depreciables incrementaron su valor en un 5,59% debido a que los terrenos ganan valor con el transcurso del tiempo.

TOTAL ACTIVOS	1,248,103.02	1,272,731.11	CRECIMIENTO	24,628.09	2%	Debido a los niveles de crecimiento y de reducciones en las diferentes cuentas que conforman el activo se visualiza un incremento mínimo del 0,22% en el total del activo existente
<b>PASIVO</b>						
TOTA PASIVO	520,700.57	436,458.14	DECRECIMIENTO	-84,242.43	-16%	Por lo tanto, al existir reducciones en las cuentas mencionadas, el total de pasivo se redujo en un 16.18%
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	499,658.84	551,084.16	DECRECIMIENTO	51425.32	10%	Los socios se han hecho un aporte 7% para el periodo 2016
RESULTADOS DEL EJERCICIO	227,743.61	285,188.81	CRECIMIENTO	57445.2	25%	Los resultados del ejercicio aumentaron el 27.83% contribuyendo \$61.929.40
TOTAL PATRIMONIO	727,402.45	836,272.97	CRECIMIENTO	108870.52	15%	El patrimonio creció en un 12,80% debido a lo mencionado anteriormente
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,248,103.02	1,272,731.11	CRECIMIENTO	24628.09	2%	Debido a los cambios existentes en el pasivo y patrimonio, las sumas de estos dos grupos se incrementaron en un 0,22%

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 21: Análisis Horizontal de Estado de Resultados**

COMERCIAL VERA								
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS								
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015/2016								
CUENTAS	2015			2016			VALOR	VALOR
							ABSOLUTO	RELATIVO
<b>VENTAS</b>			<b>6,113,437.86</b>			<b>6,135,057.60</b>	21,619.74	0.35%
Ventas 12%	6,296,783.12			6,339,113.02			42,329.90	0.67%
Devolución de ventas	183,345.26			204,055.42			20,710.16	11.30%
Rendimientos financieros	486.25		486.25	291.57		291.57	-194.68	-40.04%
<b>VENTAS NETAS</b>		<b>6,480,614.63</b>			<b>6,135,349.17</b>		<b>-345,265.46</b>	<b>-5.33%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>			<b>5,652,629.23</b>			<b>5,564,125.00</b>	<b>-88,504.23</b>	<b>-1.57%</b>
Inventario Inicial		1,200,693.83			925,337.47		-275,356.36	-22.93%
Compras 12%	5,267,037.80			5,239,245.90			-27,791.90	-0.53%
Compras 0%	184,456.94			178,704.68			-5,752.26	-0.53%
Devolución en compras 12%	-74,221.87			-57781			16,440.87	-22.15%
Devolución en compras 0%	0.00			-40.00			-40.00	100%
Compras Netas		<b>5,525,716.61</b>			<b>5,360,129.58</b>		-165,587.03	-3.00%
Inventario Final		925,337.47			721,342.05		-203,995.42	-22.05%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>			<b>461,294.88</b>			<b>571,224.17</b>	<b>109,929.29</b>	<b>23.83%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>218,297.62</b>			<b>270,557.11</b>	<b>52,259.49</b>	<b>23.94%</b>
Gasto Salario Unificado		94,203.43		117,056.73			22,853.30	24.26%
Gasto Décimo Cuarto		7,850.27		8,846.50			996.23	12.69%
Gasto Décimo Tercero		7,656.48		9,754.73			2,098.25	27.40%
Gasto IESS		11,450.39		14,580.91			3,130.52	27.34%
Gasto Fondos de Reserva		5,399.17		2,875.59			-2,523.58	-46.74%
Gasto Vacaciones		359.14		0			-359.14	-100%
Gasto Servicios Profesionales		9,206.03		10,308.22			1,102.19	11.97%
Gasto Repuestos		344.36		3,230.05			2,885.69	837.99%
Gasto Suministros		28,919.50		13,394.29			-15,525.21	-53.68%
Gasto Mantenimiento		499.79		1,764.36			1,264.57	253.02%
Gasto Combustibles		1,331.78		1,964.29			632.51	47.49%
Gasto Transporte		342.00		15,158.50			14,816.50	4332.31%
Gasto Uniforme		792.00		725.19			-66.81	-8.44%
Gasto Patentes		2,548.70		7,421.49			4,872.79	191.19%
Gasto Agasajos		943.64		2,087.55			1,143.91	121.22%
Gasto Servicios Básicos		11,810.71		2,238.61			-9,572.10	-81.05%
Gasto Internet		3,295.50		2,950.00			-345.50	-10.48%
Gasto No Deducible		6,493.91		895.42			-5,598.49	-86.21%
Gasto Desahucio		1,513.71		0.00			-1,513.71	-100.00%
Gasto Envío		24.55		0.00			-24.55	-100.00%
Gasto Suscripciones		15.00		0.00			-15.00	-100.00%
Gasto Mano de Obra		5,235.14		3233.33			-2,001.81	-38.24%
Gasto Limpieza y Aseo		0.00		126.91			126.91	100%
Gasto Multas y Sanciones SRI		0.00		575.75			575.75	100%
Gasto Seguridad y Vigilancia		0.00		680.29			680.29	100%
Gasto Capacitación y Seminarios		0.00		2			2.00	100%
Gasto Alimentación Empleados		0.00		2.01			2.01	100%
Gastos varios		1,187.79		120.30			-1,067.49	-89.87%
Gasto Deprec. Muebles Oficina		871.00		871.01			0.01	0.00%
Gasto Deprec. Equipo Cómputo		3,433.64		4,589.98			1,156.34	33.68%
Gasto Deprec. Maquinaria		600.00		745.83			145.83	24.31%
Gasto Deprec. Edificios		11,789.06		26944.4			15,155.34	128.55%
Gasto Deprec. Herramientas		180.93		307.28			126.35	69.83%
Gasto Deprec. Software		0.00		528.00			528.00	100%
Gasto compensación Salarial		0.00		345.73			345.73	100%
Gasto Aporte Solidario Patrimonio		0.00		10,585.62			10,585.62	100%
Gasto Aporte Solidario Utilidades		0.00		5,612.94			5,612.94	100%
Gasto Aporte Solidario Remuneraciones		0.00		33.30			33.30	100%
<b>GASTO VENTAS</b>			<b>750.00</b>			<b>0.00</b>	<b>-750.00</b>	<b>-100.00%</b>
Gasto Publicidad		750.00					-750.00	-100.00%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			<b>5,810.87</b>			<b>1653.33</b>	<b>-4,157.54</b>	<b>-71.55%</b>
Gasto Interés		5,393.56		1,016.93			-4,376.63	-81.15%
Gastos Bancarios		417.31		636.40			0.00	219.09%
<b>GASTOS PERSONALES</b>			<b>13,872.98</b>			<b>14520.93</b>	<b>647.95</b>	<b>4.67%</b>
Gasto Alimentación		2,124.46		2,756.74			632.28	29.76%
Gasto Educación		714.35		511.47			-202.88	-28.40%
Gasto Salud		7,398.95		8,467.44			1,068.49	14.44%
Gasto Vestimenta		3,509.41		2,386.43			-1,122.98	-32.00%
Gasto Vivienda		125.81		398.85			273.04	217.03%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>			<b>222,563.41</b>			<b>284,492.80</b>	<b>61,929.39</b>	<b>27.83%</b>

**Fuente:** Estado de Resultados Comercial Vera

**Elaborado por:** David Chicaiza

## Resumen de Análisis horizontal de Estado de resultados

Tabla 22: Resumen de Análisis horizontal de Estado de Resultados

COMERCIAL VERA					
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS					
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015/2016					
ESTADO DE RESULTADOS					
	CUENTAS	2015	2016	VARIACIÓN US\$	% VARIACIÓN
	VENTAS	6,113,437.86	6,135,057.60	21,619.74	0.35%
-	RENDIMIENTO FINA	486.25	291.57	-194.68	-40.04%
=	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>6,480,614.63</b>	<b>6,135,349.17</b>	<b>-345,265.46</b>	<b>-5.33%</b>
-	COSTO DE VENTAS	5,652,629.23	5,564,125.00	-88,504.23	-1.57%
=	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>461,294.88</b>	<b>571,224.17</b>	<b>109,929.29</b>	<b>23.83%</b>
-	GASTO ADM.	218,297.62	270,557.11	52,259.49	23.94%
-	GASTO VTA	750.00	0.00	-750.00	100.00%
-	GASTO PERS.	13,872.98	14,520.93	647.95	4.67%
=	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>228,374.28</b>	<b>286,146.13</b>	<b>57,771.85</b>	<b>25.30%</b>
-	GASTO FIN.	5,810.87	1,653.33	-4,157.54	-71.55%
=	<b>UTILIDAD EJERCIC</b>	<b>222,563.41</b>	<b>284,492.80</b>	<b>61,929.39</b>	<b>27.83%</b>

Elaborado por: David Chicaiza

### Interpretación

Al realizar el análisis horizontal el estado de resultados de la Empresa Comercial Vera de los años 2015 y 2016, se observan diferentes comportamientos en las cuentas de ingresos y egresos que componen este estado financiero.

Por ende, se determinan niveles de incremento y reducción de valores, mismos que afectan al nivel de pérdida o ganancia obtenida durante determinado periodo. Por medio de la realización de este análisis será posible tener una idea más clara que permitirá tomar decisiones para poder realizar proyecciones financieras para un periodo estimado de cinco años.

El nivel de ventas en los años mencionado tuvo un incremento de 0,35% mientras que al realizar los cálculos de las ventas netas se observa un decrecimiento de 5.33% en el año 2016, es decir, los niveles de venta en el último año decayeron provocando así la existencia de estos valores, el costo de venta se vio afectado con la reducción del 1,57%. En cuanto al inventario inicial y final de mercadería nuevamente se presencia una reducción del 22,15% y 22.15. Al calcular la utilidad bruta se determinó un

incremento del 23.83% valor que se obtiene de la diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas.

Al analizar los gastos, la empresa incurrió a cuatro grupos: Gastos Administrativos, Gasto de Ventas, Gastos Financieros y Gastos personales. Los gastos administrativos tuvieron un incremento en su valor total del 23,95% esto puede deberse a diferentes factores como por ejemplo la inflación lo que provoca un aumento en los valores, los gastos de ventas se redujeron en un 100%, es decir que Comercial Vera en el año 2016 no presupuestó ni realizó ningún tipo de egreso en publicidad y promoción, lo que conllevaría a pensar que es una de las razones por las cuales la mayoría de las ventas fueron a crédito. Los gastos financieros se redujeron en un 171,55% lo que significa que los intereses bancarios están reduciéndose debido a la cancelación de las deudas que tenía la organización con terceros y los gastos personales se incrementaron en un 4,67% por factores como la inflación lo que provoca una subida de precio en lo referente a productos alimenticios, de vestimenta, salud y educación que son cuentas que pertenecen a este grupo. Finalmente, la utilidad neta del ejercicio se incrementó en un 20,65%, beneficiando a la empresa.

#### **4.1.6 Indicadores Financieros (Cálculos)**

##### **4.1.6.1 Razones de liquidez**

###### **Liquidez General**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Liquidez general	2,23 USD	2,86 USD

En el año 2015 el resultado de este indicador fue de 2,23 mientras que en el 2016 fue de 2,86 ; lo cual indica que por cada dólar que la empresa adeuda se contó con \$2,23 y \$2,86 para poder cancelar dichos valores a corto plazo. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

### **Prueba Ácida**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Prueba acida	1,08 USD	2,21 USD

Por cada dólar que Comercial Vera, adeudó a corto plazo en el 2015, contó con 1,08 dólares en efectivo para cubrir con las obligaciones correspondientes mientras que en el 2016 fue de 2,21. A diferencia de la razón anterior en la razón de prueba acida se incluye los inventarios los mismos que son considerados como la parte menos líquida en caso de pérdida.

### **Capital de Trabajo Neto**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Capital de Trabajo Neto	\$ 395,949.90	\$ 481,327.51

La empresa después de haber cumplido las obligaciones a corto plazo en el 2015 contó con \$ 395,949.90 y en el 2016 con \$ 480,827.51 para el funcionamiento de la misma, por lo que sería conveniente la reinversión de este dinero en mejoras para Comercial Vera, de manera que dicho recurso monetario no sea improductivo y se maximicen los beneficios esperados.

#### **4.1.6.2 Razones de Endeudamiento**

##### **Endeudamiento total**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Endeudamiento total	0,41	0,34

En el año 2015 solo el 41% de activos fueron financiados con pasivos, mientras en el año 2016 fue de 34%, lo que significa que en este último año no se han realizado inversiones nuevas en beneficio de la empresa, pero cumple el valor ideal que es debajo del 50%, es decir, la empresa tiene más recursos propios que deudas.

### **Razón de pasivo a largo plazo a Patrimonio**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Razón de pasivo a largo plazo a patrimonio	0,71	0,52

Los resultados obtenidos determinan que en el año 2015 la empresa tuvo un nivel de endeudamiento del 77% mientras que en el 2016 se redujo al 52%; debido incremento de deuda con terceros, es decir, las obligaciones contraídas reducen la capacidad de pago y el nivel de endeudamiento.

### **Endeudamiento de activo fijo**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Endeudamiento de activo fijo	1.36	1.56

El indicador muestra un cociente mayor a 1, en los dos años, lo que indica que la totalidad del activo fijo es financiado por la empresa.

### **Razones de Rentabilidad**

#### **Rentabilidad sobre Ventas**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Rentabilidad sobre ventas	0,03 USD	0,05 USD

En el año 2015 por cada dólar vendido se obtuvo una ganancia de 0,04 centavos y en el año 2016 una ganancia de 0,05 centavos.

#### **Rentabilidad sobre activos**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Rentabilidad sobre activos	0,1783	0,2235

La tasa de retorno de inversión por cada dólar de activo, en el 2015 representa el 17,83% y en el año 2016 es de 22,35%

### **Rentabilidad sobre el capital propio o Rentabilidad Patrimonial (ROE)**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Rentabilidad sobre el capital propio o Rentabilidad Patrimonial (ROE)	31%	34%

En año 2015, los beneficios obtenidos frente al derecho de los accionistas fueron 31% y en 2016 de 34%, lo que demuestra un incremento respecto al año anterior.

### **Rentabilidad sobre la inversión (ROA)**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Rentabilidad sobre la inversión (ROA)	19%	23%

Mediante el resultado de cálculo en el año 2016 se observa un beneficio del 19% sobre los activos con los que cuenta la empresa Comercia Vera, a diferencia del año 2015 que fue de 23%.

### **Ratios de gestión**

#### **Rotación de ventas**

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Rotación de ventas	4.89 Veces	4.82 Veces

Esta ratio muestra la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, a mayor volumen de ventas, mayor eficiencia en la utilización de los activos de la empresa. Esto indica que el proceso financiero ha sido eficiente en la utilización de sus activos, pues en los dos rotan aproximadamente 5 veces, llegando a concluir que la rotación de ventas es adecuada para la empresa.

#### **Rotación de inventarios**

Mediante la aplicación de la fórmula encontramos los siguientes resultados.

#### **Periodo promedio de Inventario (PPI)**

$$PPI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Total}}$$

$$PPI_{2015} = \frac{5.652.629,23}{369.533,11} = 15.29 \text{ Días}$$

$$PPI_{2016} = \frac{5.564.125,00}{169.533,11} = 32.82 \text{ Días}$$

### Rotación de inventario

$$PPI = \frac{360}{\text{Periodo Promedio de Inventario}}$$

$$\text{Rotación}_{2015} = \frac{360}{15,29} = 23.54 \text{ Veces}$$

$$\text{Rotación}_{2016} = \frac{360}{32,82} = 10.96 \text{ Veces}$$

RATIO	Año 2015	Año 2016
Rotación de inventarios	15 Días	33 Días
	24 Veces	11 Veces

En el año 2015 los inventarios rotaron aproximadamente 24 veces, es decir cada 15 días, mientras que en el año 2016 lo hizo 11 veces, cada 33 días, de manera que se concluye que en el último año los directivos dieron cuenta que el inventario es muy grande y deciden reducir el volumen de inventario, porque se puede tener un excedente de dinero y puede invertir en algún otro y generar un dinero extra.

### Rotación de cuentas por cobrar

Mediante la aplicación de la fórmula encontramos los siguientes resultados.

### Periodo Promedio de Cobro (PPC)

$$PPC = \left( \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Costo de Venta}} \right) * 360$$

$$PPC_{2015} = \left( \frac{209.971,57}{5.652.629,23} \right) * 360 = 13.37 \text{ Días}$$

$$PPC_{2016} = \left( \frac{409.178,20}{5.564.125,00} \right) * 360 = 26.47 \text{ Días}$$

### Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotación} = \frac{360}{\text{Periodo Promedio de Cobro}}$$

$$\text{Rotación}_{2015} = \frac{360}{13.37} = 26.92 \text{ Veces}$$

$$\text{Rotación}_{2016} = \frac{360}{26.47} = 13.60 \text{ Veces}$$

RATIO	Año 2015	Año 2016
PPC	27 Veces	14 Veces
	13 Días	26 Días

A través de los resultados obtenidos se muestra que, en el año 2015, la empresa demoraba alrededor de 13 días para realizar los respectivos cobros, mientras que en el 2016 toma un tiempo estimado de 26 días. Es necesario mencionar que la empresa no cuenta con un adecuado políticas de crédito que le permitan manejarse de mejor manera, razón por la cual se denota el incremento de días que les toma a las cuentas por cobrar en hacer efectivas.

### Periodo de cuentas por pagar

Mediante la aplicación de la fórmula obtenemos los siguientes resultados.

#### Periodo promedio de pago (PPP)

$$PPP = \left( \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de Ventas}} \right) * 360$$

$$PPP_{2015} = \left( \frac{276.888.82}{5.652.629.23} \right) * 360 = 17.63$$

$$PPP_{2016} = \left( \frac{245.286.74}{5.564.125,00} \right) * 360 = 15.87$$

### Rotación de cuentas por pagar

$$\text{Rotación} = \frac{360}{\text{Periodo Promedio de pago}}$$

$$\text{Rotación}_{2015} = \frac{360}{17.63} = 20.41 \text{ Veces}$$

$$\text{Rotación}_{2016} = \frac{360}{15.87} = 22.68 \text{ Veces}$$

<b>RATIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
PPP	18 Días 20 Veces	16 Días 23 Veces

Los resultados obtenidos se muestran que, en el año 2015, la empresa demoraba alrededor de 18 días para realizar los respectivos pagos, mientras que en el 2016 toma un tiempo de 16 días. Lo que indica que la empresa no cuenta con una política de crédito con los proveedores, razón por la cual se denota la disminución de días para cancelar su deuda.

#### **Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) o Ciclo de Caja (CC)**

Para (Gitman & Zutter , 2012) La comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial en la administración del capital de trabajo o administración financiera a corto plazo. *El ciclo de conversión del efectivo (CCE)* mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

#### **Ciclo operativo (CO)**

Según (Gitman & Zutter , 2012) el CO de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto terminado. Es decir, tiempo que transcurre entre el desembolso por la compra de materia prima y el momento en que se recibe efectivo por la venta del bien o producto.

#### **Rotación de efectivo (RE)**

Es el número anual de veces en que el numerario (dinero) sufre una rotación, es decir es el número anual de veces en que el efectivo es recuperado. (Martínez, 2015)

A continuación, se procede a calcular el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) o Ciclo de Caja (CC).

### **Efectivo Mínimo de Operaciones (EMO)**

El efectivo mínimo para operaciones es la cantidad mínima de dinero que se requiere para que la empresa realice sus operaciones, y le permita a la empresa generar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos (Martínez, 2015)

### **Ciclo de Caja**

$$CC = PPI + PPC - PPP$$

**Dónde:**

**PPI**= Periodo promedio de inventarios

**PPC**=Periodo promedio de cobranza

**PPP**= Periodo promedio de pago

$$CC = PPI + PPC - PPP$$

$$CC_{2015} = 15 + 13 - 18 = \mathbf{10 \text{ Días}}$$

$$CC_{2016} = 33 + 26 - 16 = \mathbf{43 \text{ Días}}$$

### **Rotación del Efectivo**

$$RE = 360/CC$$

**Dónde:**

**RE**= Rotación del Efectivo

**CC**= Ciclo de caja

$$RE_{2015} = \frac{360}{10} = 36 \text{ Veces}$$

$$RE_{2016} = \frac{360}{43} = 8,37 \text{ Veces}$$

$$EMO = DAT/RE$$

**Dónde:**

**EMO** = Efectivo Mínimo de Operaciones

**RE** = Rotación del Efectivo

**DAT** = Desembolsos Anuales Totales

$$EMO = DAT/RE$$

$$EMO_{2015} = \frac{6.113.437,86}{36} = \$169.817,72 \text{ USD}$$

$$EMO_{2016} = \frac{6.113.057,60}{8,37} = \$732.981,79 \text{ USD}$$

<b>DATOS</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>2015</b>		<b>2016</b>	
	<b>DIAS</b>	<b>VECES</b>	<b>DIAS</b>	<b>VECES</b>
<i>PPI</i>	15	23	33	11
<i>PPC</i>	13	27	26	14
<i>PPP</i>	18	20	16	23
<b>RESULTADOS</b>				
<b>CC=PPI+PPC-PPP</b>	<b>RE=360/CC</b>		<b>EMO=DAT/RE</b>	
<i>CC</i> <sub>2015</sub> = 10 Días	<i>RE</i> <sub>2015</sub> = 36 Veces		<i>EMO</i> <sub>2015</sub> = \$169.817,72	
<i>CC</i> <sub>2016</sub> = 43 Días	<i>RE</i> <sub>2016</sub> = 8.37 Veces		<i>EMO</i> <sub>2016</sub> = \$732.981,79	

Los resultados obtenidos mediante los cálculos muestran que el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) o Ciclo de Caja (CO) para el año 2015 fue cada 10 días, rotando 36 veces en el año, donde fue necesario contar con un efectivo mínimo operativo de \$169.817,72 para realizar actividades de la empresa, mientras tanto en el año 2016 es cada 43 días, rotando 8.37 veces, donde tiene que contar con un efectivo mínimo de \$732.981,79 para las actividades de la empresa, aquí en el último año cabe recalcar que los indicadores son muy diferentes al año anterior, esto por el efecto de reducción de inventarios e incremento de cuentas por cobrar.

#### 4.1.7 Proceso de calificación de factores internos y externos

##### FODA Ponderado

Una vez elaborado la matriz FODA, donde se analiza los factores internos como externos que influyen en el desempeño de la organización, se ha considerado tomar el siguiente paso en donde se evalúa cada factor considerando la siguiente calificación:

Alto	4	Alto	0.07-0,10
Medio	3	Medio	0.05-0.07
Baja	1	Baja	0.01-0.04
Nula	0	Nula	0.00

**Tabla 23:** Matriz de FODA Ponderado de Factores Internos

FACTORES	PESO	CALIF	TOTAL, PONDER.
<b>FORTALEZAS</b>			
Diversidad de productos	0,10	4	0,40
Proveedores fijos	0,10	4	0,40
Precios competitivos	0,09	4	0,36
Cartera de clientes fieles	0,09	4	0,36
Flexibilidad para establecer los horarios de atención al cliente	0,09	4	0,36
Ubicación estratégica de los locales comerciales	0,08	4	0,32
<b>Subtotal</b>	<b>0,55</b>		<b>2,20</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de posicionamiento	0,10	4	0,40
Personal no capacitado	0,08	3	0,24
Ambiente laboral inadecuado	0,06	1	0,06
Políticas de pagos a los proveedores	0,07	3	0,21
Costo de venta y gasto administrativo alto	0,07	3	0,21
Políticas de ventas (más crédito que efectivo)	0,07	3	0,21
<b>Subtotal</b>	<b>0,45</b>		<b>1,33</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,53</b>

Elaborado por: David Chicaiza

## Interpretación

Al realizar el análisis de los factores internos se observa que las Fortalezas son mayores que las debilidades, lo que determina que la empresa cuenta con elementos suficientes que le permitan ser más competitivo en el mercado, sin embargo, no hay que dejar de lado las debilidades, puesto que las mismas pueden ser aprovechadas por la competencia para el establecimiento de estrategias, lo que puede ocasionar la pérdida de clientes potenciales conllevando a la reducción de ingresos. La empresa Comercial Vera debe dirigirse al establecimiento de estrategias que le permitan disminuir los niveles de riesgos existentes internamente en la misma.

**Tabla 24:** Matriz de FODA Ponderado de Factores Externos

FACTORES	PESO	CALIF	TOTAL PONDER
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Realizar convenios con nuevos proveedores	0,10	4	0,40
Crecimiento en el mercado	0,08	3	0,24
Implementación de servicios de entrega a domicilio	0,08	3	0,24
Importación de materiales	0,10	4	0,40
Acceso a paquetes informáticos	0,05	3	0,10
Nuevos clientes	0,07	3	0,21
<b>Subtotal</b>	<b>0,48</b>		<b>1,59</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia posicionada	0,10	4	0,40
Productos sustitutos	0,07	3	0,21
Alza de precios	0,09	4	0,32
Saturación del mercado por la apertura de nuevos locales de la misma actividad económica	0,09	3	0,27
Movimientos migratorios de los proveedores	0,08	3	0,24
Contrabando y evasión de impuestos	0,09	3	0,27
<b>Subtotal</b>	<b>0,52</b>		<b>1,71</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>

Elaborado por: David Chicaiza

## **Interpretación**

El análisis realizado a los factores externos de la empresa, oportunidades y amenazas, muestran que las oportunidades pesan más que las amenazas, lo que quiere decir que la empresa Comercial Vera debe hacer uso de las oportunidades actuales, para mitigar los impactos que puede tener las amenazas sobre la institución.

La suma del total de la matriz es de 3,30 superando el promedio que es de 2.5; en cuanto al peso ponderado de las oportunidades es de 0,48 y el de las amenazas de 0,52; la organización debe buscar la fijación de estrategias que le permitan mejorar los niveles de efectividad de la gestión realizada tanto interna como externo.

## Matriz de correlación

Por medio de la siguiente matriz se establecen relaciones existentes entre las fortalezas y oportunidades, y las debilidades y amenazas, respectivamente; para lo cual es necesario inicialmente establecer un sistema de calificación el cual determina que:

**Tabla 25:** Puntaje de correlación

<b>CORRELACIÓN F.O.</b>		<b>CORRELACIÓN D.A.</b>	
¿En qué medida la fortaleza puede posibilitar más en el aprovechamiento de la oportunidad? <i>A mayor posibilidades mayor calificación</i>		¿En qué medida la debilidad puede agravar más el daño que provocaría a la organización el impacto de la amenaza? <i>A mayor agravamiento, mayor calificación</i>	
Si las fortalezas se relacionan fuertemente con las oportunidades	5	Si las debilidades se relacionan fuertemente con las amenazas	5
Si las fortalezas y oportunidades se relacionan en un nivel medio	3	Si la debilidades y amenazas se relacionan en un nivel medio	3
Si no existe relación entra las fortalezas y las oportunidades	1	Si no existe relación entra las debilidades y las amenazas	1
<b>CORRELACIÓN F.A.</b>		<b>CORRELACIÓN D.O.</b>	
¿En qué magnitud la fortaleza puede proteger más a la empresa del impacto de amenaza? <i>A mayor protección, mayor calificación</i>		¿En qué grado la debilidad puede impedir más que se aproveche la oportunidad? <i>A mayor posibilidades mayor calificación</i>	
Si las fortalezas se relacionan fuertemente con las amenazas	5	Si las debilidades se relacionan fuertemente con las oportunidades	5
Si las fortalezas y amenazas se relacionan en un nivel medio	3	Si la debilidades y oportunidades se relacionan en un nivel medio	3
Si no existe relación entra las fortalezas y la amenazas	1	Si no existe relación entre las debilidades y las oportunidades	1

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 26:** Matriz de Correlación F.O. (Fortalezas y Oportunidades)

<b>CORRELACIÓN FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	<b>F1.</b> Diversidad de productos	<b>F2.</b> Proveedores fijos	<b>F3.</b> Precios competitivos	<b>F4.</b> Cartera de clientes fieles	<b>F5.</b> Flexibilidad para establecer los horarios de atención	<b>F6.</b> Ubicación estratégica de locales comerciales	<b>TOTAL</b>
<b>O1.</b> Realizar convenios con nuevos proveedores	1	3	3	1	1	1	<b>10</b>
<b>O2.</b> Crecimiento en el mercado	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
<b>O3.</b> Implementación de servicios de entrega a domicilio	3	1	3	3	3	1	<b>14</b>
<b>O4.</b> Importación de materiales	5	5	5	5	1	1	<b>22</b>
<b>O5.</b> Acceso paquetes informáticos	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>O6.</b> Nuevos clientes	5	1	5	5	5	5	<b>26</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>108</b>

Elaborado por: David Chicaiza

**Tabla 27:** Matriz de correlación D.A. (Debilidades-Amenazas)

<b>CORRELACIÓN DEBILIDADES / AMENAZAS</b>	<b>D1.</b> Falta de posicionamiento	<b>D2.</b> Personal no capacitado	<b>D3.</b> Ambiente laboral inadecuado	<b>D4.</b> Políticas de pagos con los proveedores	<b>D5.</b> Costo de venta y gastos administrativo s altos	<b>D6.</b> Políticas de ventas (más crédito que efectivo)	<b>TOTAL</b>
<b>A1.</b> Competencia posicionada	5	5	5	5	1	5	<b>26</b>
<b>A2.</b> Productos sustitutos	5	1	3	3	1	1	<b>14</b>
<b>A3.</b> Alza de precios	5	1	1	3	1	1	<b>12</b>
<b>A4.</b> Saturación del mercado por la apertura de nuevos locales de la misma actividad económica	5	5	5	1	3	5	<b>24</b>
<b>A5.</b> Movimiento migratorios de los proveedores	5	1	5	1	1	1	<b>14</b>
<b>A6.</b> Contrabando y evasión de impuestos	5	5	5	1	1	5	<b>22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>112</b>

Elaborado por: David Chicaiza

**Tabla 28:** Matriz de correlación F.A. (Fortalezas - Amenazas)

<b>CORRELACIÓN FORTALEZAS / AMENAZAS</b>	<b>F1.</b> Diversidad de productos	<b>F2.</b> Proveedores fijos	<b>F3.</b> Precios competitivos	<b>F4.</b> Cartera de clientes fieles	<b>F5.</b> Flexibilidad para establecer los horarios de atención	<b>F6.</b> Ubicación estratégica de locales comerciales	<b>TOTAL</b>
<b>A1.</b> Competencia posicionada	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
<b>A2.</b> Productos sustitutos	5	1	5	5	1	1	<b>18</b>
<b>A3.</b> Alza de precios	1	1	1	5	1	1	<b>10</b>
<b>A4.</b> Saturación del mercado por la apertura de nuevos locales de la misma actividad económica	5	1	5	5	5	5	<b>26</b>
<b>A5.</b> Movimientos migratorios de los proveedores	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>A6.</b> Contrabando y evasión de impuestos	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>96</b>

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 29:** Matriz de correlación D.O. (Debilidades-Oportunidad)

<b>CORRELACIÓN DEBILIDADES / OPORTUNIDAD</b>	<b>D1.</b> Falta de posicionamiento	<b>D2.</b> Personal no capacitado	<b>D3.</b> Ambiente laboral inadecuado	<b>D4.</b> Políticas de pagos con los proveedores	<b>D5.</b> Costo de venta y gastos administrativos altos	<b>D6.</b> Políticas de ventas (más crédito que efectivo)	<b>TOTAL</b>
<b>O1.</b> Realizar convenios con nuevos proveedores	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>O2.</b> Crecimiento en el mercado	1	5	3	1	1	3	<b>14</b>
<b>O3.</b> Implementación de servicios de entrega a domicilio	1	5	1	1	1	5	<b>14</b>
<b>O4.</b> Importación de materiales	1	5	3	5	1	1	<b>16</b>
<b>O5.</b> Acceso paquetes informáticos	1	5	5	5	5	1	<b>22</b>
<b>O6.</b> Nuevos clientes	1	5	5	5	5	1	<b>22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>94</b>

**Elaborado por:** David Chicaiza

#### 4.1.8 Matriz de calificación FODA

Tabla 30: Matriz de calificación - FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS						DEBILIDADES						SUMA	PROMEDIO
		F1. Diversidad de productos	F2. Proveedores fijos	F3. Precios competitivos	F4. Cartera de clientes fieles	F5. Flexibilidad para establecer los horarios de atención	F6. Ubicación estratégica de locales comerciales	D1. Falta de posicionamiento	D2. Personal no capacitado	D3. Ambiente laboral inadecuado	D4. Políticas de pagos con los proveedores	D5. Costo de venta y gastos administrativos altos	D6. Políticas de ventas (más crédito que efectivo)		
OPORTUNIDADES	O1. Realizar convenios con nuevos proveedores	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	1.3
	O2. Crecimiento en el mercado	5	5	5	5	5	5	1	5	3	1	1	3	44	3.7
	O3. Implementación de servicios de entrega a domicilio	3	1	3	3	3	1	1	5	1	1	1	5	28	2.3
	O4. Importación de materiales	5	5	5	5	1	1	1	5	3	5	1	1	38	3.2
	O5. Acceso paquetes informáticos	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	28	2.3
	O6. Nuevos clientes	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	48	4.0
AMENAZAS	A1. Competencia posicionada	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	56	4.7
	A2. Productos sustitutos	5	1	5	5	1	1	5	1	3	3	1	1	32	2.7
	A3. Alza de precios	1	1	1	5	1	1	5	1	1	3	1	1	22	1.8
	A4. Saturación del mercado por la apertura de nuevos locales de la misma actividad económica	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	50	4.2
	A5. Movimiento migratorios de los proveedores	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	20	1.7
	A6. Contrabando y evasión de impuestos	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	28	2.3
<b>SUMA</b>		38	26	40	42	30	28	36	44	42	32	22	30	410	2.8
<b>PROMEDIO</b>		3.2	2.2	3.3	3.5	2.5	2.3	3.0	3.7	3.5	2.7	1.8	2.5		

Elaborado por: David Chicaiza

## Matriz de prioridades FODA

Con la matriz de calificación se procede a seleccionar los factores con puntajes más altos para el proceso de diseño de estrategias; unos ayudan a visualizar cuáles son los problemas que más atención requiere mientras que otros ayudaran a buscar soluciones frente al problema. En la matriz de prioridades se ordena los impactos desde lo urgente hasta lo prioritario.

**Tabla 31:** Matriz de prioridades FODA

<b>CÓDIGO</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>FORTALEZAS</b>	
F4	Cartera de clientes fieles
F3	Precios competitivos
F5	Flexibilidad para establecer horarios de atención al cliente
F1	Diversidad de productos
F6	Ubicación estratégica de locales comerciales
F2	Proveedores fijos
<b>DEBILIDADES</b>	
D5	Costo de venta y gasto administrativo alto
D1	Falta de posicionamiento
D4	Políticas de pagos a los proveedores
D6	Políticas de ventas (más crédito que efectivo)
D6	Costo de venta elevado
D2	Personal no capacitado
D3	Ambiente laboral inadecuado
<b>OPORTUNIDADES</b>	
O2	Crecimiento en el mercado
O1	Realizar convenios con nuevos proveedores
O3	
O4	Importación de materiales
O6	Nuevos clientes
O5	Acceso a paquetes informáticos
<b>AMENAZAS</b>	
A4	Saturación del mercado por la apertura de nuevos locales
A1	Competencia posicionada
A2	Productos sustitutos
A3	Alza de precios
A6	Contrabando y evasión de impuestos
A5	Movimientos migratorios de los proveedores

**Elaborado por:** David Chicaiza

En la matriz de prioridades correspondiente se observan los factores que influyen de alguna manera en las operaciones de la empresa Comercial Vera, la matriz determina en

orden de importancia tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; que tiene la organización.

La empresa debe buscar la generación de estrategias que le permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes, con la finalidad de reducir el impacto de las amenazas y debilidades.

Se debe establecer, además, lineamientos tales como actividades, metas; mismos que permitirán tener mayor enfoque en la elaboración de estrategias, por medio de las mismas se pretende optimizar los recursos existentes y mejorar el nivel de gestión financiera manejado por la empresa “Comercial Vera”.

Las fortalezas pueden ser considerados como los factores que le distinguen de la competencia, las oportunidades son elementos que de ser utilizados de manera correcta se observarán resultados positivos para la organización; por medio del uso correcto tanto de fortalezas como de oportunidades es posible incrementar las ventajas competitivas en el mercado, esperando así que el cliente se sienta satisfecho con el producto y servicio ofertado, obteniendo de esta manera la fidelización de los mismos.

Las amenazas son consideradas como peligros que afectan a la empresa a realizar sus actividades con normalidad, por consiguiente, al cumplimiento de objetivos; en relación a las debilidades son fallas internas que tiene la organización lo que provoca que la competencia en caso de detectarlas mejorase las fallas observadas para mejorar su nivel de competencia. Tanto las debilidades como las amenazas constituyen riesgos para la empresa, por lo cual para disminuir o erradicar las mismas es necesario considerar la aplicación de estrategias que mitiguen dichas inseguridades empresariales.

#### 4.1.9 Diseño de las Estrategias

Para el proceso de diseño de estrategias se parte de la matriz de calificación FODA, según la orden indicada en la tabla de matriz de prioridades.

**Tabla 32:** Diseño de las estrategias

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar convenios con nuevos proveedores</li> <li>2. Crecimiento en el mercado</li> <li>3. Implementación de servicios de entrega a domicilio</li> <li>4. Importación de materiales</li> <li>5. Acceso a paquetes informáticos</li> <li>6. Nuevos clientes</li> </ol>	<p><b>F4-O3.</b> Implementar servicios adicionales que se ajusten a la satisfacción del cliente como: servicio de transporte a domicilio, atención técnica y personalizada, horarios de atención al cliente flexibles, entre otros; de manera que la cartera de clientes potenciales se incremente.</p>	<p><b>D5-O4.</b> Definir instrumentos de apoyo para control adecuado de los inventarios, y de las ventas realizadas en cada una de las sucursales a fin de que la información sea veraz y confiable.</p> <p><b>D2-O5.</b> Capacitar al personal de la empresa para aumentar destrezas y conocimientos en cada una de las áreas.</p> <p><b>D3-O6.</b> Tener una buena relación y comunicación en todas las áreas de la empresa, de manera efectiva, para trabajar con los clientes.</p> <p><b>D4.-O1.</b> Pagar deudas lo más tarde (en 45 días) y aprovechar los plazos de pagos que dan los proveedores, y, de este modo dar prioridad a las cuentas más próximo a vencer</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A
1. Competencia posicionada 2. Productos sustitutos 3. Alza de precios 4. Saturación del mercado por la apertura de nuevos locales de la misma actividad económica 5. Movimientos migratorios de los proveedores 6. Contrabando y evasión de impuestos	<b>F1.3-A1.2.</b> Establecer métodos defensivos frente a la competencia y oferta de productos sustitutos, de manera que logre captar y fidelizar a los clientes	<b>D6-O2.</b> Implementar un descuento por pronto pago al 2%, si el pago es realizado hasta 10 días posteriores a la compra.

Elaborado por: David Chicaiza

#### 4.1.10 Mapa estratégico de la estrategia



Gráfico 22: Mapa estratégico de la estrategia

#### 4.1.10.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera permite definir, analizar y profundizar los objetivos financieros planteados por la organización, así como desglosar las estrategias y propósitos de acciones oportunos para conseguir lo establecido en base al Crecimiento y Productividad. (Aumenta el desempeño financiero)

**Tabla 33:** Estrategias Financieras

<b>OBJETIVO</b>	Reducir la cantidad de cuentas por cobrar		
<b>ESTRATEGIA</b>	Implementar un descuento por pronto pago de 2%, si el pago es realizado hasta 10 días posteriores a la compra.		
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe Financiero / Gerente		
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	1 año		
<b>PRESUPUESTO</b>			<b>800,00</b>
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANO</b>	Jefe Financiero / Gerente	500,00
	<b>MATERIAL</b>	Suministros de oficina	300,00
		Equipos de oficina	100,00
<b>FINANCIERO</b>	Financiamiento propio		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Realizar una encuesta a los clientes para medir el nivel de aceptación de la propuesta	Reducir el periodo promedio de cobro de 26 días a 19 días	<b>EFICACIA</b> $= \frac{\text{Cuentas por cobrar actual}}{\text{Cuentas por cobrar proyectada}}$	Estimular a los clientes para que se acojan al descuento por pronto pago.
Tabular los datos para obtener los parámetros de referencia			
Definir el impacto en la utilidad			

**Elaborado por:** David Chicaiza

<b>OBJETIVO</b>	Gestionar la ampliación de plazo de pagos de crédito con los proveedores		
<b>ESTRATEGIA</b>	Pagar deudas lo más tarde (en 45 días) y aprovechar los plazos de pagos que dan los proveedores, y, de este modo dar prioridad a las cuentas más próximo a vencer		
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente / Jefe Financiero		
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	1 mes		
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>300.00</b>		
<b>RECURSOS:</b>	<b>HUMANO</b>	Gerente / Jefe Financiero	200.00
	<b>MATERIAL</b>	Suministros de Oficina	50.00
		Equipos de Oficina	50.00
	<b>FINANCIERO</b>	Financiamiento propio	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Analizar los periodos de créditos que otorgan los proveedores	Aumentar el periodo promedio de pago de 16 días a 30 días	<b>EFICIENCIA</b> $= \frac{\text{Cuentas por pagar actual}}{\text{Cuentas por pagar proyectada}}$	Permite igualar los periodos de créditos con clientes y periodos de créditos con los proveedores
Seleccionar a los proveedores			
Renegociar para la ampliación de plazos de créditos,			
Establecer criterios de aprobación y condiciones de pagos, para la apertura de crédito.			

**Elaborado por:** David Chicaiza

#### 4.1.10.2 Perspectiva del Cliente

Permite establecer estrategias óptimas para seleccionar, adquirir, satisfacer y establecer relaciones con los clientes, futuros o existentes que sustentan la razón de ser la empresa. (Mejora la atención de clientes / Implementar un sistema de relaciones con los clientes)

**Tabla 34:** Estrategias enfocadas en el cliente

<b>OBJETIVO</b>	Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes mediante el incremento de servicios adicionales			
<b>ESTRATEGIA</b>	Implementar servicios adicionales que se ajusten a la satisfacción del cliente como: servicio de transporte a domicilio, atención técnica y personalizada, horarios de atención al cliente flexibles, entre otros; de manera que la cartera de clientes potenciales se incremente.			
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente / Jefe de ventas			
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	6 meses			
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>90.600,00</b>			
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANO</b>	Talento Humano de la empresa	600,00	
	<b>MATERIAL</b>	Vehículos	60.000,00	
		Maquinarias	30.000,00	
<b>FINANCIERO</b>	Financiamiento propio			
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Realizar estudios de para conocer las necesidades de los clientes.		Lograr el 100% de clientes satisfechos, de manera que la cartera de clientes potenciales aumente.	<b>EFICACIA=</b>  $\frac{\# \text{ de clientes}}{\# \text{ de clientes satisfechos}}$	Satisfacen las expectativas de los clientes permitiendo la mejora en la rentabilidad
Planificar los nuevos servicios que puede ofrecer la empresa				
Determinar un estudio de presupuestos para el plan.				
Ejecución del plan.				
Promocionar los nuevos servicios que oferta, utilizando los medios digitales y hojas volantes.				
Recurrir a las empresas públicas y privadas para establecer relaciones estratégicas (convenios).				

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 35:** Imagen Institucional

Manejar un marketing publicitario mediante los medios de transporte de la empresa.	
Objetivo	Captar la atención de los ciudadanos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una imagen con productos que ofertan con su respectivo logotipo institucional</li> <li>Elaborar adhesivos con vinil auto adherible de calidad fotográfica full color medidas 1m x 0,50 cm.</li> <li>Crear adhesivos de similares características, con medidas de 0,40cm x 0,30 cm.</li> </ul>
Contenido	Los adhesivos que se instalarán en los transporte de la empresa, contarán con el nombre de la empresa, los productos que ofrece y los datos informativos, todo esto acoplado en un diseño llamativo que despierte la atención del cliente.
Diseño	

**Gráfico 23:** Diseño de Publicidad



**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 36:** Estrategia de Marketing

Marketing a través de redes sociales, páginas web.	
Objetivo	Incrementar las ventas y lograr posicionamiento en el mercado
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de página institucional en redes sociales.</li> <li>• Publicidad de información de la empresa y sus productos que ofertan.</li> <li>• Fortalecer la relación con clientes actuales, mediante: Seguimiento de datos a través de redes Sociales.</li> <li>• Conocer los requerimientos de los clientes.</li> <li>• Mantener una comunicación directa con los clientes a través de comentarios realizados en redes sociales.</li> </ul>
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de animaciones con contenidos informativos que incluya logotipo, imagen corporativa.</li> <li>✓ Publireportajes.</li> <li>✓ Crear foros que faciliten la comunicación con el cliente y permitan recibir: pedidos, quejas, reclamos, precios, características de productos.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de visitas diarias</li> <li>✓ Número de quejas y sugerencias</li> <li>✓ Número de nuevos clientes</li> </ul>

**Gráfico 24:** Diseño de Publicidad en Facebook



**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 37:** Convenios con Empresas Públicas y Privadas

<b>Establecer convenios con empresas públicas y privadas dedicadas a las actividades de industrialización y construcción.</b>	
Objetivo	Incrementar las ventas de la empresa.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar las empresas públicas y privadas dedicadas a la industrialización de materia prima y construcción.</li> <li>• Recurrir hasta las empresas para dar a conocer los productos que ofertan.</li> <li>• Manejar un listado de los productos con sus respectivos precios.</li> <li>• Estipular la forma de pago, entregas, horarios, transporte.</li> </ul>
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cláusulas</li> <li>• Estipulaciones acordadas por los sujetos negociadores</li> <li>• Consideraciones</li> </ul>
	

**Elaborado por:** David Chicaiza

#### 4.1.10.3 Perspectivas de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos es una cadena de valor y/o el modelo de negocio mediante el cual se basan las actividades de la empresa como: proceso de innovación, operativos y post venta. (Mejora los procesos internos e implementar nuevas tecnologías)

**Tabla 38:** Estrategias enfocadas en los procesos

<b>OBJETIVO</b>	Adquirir un software especializado en control de ventas e inventarios.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Definir instrumentos de apoyo para control adecuado de los inventarios, y de las ventas realizadas en cada una de las sucursales a fin de que la información sea veraz y confiable.		
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente, Jefe de ventas, contadora		
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	1 mes		
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>2500,00</b>		
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANO</b>	Gerente, Jefe de ventas	500,00
	<b>TECNOLÓGICO</b>	Software	1500,00
		Equipo de cómputo	500,00
	<b>FINANCIERO</b>	Financiamiento propio	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Análisis de control de inventarios y ventas.	Contar con software especializado instalados en equipos de última tecnología	$EFICACIA = \frac{Total\ de\ Personas}{Personas\ Capacitadas}$	Estimular a los colaboradores para que se desempeñen de mejor manera en el cumplimiento de sus actividades.
Contratación de experto en diseños de software.			
Capacitación técnica en la utilización del software			

**Elaborado por:** David Chicaiza

<b>OBJETIVO</b>	Identificar la competencia local y oferta de productos sustitutos.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Establecer métodos defensivos frente a la competencia y oferta de productos sustitutos, de manera que logre captar y fidelizar a los clientes		
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General, Jefe de ventas, Jefe financiero		
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	Anual		
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>680,00</b>		
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANO</b>	Talento Humano de la empresa	500,00
	<b>MATERIAL</b>	Papelería	150,00
		Impresora/ Tinta	30,00
	<b>FINANCIERO</b>	Financiamiento Propio.	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Solicitar la nómina de empresas ferreteras en GAD-Riobamba	Obtener el 100% de información de las competencias y oferta de productos que sustituyen a la que oferta la Empresa Comercial Vera	$EFICACIA = \frac{\#Empresas\ Ferreteras}{\#empresas\ Ferreteras\ investigadas.}$	Permite conocer cuáles son las potenciales competencias y cuáles son los sustitutos que reducen la venta de artículos que ofertan.
Investigar las empresas que ofertan productos similares.			
Analizar e identificar los principales productos sustitutos existentes en el mercado			
Establecer estrategias defensivas orientadas al crecimiento organizacional			

**Elaborado por:** David Chicaiza

#### 4.1.10.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Este proceso se relaciona con el aprendizaje y conocimiento que responde la pregunta ¿Qué se puede hacer para aprender y mejorar como empresa? En este aspecto, la empresa debe poner exclusiva atención para lograr resultados, como es: capital humano, sistema e infraestructura, clima organizacional. (Asegura el entrenamiento y la capacitación de la fuerza de trabajo)

**Tabla 39:** Estrategias enfocada en el aprendizaje y crecimiento

<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar trimestralmente plan de capacitación para el personal de la empresa.		
<b>ESTRATEGIA</b>	Aumentar destrezas y conocimientos del personal de la empresa en cada una de las áreas.		
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General, Jefe de Talento Humano		
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	Anual		
<b>PRESUPUESTO</b>			<b>2080,00</b>
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANO</b>	Capacitador (4 capacitaciones x \$500 C/U)	2000,00
	<b>MATERIAL</b>	Papelería	80,00
	<b>FINANCIERO</b>	Financiamiento propio	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Identificar las necesidades de formación de los colaboradores.	Tener el 100% de los colaboradores capacitados.	$EFICIENCIA = \frac{\#Planificación}{Plan realizada}$ $EFICACIA = \frac{\#Personas}{Personas capacitadas}$	Permite la mejora continua en cuanto al desarrollo de las actividades de la empresa.
Elaborar programas de capacitación y presupuesto para cada área.			
Presentación del Plan			
Ejecución del plan.			

**Elaborado por:** David Chicaiza

<b>OBJETIVO</b>	Diseñar un plan de presupuestos para incentivar e integrar al personal de la empresa		
<b>ESTRATEGIA</b>	Incentivar a los colaboradores de forma económica y/o reconocimientos por sus desempeños en cada una de las áreas.		
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Talento Humano, Gerente General		
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	Indefinido		
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>150,00</b>		
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANO</b>	Talento Humano de la empresa	100,00
	<b>MATERIAL</b>	Suministros de oficina.	50,00
	<b>FINANCIERO</b>	Financiamiento propio	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Planificar el programa de incentivos	Lograr el 100% de nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa	$EFICACIA = \frac{\text{Presupuesto Planificado}}{\text{Presupuesto Ejecutado}}$	Motiva a los colaboradores a cumplir los objetivos y metas establecidos por la empresa
Establecer presupuesto			
Programar el periodo de incentivos			
Diseñar un método de evaluación para la elección de los ganadores.			
Socialización del plan de incentivo			
Ejecución del plan.			

**Elaborado por:** David Chicaiza

<b>OBJETIVO</b>	Lograr mejorar el ambiente organizacional de la empresa			
<b>ESTRATEGIA</b>	Tener una buena relación y comunicación en todas las áreas de la empresa, de manera efectiva, para trabajar con los clientes.			
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Talento Humano, Gerente General			
<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	Indefinido			
<b>PRESUPUESTO</b>			<b>120,00</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>HUMANO</b>	Talento Humano de la empresa	100,00	
	<b>MATERIAL</b>	Suministros de oficina.	20,00	
	<b>FINANCIERO</b>	Financiamiento propio		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Establecer plan de comunicación interna y externa		Lograr el 100% de nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa	<i>EFICACIA =</i> $\frac{\textit{Presupuesto Planificado}}{\textit{Presupuesto Ejecutado}}$	Mantiene una relación y comunicación efectiva entre los colaboradores de la empresa.
Definir canales de comunicación.				
Socialización del plan de comunicación				
Ejecución del plan.				

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 40:** Capacitación

Capacitación al personal de la empresa, mediante la utilización de herramientas adecuadas	
DEPARTAMENTO	Financiero, comercial y operaciones.
OBJETIVO	Capacitar al personal involucrado en ventas y manejos de inventarios, mediante el manejo de software
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar contenidos de capacitación.</li> <li>• Contratar un experto en el manejo de software</li> <li>• Elegir el lugar adecuado.</li> <li>• Dar a aviso a los trabajadores</li> </ul>
TÁCTICA	Se efectuará una capacitación al personal del departamento Financiero, comercial y operaciones de la empresa que necesitan adquirir conocimiento sobre control de ingresos y egresos y el manejo de inventarios
CONTENIDO	<p><b>TEMAS DE CAPACITACIÓN:</b></p> <p>Introducción sobre el uso del sistema informático</p> <p>Ingreso de inventarios</p> <p>Ingreso de datos de clientes</p> <p>Consultas</p> <p>Facturación</p> <p>Control de inventarios</p> <p>Simulador de crédito</p>

**Elaborado por:** David Chicaiza

#### 4.1.10.5 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

**Tabla 41:** Estrategias de crecimiento

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE DURACIÓN
Buscar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	Realizar proyectos de inversión para expandir a otros sectores estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Oferta y demanda de los productos.</li> <li>• Análisis de competencia</li> <li>• Análisis de inversión</li> <li>• Análisis geográfico</li> <li>• Elaboración de proyecto.</li> </ul>	\$1000,00	Departamento financiero, Gerente.	2 meses
Ofrecer al público una amplia gama de productos ferreteros y diseños exclusivos, de manera que llame la atención del cliente.	Mejorar constantemente los ingresos de la empresa mediante el incremento de las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibir muestras en perchas indicando el nombre y precio de los productos.</li> <li>• Ofrecer descuentos especiales en compras mayores a \$1000</li> </ul>	\$2000,00	Departamento Financiero y marketing	Indefinido

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 42:** Publicidad

<b>Captar la atención de los ciudadanos mediante la publicidad sobre los productos y la extensión a otros sectores, zonas geográficas o grupo de clientes.</b>	
OBJETIVO	Realizar publicidad en distintos medios para el incrementar de ventas
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de vallas publicitarias</li> <li>• Contratación de publicidad en medios radiales y televisivos locales</li> <li>• Obtener los respectivos permisos para la publicación.</li> <li>• Colocar vallas publicitarias en las principales vías</li> </ul>
TÁCTICA	Informar mediante un mensaje publicitario sobre los productos que ofrece y sus sucursales en otras zonas de la Provincia.
CONTENIDO	<p>La valla publicitaria será de color azul con su respectivo logotipo.</p> <p>Constará con la siguiente información:</p> <p>Nombre de la empresa</p> <p>Dirección sede principal, sucursales</p> <p>Teléfonos</p> <p>Principales productos que se ofrece</p>

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Gráfico 25:** Valla Publicitaria



**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 43:** Estrategias Competitivas

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>
Tener buenas relaciones comerciales con terceros para mantener un equilibrio continuo.	Obtener un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis interno y externo de la empresa.</li> <li>• Empezar acciones defensivas para crear posesión ante la competencia.</li> </ul>	Departamento Financiero	5 meses
Incrementar la lealtad de los clientes potenciales.	Incentivar, la adquisición de materiales nuevos e innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un producto con características diferenciadoras.</li> <li>• Potenciar las características intrínsecas del producto calidad, diseño, tecnología e innovación.</li> <li>• Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas</li> </ul>	Departamento financiero y comercial	4 meses

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 44:** Mejorar la atención al cliente

Crear áreas de exhibición para los diversos productos.	
<b>OBJETIVO</b>	Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas.
<b>ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar áreas de exhibición para visualizar los productos que se ofrecen, conocer, elegir, el producto con mayor rapidez efectuar la compra.</li> <li>• Los productos que van a ser exhibidos son aquellos que más bajas ventas han presentado en los últimos meses.</li> <li>• Para la exhibición de los productos se adecuará las áreas existentes.</li> </ul>
<b>CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos</li> <li>• Precios</li> <li>• Descuentos</li> </ul>
<b>VENTAJAS</b>	Potenciar las características intrínsecas del producto calidad, diseño, tecnología e innovación.

Elaborado por: David Chicaiza



Fuente: <http://comercialverariobamba.com/index.php/locales/matriz>

#### 4.1.11 Cuadro de evaluación de las estrategias

**Tabla 45:** Evaluación de las estrategias

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS ESTRATEGIAS</b>						
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>			<b>RESPONSABLE</b>
			<b>APROPIADO</b>	<b>ALERTA</b>	<b>PELIGRO</b>	
<b>FINANCIERA</b>	Implementar un descuento por pronto pago de 2%, si el pago es realizado hasta 10 días posteriores a la compra.	Reducir la cantidad de cuentas por cobrar.	Disminuir las cuentas por cobrar hasta Marzo de 2018	Disminuir las cuentas por cobrar hasta Agosto de 2018	Disminuir las cuentas por cobrar hasta Octubre de 2018	Gerente/ Jefe financiero
	Pagar deudas lo más tarde (en 45 días) y aprovechar los plazos de pagos que dan los proveedores, y, de este modo dar prioridad a las cuentas más próximo a vencer	Gestionar la ampliación de plazo de pagos de crédito con los proveedores	Gestionar periodos de pagos con los proveedores hasta marzo del 2018	Gestionar periodos de pagos con los proveedores hasta Julio del 2018	Gestionar periodos de pagos con los proveedores hasta Septiembre del 2018	Gerente/ Jefe financiero
<b>CLIENTE</b>	Implementar servicios adicionales que se ajusten a la satisfacción del cliente como: servicio de transporte a domicilio, atención técnica y personalizada, horarios de atención al cliente flexibles, entre otros; de manera que la cartera de clientes potenciales se incremente.	Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes mediante el incremento de servicios adicionales	Implementar servicios adicionales hasta abril 2018	Implementar servicios adicionales hasta Junio 2018	Implementar servicios adicionales hasta Septiembre 2018	Gerente/ Jefe de ventas

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS ESTRATEGIAS

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVO	META			RESPONSABLE
			APROPIADO	ALERTA	PELIGRO	
PROCESOS	Definir instrumentos de apoyo para control adecuado de los inventarios, y de las ventas realizadas en cada una de las sucursales a fin de que la información sea veraz y confiable.	Adquirir un software especializado en control de ventas e inventarios.	Adquisición del software en el mes de abril	Adquisición del software en el mes de mayo	Adquisición del software en el mes de Agosto	Gerente/ Jefe de ventas.
	Establecer métodos defensivos frente a la competencia y oferta de productos sustitutos, de manera que logre captar y fidelizar a los clientes	Identificar la competencia local y oferta de productos sustitutos.	Realizar estudios de mercado hasta febrero de 2018	Realizar estudios de mercado hasta Marzo de 2018	No realizar estudios de mercado	Gerente General/ Jefe de ventas/ Jefe financiero
APRENDIZAJE-CRECIMIENTO	Aumentar destrezas y conocimientos del personal de la empresa en cada una de las áreas.	Desarrollar trimestralmente plan de capacitación para el personal de la empresa.	Realizar tres capacitaciones anuales	Realizar una capacitación anual	No realizar capacitaciones	Gerente General, Jefe de Talento Humano
	Incentivar a los colaboradores de forma económica y/o reconocimientos por sus desempeños en cada una de las áreas.	Diseñar un plan de presupuestos para incentivar e integrar al personal de la empresa	Realizar actividades de integración trimestralmente	Realizar actividades de integración semestralmente	No realizar actividades de integración	Gerente General/ Jefe de Talento Humano
	Tener una buena relación y comunicación en todas las áreas de la empresa, de manera efectiva para trabajar con los clientes.	Lograr mejorar el ambiente organizacional de la empresa	Mejorar el ambiente organizacional hasta marzo de 2018	Mejorar el ambiente organizacional hasta junio de 2018	Mejorar el ambiente organizacional hasta septiembre de 2018	Gerente General/ Jefe de Talento Humano

Elaborado por: David Chicaiza

#### 4.1.12 Presupuesto general de estrategias

A continuación, se presenta los respectivos presupuestos que son necesarios para la ejecución de cada una de las estrategias planteadas en las perspectivas correspondientes, mismas que son detallados a continuación:

**Tabla 46:** Presupuesto de estrategias

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>Perspectiva Financiera</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>PREPUESTO</b>
Reducir la cantidad de cuentas por cobrar.	\$ 800,00
Gestionar los la ampliación de periodos de créditos con los proveedores	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.100,00</b>
<b>Perspectiva Cliente</b>	
Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes mediante el incremento de servicios adicionales	\$ 90.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 90.600,00</b>
<b>Perspectiva de procesos</b>	
Adquirir un software especializado en control de ventas e inventarios.	\$ 2.500,00
Identificar la competencia local y oferta de productos sustitutos.	\$ 680,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.180,00</b>
<b>Perspectiva Aprendizaje-Crecimiento</b>	
Desarrollar trimestralmente plan de capacitación para el personal de la empresa.	\$ 2.080,00
Diseñar un plan de presupuestos para incentivar e integrar al personal de la empresa	\$ 150,00
Lograr mejorar el ambiente organizacional de la empresa	\$ 120,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.350,00</b>

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 47:** Presupuesto general de estrategias

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Perspectiva financiera	\$ 1,100.00
Perspectiva cliente	\$ 90,600.00
Perspectiva de procesos	\$ 318.00
Perspectiva Aprendizaje-Crecimiento	\$ 2,350.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 94,368.00</b>

**Elaborado por:** David Chicaiza

## 4.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Para la elaboración de la proyección financiera correspondiente inicialmente se ha realizado un análisis sobre la administración del efectivo, administración de cuentas por cobrar y por pagar y de inventarios, es así, que a continuación se exponen los principales aspectos que se deben considerar antes de realizar las proyecciones correspondientes:

### 4.2.1 Administración del efectivo

El efectivo hace referencia al dinero existente en caja, bancos, cuentas por cobrar mismas que se deben hacer liquidas en un tiempo menor a un año. Dentro de las estrategias más utilizadas para la administración adecuada del efectivo son las que a continuación se detallan:

- **Retraso de las cuentas por pagar:** Hace referencia a las cuentas que están pendientes de pago por la empresa, se recomienda que dichos pagos se realicen lo más tarde posible, sin embargo, se debe tomar en cuenta que no se debe perder la confiabilidad crediticia, y en caso de existir descuentos aprovecharlos de manera que se beneficie a la empresa.
- **Administración eficiente de inventarios:** Utilizar el inventario lo más rápido posible a fin de evitar existencias que podrían resultar obsoletas generando pérdidas para la empresa.
- **Aceleración de la cobranza de las ventas a crédito:** Se busca realizar la cobranza de cuentas pendientes de cobro en el menor tiempo posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado rápidos.

## 4.2.2 Administración de inventarios

### 4.2.2.1 Situación actual de gestión de inventarios

Al observar los estados financieros de la empresa, se determina que la gestión de Inventarios para el año 2016 es adecuado en comparación al año anterior, es decir, se reducen más de la mitad de inventario para el año 2016, esto porque posiblemente dieron cuenta que los inventarios está en exceso, y deciden reducir el volumen de inventarios, en lugar de que el dinero esté amontonado generando costos y gastos.

### 4.2.2.2 Políticas y estrategias Inventarios

**Tabla 48:** Políticas y estrategias inventarios

ACTUAL	POLÍTICA	ESTRATEGIA	BENEFICIO
Mantener los productos que no se venden, almacenados en bodega y adquirir los más recientes	Contratar un seguro para la mercadería existente	La secretaria será quien cotiza en las diferentes aseguradoras de la ciudad, de manera que la mercadería, se encuentre resguardados ante cualquier siniestro que pueda existir	Seguridad de inventarios
	Controlar las existencias en bodega	El encargado de bodega registrará las entradas y salidas de materia prima (mercaderías y controlar los niveles de stock existentes	Niveles óptimos de inventarios
	Planificación de las compras	El encargado de las compras deberá estimar en base a la revisión histórica la cantidad necesaria de materia prima requerida.	Optimización de recursos
	Eliminar líneas de productos que no tengan altos niveles de compra	El encargado de bodega realizará un inventario que permita determinar los productos existentes durante un largo periodo de tiempo	Optimización del inventario
	Liquidar inventarios obsoletos	La empresa se comercializará los productos obsoletos a menor precio, con la finalidad de liquidar dicha mercadería	Liquidación de inventario obsoleto

Elaborado por: David Chicaiza

### 4.2.3 Administración de cuentas por cobrar

#### 4.2.3.1 Situación actual de cuentas por cobrar.

Comercial Vera no cuenta con un Departamento que se dedique de manera exclusiva al cobro de las ventas a crédito, lo cual dificulta tener un mayor control de la rotación de las mismas, provocando que existan cuentas incobrables generando pérdidas para la empresa.

Teniendo como base este antecedente, se determina la importancia del establecimiento de políticas y estrategias que permitan a los directivos de Comercial Vera, contar con un mayor control de las cuentas de manera que la toma de decisiones sea oportuna y en beneficio de la organización.

Por lo tanto, se realiza una encuesta a 148 clientes que llega a comprar en un día, para conocer la aceptación si la empresa ofreciera un descuento por pronto pago de 2%. Teniendo esto como base para comprender que Comercial Vera atiende a aproximadamente 150 clientes cada día. A continuación, se presenta la encuesta realizada a los clientes:

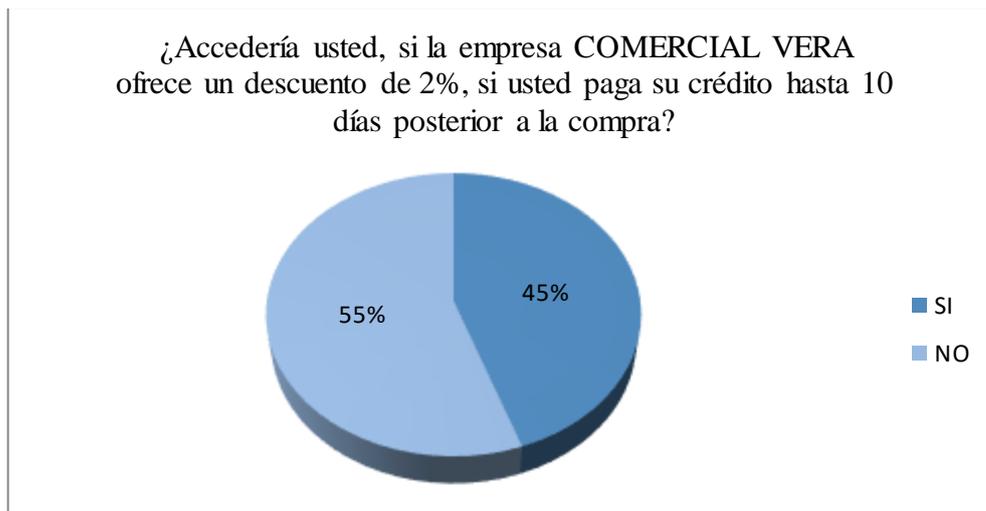
**¿Accedería usted, si la empresa COMERCIAL VERA ofrece un descuento de 2%, si usted paga su crédito hasta 10 días posterior a la compra?**

**Tabla 49:** Descuento por pronto paga

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	66	45%
NO	82	55%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** David Chicaiza



**Gráfico 26:** Aceptación de encuestas

**Fuente:** Tabla 49

**Elaborado por:** David Chicaiza

### **Análisis e interpretación**

De un total de 148 clientes que representa el 100% menciona que el 45% si está dispuesto a acceder a un descuento que ofrece la empresa, mientras que el 55% de los clientes prefieren cancelar la deuda en la fecha establecida de empresa. Con estos datos se ve que es pertinente realizar un descuento por pronto pago, para recuperar las carteras que han sobrepasado las fechas establecidas y generar una liquidez inmediata.

#### **4.2.3.2 Políticas y estrategias cuentas por cobrar**

Es necesario el establecimiento de lineamientos que permitan mejorar la gestión de las cuentas por cobrar, de manera que se reduzca el riesgo de que las mismas sean incobrables, para lo cual a continuación se muestran en la siguiente tabla las políticas y estrategias propuestas:

**Tabla 50:** Políticas y estrategias cuentas por cobrar

<b>Política Actual</b>	<b>Política Propuesta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Beneficio</b>
Se establece que las ventas a crédito tienen un plazo de 60 días para el cobro	Reducir las cuentas por cobrar	Establecer montos y fechas límites de pago, de manera que los clientes opten por acceder a un crédito siempre y cuando cumpla con los valores de compra establecidos	Reducción de cuentas incobrables
	Evaluar los créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la conducta del cliente, es decir el historial crediticio del mismo en la empresa, de manera que se reduzca la posibilidad de tener cuentas incobrables</li> <li>• Analizar la capacidad económica y financiera del cliente para dar cumplimiento a las obligaciones de pago con la empresa</li> <li>• Analizar los términos de pago acordados entre el cliente y vendedor</li> </ul>	Segmentación de la cartera de clientes
	Podrán acceder a créditos los clientes potenciales, y aquellos que surjan como beneficiarios de posibles alianzas estratégicas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la cartera de clientes</li> <li>• Establecer la cartera de clientes potencial</li> <li>• Analizar el historial crediticio de los clientes</li> </ul>	Segmentación de créditos
	Estipular términos y condiciones de pago (aplazar cobros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un acuerdo en el que se estipulen los términos y condiciones del crédito</li> <li>• Establecer fechas límites de pago</li> <li>• El cliente puede solicitar a la empresa una nueva fecha de pago, previo aviso oportuno a la fecha límite de cancelación, es decir puede renegociar las fechas de pago</li> </ul>	Reducción de cuentas incobrables
	Manejar un registro en el que se evidencien los cobros realizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar los cobros de los clientes</li> </ul>	Control del crédito

	a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar la información requerida</li> <li>• Llevar un registro sistemático del flujo de cuentas por cobrar por cada cliente</li> </ul>	
	Descuentos en efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a los clientes a pagar sus deudas antes de la fecha estipulada, con la estipulación de descuentos</li> </ul>	Pagos anticipados
	Controlar las cuentas por cobrar oportunamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar cobros de interés por mora en caso de no existir la cancelación oportuna del crédito</li> <li>• Realizar las facturaciones correspondientes</li> <li>• Registrar los créditos realizados</li> <li>• Analizar el número de créditos otorgados de manera mensual</li> </ul>	Mejoramiento del nivel de gestión de los créditos

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 51:** Términos para el acceso a créditos

Valor total facturado	Descuentos por pronto pago	Pago mínimo al contado para acceder al crédito	Plazo máximo de cancelación
< USD 450,00	0%	-	-
> \$450,00 hasta los \$2.000,00	2%	35%	15 días
> \$2.000,00 hasta los \$5.000,00	2.5%	40%	30 días
Más de 5.000,00	2.5%	50%	45 días.

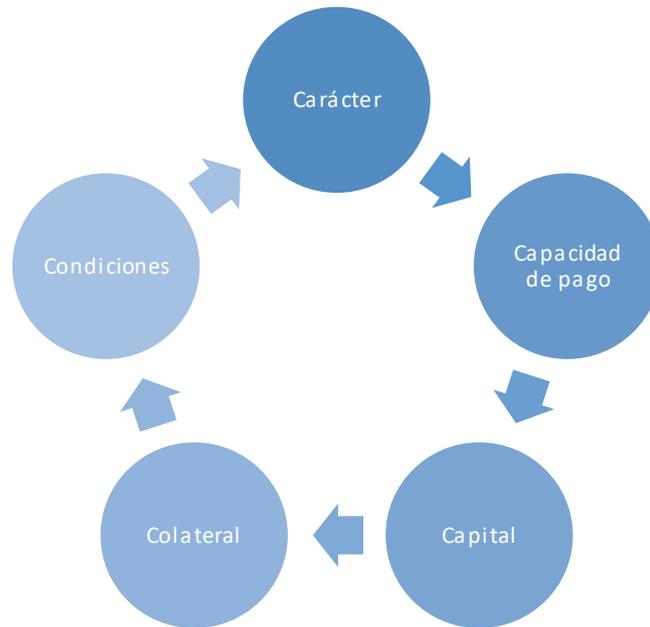
**Elaborado por:** David Chicaiza

#### 4.2.3.3 Técnicas de cobro

La empresa ha establecido diversas formas de cobro dirigida a los clientes que tienen pendientes cuentas con la organización, entre las cuales se encuentran:

- **Cartas:** Al haber excedido el plazo correspondiente de mora, se procederá a enviar al cliente un recordatorio en el que se establezca el monto adeudado y el plazo vencido, en caso de no acercarse a cancelar los valores pendientes se enviará una segunda carta de notificación.
- **Llamadas telefónicas:** Al no existir respuesta alguna por parte del cliente, se procederá a la realización de llamadas telefónicas, exigiendo el pago inmediato del valor adeudado; existe la posibilidad de que se estipule un acuerdo razonable para las partes involucradas.
- **Agencias de cobro:** En caso de ser imposible el cobro, la empresa después de realizar el análisis correspondiente puede contar con la alternativa de acudir a una agencia de cobros, de manera que la obligación del cliente es transferida a terceras personas quienes deberán tomar las medidas necesarias para la recaudación del dinero en cuestión.
- **Procedimiento legal:** Al haber sido imposible el cobro de las deudas pendientes, y como un procedimiento más estricto se procederá a transferir la cartera de créditos a quien corresponda para el seguimiento del proceso de cobro respaldados por las leyes vigentes.

#### 4.2.3.4 Las cinco “C” del crédito



**Gráfico 27:** Las cinco “C” del crédito

**Fuente:** (Espinoza, 2015)

**Elaborado por:** David Chicaiza

##### **Carácter**

Hace referencia a la probabilidad del cliente en cumplir con los pagos correspondientes en los tiempos establecidos

##### **Capacidad de pago**

Es la capacidad que tiene el cliente en efectuar los pagos en tiempos oportunos, sin la necesidad de recurrir a diferentes acciones de cobro

##### **Capital**

Es la situación económica de la empresa, es decir si la empresa tiene problemas de solidez financiera no es recomendable que se maneje con políticas de crédito.

##### **Colateral**

Se representa por los activos que ofrece el cliente, como parte de la garantía para el pago del crédito otorgado

## **Condiciones**

Se relaciona con el impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa, que pueden afectar la habilidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

### **4.2.3.5 Análisis de gestión de cuentas por cobrar**

Mediante la entrevista al departamento financiero y el análisis de los estados financieros se determina que, los créditos que otorgan a los clientes no están claramente establecidos, es decir no cuenta una adecuada política de crédito para los clientes, donde establezca plazos, montos, capacidad de pago y el nivel de endeudamiento. En conclusión, la gestión de cuentas por cobrar no es adecuada porque mediante el análisis de balance general 2016 se observa que hay un incremento duplicado con relación al año 2015, además se observa que hay un incremento de gastos de cobranza en la recuperación de créditos.

Con el antecedente mencionada en lo que tiene que ver las cuentas por cobrar, en el trabajo de investigación se propone hacer cambio para la recuperación de la cartera, con la siguiente variable:

- Implementar un descuento de 2% si el pago es realizado hasta 10 días posteriores a la compra (Descuento por pronto pago)

### **4.2.3.6 Aplicación de descuento por pronto pago**

Los datos para el proceso de análisis de descuento por pronto pago a los clientes serán los siguientes:

- 2% de descuento por pronto pago (Propuesta)
- 45% de clientes que acogen al descuento (Encuestas)
- 5% del crecimiento anual de ventas (Análisis historial de estados financieros)
- 1% Provisión cuentas incobrables (De cuentas por cobrar)
- 11% Costo de oportunidad (BCE) - Empresa mediana
- 26 días (Indicador de rotación de cuentas por cobrar)

Para realizar el análisis mencionado se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 52:** Tabla de datos para análisis de descuento por pronto pago

DATOS	REAL	PROPUESTA	
Descuento pronto pago		2%	
Ventas que se acoge al descuento		45%	
Ventas actuales	6,135,057.60		Dólares
% de incremento de ventas		5%	
Ventas propuestas		6,441,810.48	
Costo variable	5,564,125.00		Dólares
Período promedio de cobro	26.47	19	Días
Gastos de cobranza	120.30	54.14	Dólares
Provisión cuentas incobrables	3500.00	1%	Ctas * Cobrar
Costo de oportunidad	11%		

Elaborado por: David Chicaiza

Con la tabla de datos presentados se procede a calcular el impacto en las cuentas por cobrar.

**Tabla 53:** Cálculo de descuento por pronto pago

I. CONTRIBUCIÓN ADICIONAL A LAS UTILIDADES (VENTAS)		
CAU =	VENTAS PROPUESTAS - VENTAS ACTUALES	
CAU =	<b>306,752.88</b>	Dólares
<b>II. INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR</b>		
INVERSIÓN PROMEDIO EN CUENTAS. POR COBRAR =	COSTO VARIABLE / ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	
	409,178.20	Dólares
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR =	360 / PLAZO PROMEDIO DE COBRO	
	13.60	Veces
<b>A. COSTO VARIABLE</b>		
SITUACIÓN PRESENTE	5,564,125.00	Dólares
SITUACIÓN PROPUESTA	5,842,331.25	Dólares
<b>B. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
SITUACIÓN PRESENTE	13.60	Veces
SITUACIÓN PROPUESTA	18.89	Veces
<b>C. INVERSIÓN PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR</b>		
SITUACIÓN PRESENTE	409,178.19	Dólares
SITUACIÓN PROPUESTA	309,329.55	Dólares

RECUPERACIÓN CUENTAS POR COBRAR	-99,848.65	Dólares
COSTO DE OPORTUNIDAD	11%	
INGRESO MARGINAL CUENTAS POR COBRAR	<b>-10,983.35</b>	Dólares
<b>III. PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES</b>		
SITUACIÓN PRESENTE	3,500.00	Dólares
SITUACIÓN PROPUESTA	3,093.30	Dólares
INGRESO MARGINAL PROVISIÓN INCOBRABLES	<b>-406.70</b>	Dólares
<b>IV. GASTOS DE COBRANZA</b>		
SITUACIÓN PRESENTE	120.30	Dólares
SITUACIÓN PROPUESTA	54.14	Dólares
INGRESO MARGINAL GASTOS DE COBRANZA	<b>-66.17</b>	Dólares
<b>V. DESCUENTO PRONTO PAGO</b>		
VALOR DE VENTAS QUE SE ACOGE AL DESCUENTO	2,760,775.92	Dólares
VALOR DESCUENTO PRONTO PAGO	55,215.52	Dólares
<b>DETERMINACIÓN DEL EFECTO NETO</b>		
I. CONTRIBUCIÓN ADICIONAL A LAS UTILIDADES (VENTAS)	306,752.88	Dólares
II. INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR	10,983.35	Dólares
III. PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	406.70	Dólares
IV. GASTOS DE COBRANZA	66.17	Dólares
V. DESCUENTO PRONTO PAGO	-55,215.52	Dólares
<b>UTILIDAD / PERDIDA EN LA DECISIÓN</b>	<b>262,993.58</b>	Dólares

Elaborado por: David Chicaiza

**Tabla 54:** Impacto de descuento por pronto pago-clientes

VARIABLE	DIRECCIÓN DEL CAMBIO	EFEECTO EN UTILIDADES
VENTAS	Incremento	+
Inversión de Cuentas por Cobrar	Disminuir	+
Provisión Incobrables	Disminuir	+
Gastos de Cobranza	Disminuir	+
Descuento Pronto Pago 2%	Aumentar	-

Elaborado por: David Chicaiza

## Análisis de la propuesta

Calculando con los datos propuestos, para generar un descuento por pronto serán de la siguiente forma:

- De ventas actuales se proyecta un crecimiento de 5% para el siguiente periodo, es decir de \$ 6.135.057,60 tendrá una contribución adicional a las utilidades de \$306.752,88 dando un resultado de \$6.441.810,48 para el siguiente año. Nota: el periodo promedio de cobro es el resultado de análisis de ratios de gestión, el periodo normal de cobro es de 30 a 60 días aproximadamente dependiendo de los montos y acuerdo con los clientes. (Periodo promedio de cobro  $\neq$  periodo normal de días de cobro)
- El periodo de cobro a los clientes se reduce de 26 días a 19 días, esto cuando el 45% de los clientes acogen a la propuesta de descuento por pronto pago.
- Los gastos de cobranza se reducen de \$120,30 a \$54,14, esto cuando el 45% de los clientes acogen a la propuesta de descuento por pronto pago, quedando como diferencia de \$66.17
- La provisión de cuentas incobrables presentada por la empresa es \$3.500,00, para los siguientes periodos se debe mantener rigiendo a la ley el 1% de las cuentas por cobrar. En este caso, si hace un cálculo de 1% de la situación proyectada de inversión promedio de cuentas por cobrar, se disminuye de \$3.500,00 a \$3.093,30
- El costo de oportunidad para empresas medianas presentadas por el BCE es de 11% lo que conlleva arrojar cambios en el cálculo de la propuesta presentada.
- El descuento es de 2% lo que afecta de forma negativa en las utilidades de la empresa.

Con los datos actuales y proyectados se procede realizar los respectivos cálculos para analizar el impacto de cuentas por cobrar:

1. **Contribución adicional a las utilidades (ventas):** obtenido por la diferencia entre ventas propuesta y ventas actuales ( $\$66.441.810,48 - \$ 6.135.057,60 = \$306.752,88$ )
2. **Inversión en cuentas por cobrar:** obtenido mediante el cálculo de:

- ***Inversión promedio en cuentas por cobrar:*** se relaciona para costo variable (Costo de Venta) y rotación cuentas por cobrar. ( $\$5.564,125 / 13.60 = \$306.767,45$ )
  - ***Rotación cuentas por cobrar:*** se relaciona para periodo contable y periodo promedio de cobro ( $360 / 26 = 13.60$ )
- a) ***Costo Variable:*** es obtenido de actual costo de venta más el 5% de crecimiento presentado. ( $\$5.564.125,00 + (\$5.564.125,00 * 5\%) = 5,842,331.25$ )
- b) ***Rotación de cuentas por cobrar:*** relación para el periodo contable y periodo promedio de cobro actual y proyectado. ( $360 / 26 = 13.60$  y  $360 / 19 = 18.89$ )
- c) ***Inversión promedio cuentas por cobrar:*** se relaciona el costo de venta actual y proyectada para la rotación de cobro actual y proyectado, donde arroja una diferencia, esto como recuperación de cuentas por cobrar, y lo recuperado relaciona con el costo de oportunidad donde arroja un valor como ingreso marginal de cuentas por cobrar, ( $\$5.564.125,00/13.60 = \$409.178,19$  y  $\$5.842.331,25/18.89 = \$309.329,55$ ), ( $\$409.178,19 - \$309.329,55 = \$99.848,65$ ), ( $\$99.848,65 * 11\% = \$10.983,35$ )
3. **Provisión cuentas incobrables:** el dato de situación actual se obtuvo de balance general de la empresa, y para la proyección se calcula el 1% de la situación proyectada de inversión promedio de cuentas por cobrar: ( $\$3.500,00 - (\$309.329,55 * 1\%) = \$406.70$ )
4. **Gasto de Cobranza:** los gastos de cobranza actual se obtienen del estado de resultados de la empresa, de este dato se proyecta para una reducción de 45%, esto, mediante una tabulación de encuesta a los clientes que acogen a la propuesta de descuento por pronto pago. ( $\$120,30 - (\$120,30 * 45\%) = \$66.17$ )
5. **Descuento por pronto pago:** el respectivo cálculo se lo realiza con el resultado obtenido en la tabulación de encuestas de aplicar el descuento por pronto pago, en el que el 45% de los clientes están de acuerdo a acceder a un descuento que la empresa ofrece. Es decir, se calcula el 45% de total de ventas realizadas por la empresa, y este resultado para el 2% de descuento que ofrece la empresa. ( $\$6.135.057,60 * 45\% = \$2,760,775.92$ ), ( $\$2.760.775,92 * 2\% = 55,215.52$ )

## **Análisis general de cálculo de propuesta de descuento por pronto pago.**

Con una proyección de crecimiento de 5% en las ventas y un descuento de 2% por pronto pago aceptado por 45% de los clientes, se prevé recuperar una cantidad de \$99.848,65 y una provisión de cuentas incobrables futura de 1% del total de cuentas por cobrar.

El crecimiento de 5% de ventas contribuirá \$306.752.88 a las utilidades, mientras que la inversión en cuentas por cobrar a 11% de costo de oportunidad tendrá un rendimiento de \$10.983,35, con una provisión de cuentas incobrables de \$406.70 y un ahorro en gastos de cobranza de \$66.17, y, una reducción por descuento por pronto pago de \$55.215,52. Dando como resultado esperado de \$262,993.58, lo que significa pérdida en las utilidades para la empresa si trabajara solo con los datos presentados, mientras tanto no se afirma pérdida o ganancia hasta que realice cambios en estados financieros con los datos de cálculos realizados.

En base al cuadro de impacto de descuento por pronto pago se concluye entonces, que las ventas se incrementan, lo cual es positivo para la empresa, la inversión en cuentas por cobrar, provisión de cuentas incobrables y gastos de cobranza disminuyen lo que beneficia directamente de manera positiva a las utilidades, el descuento de pronto aumenta, aunque resulte negativo en las utilidades; en base a este análisis, se observa que es prudente la aplicación de la estrategia, ya que las cuentas por cobrar se reduce al igual que las gastos de cobranza de manera consecutiva hasta equilibrar o bajar más frente al cuentas por pagar.

### **4.2.4 Administración de cuentas por pagar**

#### **4.2.4.1 Situación actual de cuentas por pagar**

Comercial Vera no cuenta con una política de crédito con los proveedores, donde establezca montos y plazos, lo que dificulta al momento de cancelar sus deudas, ya que la empresa tiene que recuperar los créditos con los clientes lo más rápido posible para cancelar la deuda a los proveedores, o lo contrario se afectará de manera directa la liquidez de la empresa o en casos sino existe liquidez suficiente se debe acceder a créditos bancarios para cancelar sus deudas.

Teniendo como base este antecedente, se determina la importancia de establecer políticas y estrategias que permitan a los directivos de Comercial Vera tomar de decisiones oportunas en beneficio de la organización.

#### 4.2.4.2 Políticas y estrategias de cuentas por pagar

**Tabla 55:** Políticas y estrategias de cuentas por pagar

POLÍTICA ACTUAL	POLÍTICA	ESTRATEGIA	BENEFICIO
Las cuentas por pagar deben ser canceladas en un plazo menor a 30 días	Todo requerimiento de pago, deberá hacerse mediante el formato de requisición de cheque y autorización del Director de Administración y Finanzas o funcionario autorizado.	Determinar a una persona del departamento financiero que se encargue del pago mediante cheque a los proveedores.	Manejo oportuno y sin inconvenientes.
	Los pagos a proveedores se realizarán por transferencia electrónica, siempre y cuando esta forma de pago esté estipulada en el convenio.	Entrega al Gerente los oficios de transferencia para que éste, cotice tipo de cambio y envíe al banco para su trámite	Pagos inmediatos y oportunos.
	Se deberá tener especial cuidado con el vencimiento de los contra-recibos, a fin de no generar cargas financieras por el incumplimiento en pago a los intermediarios financieros.	Controlar de manera diaria las cuentas pendientes por pagar.	Pagos oportunos
	Mantener actualizado el Sistema de Cuentas por Pagar, con los pagos efectuados a proveedores en forma centralizada, para que los usuarios del sistema cuenten con información oportuna y debidamente actualizada.	Actualizar el sistema utilizado en la empresa para mantener información de todos los pagos realizados.	Seguimiento de cumplimiento de pagos.
	Los pagos deben ser realizados de manera oportuna los días jueves de 2 pm a 5 pm.	Realizar un cronograma de pagos por cada mes estableciendo prioridades a los proveedores.	Evitar retrasos y mejorar el sistema de cancelación.
	La cancelación a los proveedores se hará con la presentación de la factura, validando previamente la solicitud o justificación del insumo entregado.	Manejar las facturas emitidas mediante fechas emitidas por cada mes y año.	Prevenir riesgos de pérdida.

**Elaborado por:** David Chicaiza

#### **4.2.4.3 Análisis de gestión de cuentas por pagar**

Mediante la entrevista al departamento financiero, gerencia y el análisis de los estados financieros se determina que: los créditos que otorgan los proveedores a la empresa no están claramente establecidos, es decir no cuenta una adecuada política de periodos de pagos donde establezca plazos ni montos, con ningún proveedor tiene una fecha establecido para el pago, solamente conocen que deben cancelar a un tiempo, con unos hasta 30 y con otros hasta 35 días. Aquí es importante analizar el periodo de cobro a los clientes para que la empresa financie sus deudas con los clientes, es decir, que el periodo de crédito con los proveedores iguale con el periodo de crédito con los clientes.

En conclusión, la gestión de cuentas por pagar no es adecuada, aunque mediante el análisis de balance general 2016 se observa que hay un mínimo reducción con relación al año al año anterior.

Con este antecedente de cuentas por cobrar, en el trabajo de investigación se propone establecer políticas de pagos con los proveedores acorde a la recuperación de cartera de la empresa. Se establecerá la siguiente variable:

- Ampliación de plazo de pago a proveedores de 30 días a 45 días.

#### **4.2.4.4 Aplicación de periodos de pagos**

Los datos para el proceso de análisis de ampliación de tiempo de periodos de pagos a los proveedores serán los siguientes:

- 5% de proyección para compras, (las compras se proyectan al igual que las ventas)
- 50% de proveedores que aceptan la ampliación de plazo (probabilidad propuesta)
- 11% Costo de oportunidad (BCE) - Empresa mediana
- 16 días (Indicador de rotación de cuentas por pagar)

Para realizar el análisis mencionado se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 56:** Tabla de datos para análisis de ampliación de plazo

<b>EMPRESA "COMERCIAL VERA"</b>		
<b>DATOS</b>	<b>REAL</b>	<b>PROPUESTA</b>
Compras	5,360,129.58	
% de incremento de compra		5%
Compras propuestas	5,628,136.06	
Costo variable	5,628,136.06	
Período promedio de PAGO	16	30
Costo de oportunidad	11%	

Dólares

Dólares

Días

Con la tabla de datos presentados se procede calcular el impacto en las cuentas por cobrar.

**Tabla 57:** Cálculo de ampliación de plazo

<b>CONTRIBUCIÓN ADICIONAL A LAS UTILIDADES (COMPRAS)</b>	
<b>CAU =</b>	<i>COMPRAS PROPUESTAS - COMPRAS ACTUALES</i>
<b>CAU =</b>	<b>268,006.48</b>
<b>I. INVERSIÓN EN CUENTAS POR PAGAR</b>	
<b>INVERSIÓN PROMEDIO EN CTAS. POR PAGAR=</b>	<i>COMPRAS/ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR</i>
	<b>236,293.88</b>
<b>ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR =</b>	<i>360 / PLAZO PROMEDIO DE PAGO</i>
	<b>22.68</b>
<b>A. COMPRAS</b>	
SITUACIÓN PRESENTE	<b>5,360,129.58</b>
SITUACIÓN PROPUESTA	<b>5,628,136.06</b>
<b>B. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR</b>	
SITUACIÓN PRESENTE	<b>22.68</b>
SITUACIÓN PROPUESTA	<b>12</b>
<b>C. INVERSIÓN PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR</b>	
SITUACIÓN PRESENTE	<b>236,293.88</b>
SITUACIÓN PROPUESTA	<b>469,011.34</b>
INCREMENTO CUENTAS POR PAGAR	<b>232,717.45</b>
<b>II. DISMINUCIÓN DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	
SITUACIÓN PRESENTE	<b>178,908.00</b>
DISMINUCIÓN CUENTAS POR PAGAR	<b>232,717.45</b>
SITUACIÓN PROPUESTA	<b>-53,809.45</b>

Dólares

Dólares

Veces

Dólares

Dólares

Veces

Veces

Dólares

Dólares

Dólares

Dólares

Dólares

Dólares

Elaborado por: David Chicaiza

**Tabla 58:** Impacto de ampliación de plazo de pago

<b>IMPACTO DE AMPLIACIÓN DE PLAZO DE PAGO DE 30 -45 DÍAS</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>DIRECCIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>EFEECTO EN UTILIDADES</b>
Inversión de Cuentas por pagar	Incremento	-
Disminución de Documentos por pagar	Disminuye	+

**Elaborado por:** David Chicaiza

### **Análisis de la propuesta**

Calculando con los datos propuestos, para la ampliación de plazo de 30 a 45 días serán de la siguiente forma:

- De las compras actuales se proyecta un crecimiento de 5% para el siguiente periodo, (el crecimiento de compras será igual al crecimiento de ventas) es decir, de \$5.360.129.58 tendrá una contribución adicional a las utilidades de \$268.006,48, dando un resultado de \$5.628.136,06 para el siguiente año.
- El costo variable es igual al mismo costo de compras proyectada, que es de \$5.628.136,06
- El periodo promedio de pago a los proveedores se aumenta 16 días a 30 días, esto proyectando con una probabilidad de que el 50% de los de los proveedores acepten la propuesta de ampliación de plazo. Nota: el periodo promedio de pago es el resultado de análisis de ratios de gestión, el periodo normal de pago es de 30 a 35 días aproximadamente, dependiendo de los proveedores. (Periodo promedio de pago  $\neq$  periodo normal de pago)

Con los datos actuales y proyectados se procede realizar los respectivos cálculos para analizar el impacto de cuentas por pagar:

**Contribución adicional a las utilidades (Compras):** obtenido por la diferencia entre compras propuesta y actual ( $\$5.628.136,06 - \$5.360.129.58 = \$268.006,48$ )

**1. Inversión en cuentas por pagar:** obtenido mediante el cálculo de:

- **Inversión promedio en cuentas por pagar:** se relaciona para costo variable (Compras) y rotación de cuentas por pagar ( $\$5.360.129,58 / 12.68 = \$236,293.88$ )

- **Rotación cuentas por pagar:** se relaciona para periodo contable y periodo promedio de cobro ( $360 / 26.47 = 13.60$ )
  - a) **Compras:** es obtenido de actuales compras más el 5% de crecimiento presentado. ( $\$5.360.129,58 + (\$5.360.129,58 * 5\%) = 5,842,331.25$ )
  - b) **Rotación de cuentas por pagar:** relación para el periodo contable y periodo promedio de cobro actual y proyectado. ( $360 / 16 = 22.68$  y  $360 / 30 = 12$ )
  - c) **Inversión promedio cuentas por pagar:** es la relación de compras proyectada y actual para la rotación de pago proyectado y actual, donde arroja una diferencia, esto como incremento de cuentas por pagar. ( $\$5.628.136,06 / 12 = \$469,011.34$  y  $\$5.360.129,58 / 22.68 = \$236.293,88$ ), ( $\$469,011.34 - \$236.293,88 = \$232.717,45$ )
- 2. Disminución documentos por pagar:** el dato de situación actual que es el documento por pagar se obtiene de balance general de la empresa, y la situación proyectada, del resultado de inversión promedio de cuentas por pagar ( $\$232.717,45 - \$178.908,00 = \$53.809,45$ )

### **Análisis general de cálculo de propuesta de ampliación de plazo.**

Con una proyección de crecimiento de 5% en compras y con un 50% probabilidad de aceptación a la ampliación de plazo de créditos se prevé obtener una contribución adicional en las utilidades de \$268.006,48

Se prevé que las comparas tendrán un crecimiento de \$5.360.129,58 a \$5, 628,136.06, es decir, tendrá una diferencia de \$268.006,48 para el próximo año, así mismo la rotación de periodo de pago será 12 veces en el año, pagando una cantidad de \$469.011,34 a diferencia del año anterior que fue 22.68 veces, pagando una cantidad de \$236,293.88, si la empresa paga 12 veces el pago aumenta una cantidad de \$ 232.717,45, es decir, cuando menor veces es la rotación mayor cantidad pagará.

En vista de que para el próximo año hay una diferencia de \$268.006,48 en cuentas por pagar, se traslada para cubrir deudas a largo plazo (Documentos por pagar) que es de \$178.908,00, quedando como un ahorro de la diferencia de estos dos valores de \$53.809,45. Cabe aclarar esta decisión: las cuentas por pagar serán cancelados con la

recuperación de cuentas por cobrar, y con los ingresos obtenidos por la ampliación de plazo de pagos se financian los documentos por pagar.

En base a al cuadro de impacto, se ha visto factible ampliar los días de pagos, pasando de 30 a 45 días, así generar pagos oportunos en los plazos y días señalados sin la necesidad de acercarse a créditos en instituciones financieras. Se concluye entonces, que la inversión de cuentas por pagar se incrementa contribuyendo de manera positiva en las utilidades, y los documentos por pagar se disminuyen, pero de manera positiva en las utilidades

Cabe recalcar que, en base a los cálculos realizados de Inventarios, Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar, se plantea: las cuentas por pagar sean financiadas con la recuperación de cuentas por cobrar, y el excedente por el aumento de plazos de pagos se financie a los documentos por pagar.

#### **4.2.5 Pronóstico de ingresos y egresos**

Por medio de la elaboración de la respectiva planificación, Comercial Vera, puede pronosticar los ingresos y egresos para un futuro de 5 años aproximadamente, de manera que a través de esta información será posible contar con información que permitirá la toma de decisiones oportuna.

A continuación, se presentan las diferentes estrategias a emplear, mismas que permitirán tener mayor claridad al momento de realizar las respectivas proyecciones financieras al Balance General y Estado de Resultados, mismos que permitirán la visualización de la mejora esperada con la implementación de las estrategias propuestas.

**Tabla 59:** Políticas y estrategias (Ventas)

POLÍTICA ACTUAL	POLÍTICA PROPUESTA	ESTRATEGIA	BENEFICIO	% ESTIMADO
Utilizar técnicas publicitarias para atraer más clientes y por ende incrementar ventas	Innovación constante de productos ofertados	Conocer los nuevos productos requeridos por los clientes (Estudio de mercado)	Incremento en ventas	10% incremento de ventas anuales
	Creación de alianzas estratégicas	Establecer alianzas con constructoras, empresas que se dedican a la fabricación de herramientas industriales		
	Crecimiento en el mercado local mediante la aplicación de diferentes estrategias	Estudios de mercado Abrir nuevas sucursales en la ciudad y provincia		
	Capacitaciones al personal para mejorar la calidad de atención al cliente	Brindar el servicio de asesoramiento técnico Elaboración de planes de capacitación		
	Incrementar nueva gama de servicios basándose en las necesidades de los clientes	Estudio de mercado Servicios a domicilio Transporte dentro y fuera de la ciudad		

Elaborado por: David Chicaiza

**Tabla 60:** Políticas y Estrategias (Costos y Gastos)

<b>POLÍTICA ACTUAL</b>	<b>POLÍTICA PROPUESTA</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>BENEFICIO</b>	<b>% ESTIMADO</b>
Priorizar los gastos personales, servicios básicos, pago de interés y gastos personales	Análisis de costos y gastos	A través de una matriz, priorizar los gastos en los que incurre la empresa  Los gastos no tendrán un incremento mayor del 3% para los siguientes años, considerando variables macroeconómicas.	Reducción de costos y gastos	3% incremento costos y gastos
	Programas de marketing	Se presupuestará para los 5 años futuros, el valor destinado en el año 2015 más el incremento del 3%, posteriormente este valor se mantendrá fijo para los siguientes años		Presupuesto fijo
	Pagos oportunos	Controlar los periodos de pago para no tener que cancelar intereses por mora		

**Elaborado por:** David Chicaiza

### 4.3 PROSPECTIVA FINANCIERA

La prospectiva financiera es un instrumento metodológico que nos sirve para analizar y plantear alternativas en un mundo complejo, se refiere al estudio de las eventualidades futuras de un negocio, en base a los datos de que se dispone. Es decir, hacer una proyección para evaluar una eventualidad en el futuro.

En base al concepto mencionado se procede a realizar la proyección de estados financieros aplicando el método de extrapolación de la demanda simple, con la siguiente aclaración:

1. Se proyecta en base a historial de estados financieros, es decir se realiza la proyección de acuerdo al análisis de crecimiento de la empresa, que determina, que tiene un crecimiento general en promedio de 5%. Se realiza la proyección normal en todas las cuentas sin ninguna decisión de cambio.
2. Se proyecta en base a historial de estados financieros, que determina, que tiene un crecimiento general en promedio de 5% pero, se realiza la proyección con la propuesta presentada anteriormente (Administración Financiera), donde también se aplicarán las estrategias diseñadas en la investigación.

Para tener claro a cerca de prospectiva financiera aplicando la estrategia propuesta, se refleja los cálculos en la prospectiva financiera de cuentas por cobrar y pagar.

**Tabla 61:** proyección de cuentas por cobrar y pagar

PROSPECTIVA FINANCIERA CUENTAS POR COBRAR		PROSPECTIVA FINANCIERA CUENTAS POR PAGAR	
Cuentas por cobrar Clientes 2015	209,971.57	Cuentas por pagar proveedores 2015	276,888.82
Cuentas por cobrar Clientes 2016	409,126.84	Cuentas por pagar proveedores 2016	236,293.89
Recuperación de C*C 2016	99,845.14	Incremento de cuentas por pagar 2016	232,717.45
disminución de cuentas por cobrar 2016	309,281.70	Aumento de cuentas por pagar	469,011.34
Promedio 2015 - 2016	259,626.63	Promedio 2015 -2016	372,950.08
Crecimiento	5%	Crecimiento	5%
Cuentas por cobrar 2017	272,607.97	cuentas por pagar 2017	391,597.58

CUENTAS	PROPUESTA		PROYECTADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CUENTAS POR COBRAR	209,971.57	309,281.70	272,607.97	285,589.30	298,570.63	311,551.96	324,533.29
Cuentas x pagar proveedores	276,888.82	469,011.34	391,597.58	410,245.09	428,892.59	447,540.10	466,187.60

**Elaborado por:** David Chicaiza

**Tabla 62: Balance General Proyectado (Real)**

COMERCIAL VERA							
BALANCE GENERAL PROYECTADO							
CUENTAS	REAL		PROYECTADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>							
<b>CORRIENTE</b>	<b>715,742.47</b>	<b>738,877.65</b>	<b>763,675.56</b>	<b>800,041.07</b>	<b>836,406.57</b>	<b>872,772.07</b>	<b>909,137.58</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>137,097.79</b>	<b>162,407.08</b>	<b>157,240.06</b>	<b>164,727.68</b>	<b>172,215.30</b>	<b>179,702.92</b>	<b>187,190.54</b>
Caja	890.93	1,200.22	1,097.85	1,150.13	1,202.41	1,254.69	1,306.97
Bancos	136,206.86	161,206.86	156,142.20	163,577.55	171,012.89	178,448.23	185,883.58
<b>FONDOS EXIGIBLES</b>	<b>209,111.57</b>	<b>406,937.46</b>	<b>323,425.74</b>	<b>338,826.97</b>	<b>354,228.19</b>	<b>369,629.42</b>	<b>385,030.64</b>
CUENTAS POR COBRAR	209,971.57	409,178.20	325,053.63	340,532.37	356,011.12	371,489.86	386,968.61
AMORTIZACIÓN CTAS INCOBRABLES	-1,760.00	-3,500.00	-2,761.50	-2,893.00	-3,024.50	-3,156.00	-3,287.50
Anticipo proveedores	900.00	383.26	673.71	705.79	737.87	769.96	802.04
Anticipo empleados	0.00	876.00	459.90	481.80	503.70	525.60	547.50
<b>REALIZABLES</b>	<b>369,533.11</b>	<b>169,533.11</b>	<b>283,009.77</b>	<b>296,486.42</b>	<b>309,963.08</b>	<b>323,439.73</b>	<b>336,916.39</b>
Inventarios	369,533.11	169,533.11	283,009.77	296,486.42	309,963.08	323,439.73	336,916.39
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>532,360.55</b>	<b>533,853.46</b>	<b>559,762.36</b>	<b>586,417.71</b>	<b>613,073.06</b>	<b>639,728.41</b>	<b>666,383.76</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>							
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>496,373.55</b>	<b>495,853.46</b>	<b>520,919.18</b>	<b>545,724.86</b>	<b>570,530.53</b>	<b>595,336.21</b>	<b>620,141.88</b>
Edificio y planta	452,689.54	455,620.54	476,862.79	499,570.54	522,278.30	544,986.05	567,693.80
Depreciación acumulada edificio y planta	-45,268.95	-45,562.05	-47,686.28	-49,957.05	-52,227.83	-54,498.60	-56,769.38
Vehículo	66,580.00	53,264.00	62,918.10	65,914.20	68,910.30	71,906.40	74,902.50
Depreciación Vehículo	-13,316.00	-10,652.80	-12,583.62	-13,182.84	-13,782.06	-14,381.28	-14,980.50
Muebles y enseres	10,200.00	10,800.00	11,025.00	11,550.00	12,075.00	12,600.00	13,125.00
Depreciación acumulada muebles y enseres	-3,500.89	-4,100.00	-3,990.47	-4,180.49	-4,370.51	-4,560.53	-4,750.56
Equipo de cómputo	7,143.36	7,143.36	7,500.53	7,857.70	8,214.86	8,572.03	8,929.20
Depreciación acumulada equipo de cómputo	-4,080.41	-5,080.41	-4,809.43	-5,038.45	-5,267.47	-5,496.49	-5,725.51
Maquinaria	50,000.98	67,980.00	61,940.01	64,889.54	67,839.06	70,788.59	73,738.11
Depreciación acumulada maquinaria	-36,575.98	-47,000.20	-43,877.49	-45,966.90	-48,056.30	-50,145.71	-52,235.11
Herramientas	17,980.90	20,510.00	20,207.72	21,170.00	22,132.27	23,094.54	24,056.81
Depreciación acumulada herramientas	-5,479.00	-7,068.98	-6,587.69	-6,901.39	-7,215.09	-7,528.79	-7,842.49
<b>NO DEPRECIABLES</b>	<b>35,987.00</b>	<b>38,000.00</b>	<b>38,843.18</b>	<b>40,692.85</b>	<b>42,542.53</b>	<b>44,392.20</b>	<b>46,241.88</b>
Terrenos	35,987.00	38,000.00	38,843.18	40,692.85	42,542.53	44,392.20	46,241.88
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>1,272,731.11</b>	<b>1,323,437.92</b>	<b>1,386,458.77</b>	<b>1,449,479.62</b>	<b>1,512,500.48</b>	<b>1,575,521.33</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>CORRIENTES</b>	<b>319,792.57</b>	<b>257,550.14</b>	<b>303,104.92</b>	<b>317,538.49</b>	<b>331,972.06</b>	<b>346,405.63</b>	<b>360,839.19</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>							
Cuentas x pagar proveedores materia prima	276,888.82	245,286.74	274,142.17	287,196.56	300,250.95	313,305.34	326,359.73
Cuentas x pagar proveedores no relacionados	10,928.00	0.00	5,737.20	6,010.40	6,283.60	6,556.80	6,830.00
Cuentas por pagar SRI	9,030.29	0.00	4,740.90	4,966.66	5,192.42	5,418.17	5,643.93
Cuentas por pagar IESS	835.40	335.40	614.67	643.94	673.21	702.48	731.75
Cuentas por pagar empleados	910.06	11,928.00	6,739.98	7,060.93	7,381.88	7,702.84	8,023.79
Cuentas por pagar varios	21,200.00	0.00	11,130.00	11,660.00	12,190.00	12,720.00	13,250.00
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>200,908.00</b>	<b>178,908.00</b>	<b>199,403.40</b>	<b>208,898.80</b>	<b>218,394.20</b>	<b>227,889.60</b>	<b>237,385.00</b>
DOCUMENTOS POR PAGAR	200,908.00	178,908.00	199,403.40	208,898.80	218,394.20	227,889.60	237,385.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>520,700.57</b>	<b>436,458.14</b>	<b>502,508.32</b>	<b>526,437.29</b>	<b>550,366.26</b>	<b>574,295.23</b>	<b>598,224.19</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	499,658.84	551,084.16	551,640.08	577,908.65	604,177.23	630,445.80	656,714.38
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>227,743.61</b>	<b>285,188.81</b>	<b>269,289.52</b>	<b>282,112.83</b>	<b>294,936.14</b>	<b>307,759.45</b>	<b>320,582.76</b>
Resultados acumulados	5,180.20	696.00	3,085.01	3,231.91	3,378.82	3,525.72	3,672.63
Resultado del ejercicio actual	222,563.41	284,492.81	266,204.52	278,880.92	291,557.33	304,233.73	316,910.14
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>727,402.45</b>	<b>836,272.97</b>	<b>820,929.60</b>	<b>860,021.48</b>	<b>899,113.37</b>	<b>938,205.25</b>	<b>977,297.14</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>1,272,731.11</b>	<b>1,323,437.92</b>	<b>1,386,458.77</b>	<b>1,449,479.62</b>	<b>1,512,500.48</b>	<b>1,575,521.33</b>

Elaborado por: David Chicaiza

**Tabla 63:** Estado de Resultados Proyectado (Real)

COMERCIAL VERA							
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO							
CUENTAS	REAL		PROYECTADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>VENTAS</b>	<b>6,113,437.86</b>	<b>6,135,057.60</b>	<b>6,430,460.12</b>	<b>6,736,672.50</b>	<b>7,042,884.89</b>	<b>7,349,097.28</b>	<b>7,655,309.66</b>
Ventas 12%	6,296,783.12	6,339,113.02	6,633,845.47	6,949,742.88	7,265,640.28	7,581,537.68	7,897,435.09
Devolución de ventas	183,345.26	204,055.42	203,385.36	213,070.37	222,755.39	232,440.41	242,125.43
Rendimientos financieros	486.25	291.57	408.36	427.80	447.25	466.69	486.14
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>6,113,924.11</b>	<b>6,135,349.17</b>	<b>6,430,868.47</b>	<b>6,737,100.30</b>	<b>7,043,332.14</b>	<b>7,349,563.97</b>	<b>7,655,795.80</b>
Inventario Inicial	1,200,693.83	925,337.47	1,116,166.43	1,169,317.22	1,222,468.00	1,275,618.78	1,328,769.56
Compras 12%	5,267,037.80	5,239,245.90	5,515,798.94	5,778,456.04	6,041,113.13	6,303,770.22	6,566,427.31
Compras 0%	184,456.94	178,704.68	190,659.85	199,738.89	208,817.93	217,896.97	226,976.01
Devolución en compras 12%	- 74,221.87	- 57,781.00	- 69,301.51	- 72,601.58	- 75,901.65	- 79,201.72	- 82,501.79
Devolución en compras 0%	-	40.00	21.00	22.00	23.00	24.00	25.00
Compras Netas	<b>5,377,272.87</b>	<b>5,360,129.58</b>	<b>5,637,136.29</b>	<b>5,905,571.35</b>	<b>6,174,006.41</b>	<b>6,442,441.47</b>	<b>6,710,876.53</b>
Inventario Final	925,337.47	721,342.05	864,506.75	905,673.74	946,840.72	988,007.71	1,029,174.70
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>5,652,629.23</b>	<b>5,564,125.00</b>	<b>5,888,795.97</b>	<b>6,169,214.83</b>	<b>6,449,633.68</b>	<b>6,730,052.54</b>	<b>7,010,471.39</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>461,294.88</b>	<b>571,224.17</b>	<b>542,072.50</b>	<b>567,885.48</b>	<b>593,698.45</b>	<b>619,511.43</b>	<b>645,324.41</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>218,297.62</b>	<b>270,557.11</b>	<b>256,648.73</b>	<b>268,870.10</b>	<b>281,091.47</b>	<b>293,312.84</b>	<b>305,534.21</b>
Gasto Salario Unificado	94,203.43	117,056.73	110,911.58	116,193.09	121,474.59	126,756.10	126,037.60
Gasto Décimo Cuarto	7,850.27	8,846.50	8,765.80	9,183.22	9,600.64	10,018.06	10,435.48
Gasto Décimo Tercero	7,656.48	9,754.73	9,140.89	9,576.17	10,011.45	10,446.73	10,882.01
Gasto IESS	11,450.39	14,580.91	13,666.43	14,317.22	14,968.00	15,618.78	16,269.56
Gasto Fondos de Reserva	5,399.17	2,875.59	4,344.25	4,551.12	4,757.99	4,964.86	5,171.73
Gasto Vacaciones	359.14	-	188.55	197.53	206.51	215.48	224.46
Gasto Servicios Profesionales	9,206.03	10,308.22	10,244.98	10,732.84	11,220.69	11,708.55	12,196.41
Gasto Repuestos	344.36	3,230.05	1,876.57	1,965.93	2,055.29	2,144.65	2,234.01
Gasto Suministros	28,919.50	13,394.29	22,214.74	23,272.58	24,330.43	25,388.27	26,446.12
Gasto Mantenimiento	499.79	1,764.36	1,188.68	1,245.28	1,301.89	1,358.49	1,415.09
Gasto Combustibles	1,331.78	1,964.29	1,730.44	1,812.84	1,895.24	1,977.64	2,060.04
Gasto Transporte	342.00	15,158.50	8,137.76	8,525.28	8,912.79	9,300.30	9,687.81
Gasto Uniforme	792.00	725.19	796.52	834.45	872.38	910.31	948.24
Gasto Patentes	2,548.70	7,421.49	5,234.35	5,483.60	5,732.86	5,982.11	6,231.37
Gasto Agasajos	943.64	2,087.55	1,591.37	1,667.15	1,742.93	1,818.71	1,894.49
Gasto Servicios Básicos	11,810.71	2,238.61	7,375.89	7,727.13	8,078.36	8,429.59	8,780.83
Gasto Internet	3,295.50	2,950.00	3,278.89	3,435.03	3,591.16	3,747.30	3,903.44
Gasto No Deducible	6,493.91	895.42	3,879.40	4,064.13	4,248.86	4,433.60	4,618.33
Gasto Desahucio	1,513.71	-	794.70	832.54	870.38	908.23	946.07
Gasto Envío	24.55	-	12.89	13.50	14.12	14.73	15.34
Gasto Suscripciones	15.00	-	7.88	8.25	8.63	9.00	9.38
Gasto Mano de Obra	5,235.14	3,233.33	4,445.95	4,657.66	4,869.37	5,081.08	5,292.79
Gasto Limpieza y Aseo	-	126.91	66.63	69.80	72.97	76.15	79.32
Gasto Multas y Sanciones SRI	-	575.75	302.27	316.66	331.06	345.45	359.84
Gasto Seguridad y Vigilancia	-	680.29	357.15	374.16	391.17	408.17	425.18
Gasto Capacitación y Seminarios	-	2.00	1.05	1.10	1.15	1.20	1.25
Gasto Alimentación Empleados	-	2.01	1.06	1.11	1.16	1.21	1.26
Gastos varios	1,187.79	120.30	686.75	719.45	752.15	784.85	817.56
Gasto Deprec. Muebles Oficina	871.00	871.01	914.56	958.11	1,001.66	1,045.21	1,088.76
Gasto Deprec. Equipo Cómputo	3,433.64	4,589.98	4,212.40	4,412.99	4,613.58	4,814.17	5,014.76
Gasto Deprec. Maquinaria	600.00	745.83	706.56	740.21	773.85	807.50	841.14
Gasto Deprec. Edificios	11,789.06	26,944.40	20,335.07	21,303.40	22,271.74	23,240.08	24,208.41
Gasto Deprec. Herramientas	180.93	307.28	256.31	268.52	280.72	292.93	305.13
Gasto Deprec. Software	-	528.00	277.20	290.40	303.60	316.80	330.00
Gasto compensación Salarial	-	345.73	181.51	190.15	198.79	207.44	216.08
Gasto Aporte Solidario Patrimonio	-	10,585.62	5,557.45	5,822.09	6,086.73	6,351.37	6,616.01
Gasto Aporte Solidario Utilidades	-	5,612.94	2,946.79	3,087.12	3,227.44	3,367.76	3,508.09
Gasto Aporte Solidario Remuneraciones	-	33.30	17.48	18.32	19.15	19.98	20.81
<b>GASTO VENTAS</b>	<b>750.00</b>	<b>-</b>	<b>393.75</b>	<b>412.50</b>	<b>431.25</b>	<b>450.00</b>	<b>468.75</b>
Gasto Publicidad	750.00	-	393.75	412.50	431.25	450.00	468.75
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>5,810.87</b>	<b>1,653.33</b>	<b>3,918.71</b>	<b>4,105.31</b>	<b>4,291.92</b>	<b>4,478.52</b>	<b>4,665.13</b>
Gasto Interés	5,393.56	1,016.93	3,365.51	3,525.77	3,686.03	3,846.29	4,006.56
Gastos Bancarios	417.31	636.40	553.20	579.54	605.88	632.23	658.57
<b>GASTOS PERSONALES</b>	<b>13,872.98</b>	<b>14,520.93</b>	<b>14,906.80</b>	<b>15,616.65</b>	<b>16,326.50</b>	<b>17,036.35</b>	<b>17,746.19</b>
Gasto Alimentación	2,124.46	2,756.74	2,562.63	2,684.66	2,806.69	2,928.72	3,050.75
Gasto Educación	714.35	511.47	643.56	674.20	704.85	735.49	766.14
Gasto Salud	7,398.95	8,467.44	8,329.85	8,726.51	9,123.17	9,519.83	9,916.49
Gasto Vestimenta	3,509.41	2,386.43	3,095.32	3,242.71	3,390.11	3,537.50	3,684.90
Gasto Vivienda	125.81	398.85	275.45	288.56	301.68	314.80	327.91
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>222,563.41</b>	<b>284,492.80</b>	<b>266,204.51</b>	<b>278,880.92</b>	<b>291,557.32</b>	<b>304,233.73</b>	<b>316,910.13</b>

Elaborado por: David Chicaiza

**Tabla 64: Balance General Proyectado (Propuesta)**

COMERCIAL VERA							
BALANCE GENERAL PROYECTADO							
Cuentas	PROPUESTA		PROYECTADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>							
<b>CORRIENTE</b>	<b>715,742.47</b>	<b>638,981.15</b>	<b>711,229.90</b>	<b>745,097.99</b>	<b>778,966.08</b>	<b>812,834.17</b>	<b>846,702.26</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>137,097.79</b>	<b>162,407.08</b>	<b>157,240.06</b>	<b>164,727.68</b>	<b>172,215.30</b>	<b>179,702.92</b>	<b>187,190.54</b>
Caja	890.93	1,200.22	1,097.85	1,150.13	1,202.41	1,254.69	1,306.97
Bancos	136,206.86	161,206.86	156,142.20	163,577.55	171,012.89	178,448.23	185,883.58
<b>FONDOS EXIGIBLES</b>	<b>209,111.57</b>	<b>307,040.96</b>	<b>270,980.08</b>	<b>283,883.89</b>	<b>296,787.70</b>	<b>309,691.52</b>	<b>322,595.33</b>
Cuentas por cobrar	209,971.57	309,281.70	272,607.97	285,589.30	298,570.63	311,551.96	324,533.29
AMORTIZACIÓN CTAS INCOBRABLES	-1,760.00	-3,500.00	-2,761.50	-2,893.00	-3,024.50	-3,156.00	-3,287.50
Anticipo proveedores	900.00	383.26	673.71	705.79	737.87	769.96	802.04
Anticipo empleados	0.00	876.00	459.90	481.80	503.70	525.60	547.50
<b>REALIZABLES</b>	<b>369,533.11</b>	<b>169,533.11</b>	<b>283,009.77</b>	<b>296,486.42</b>	<b>309,963.08</b>	<b>323,439.73</b>	<b>336,916.39</b>
Inventarios	369,533.11	169,533.11	283,009.77	296,486.42	309,963.08	323,439.73	336,916.39
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>532,360.55</b>	<b>533,853.46</b>	<b>559,762.36</b>	<b>586,417.71</b>	<b>613,073.06</b>	<b>639,728.41</b>	<b>666,383.76</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>							
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>496,373.55</b>	<b>495,853.46</b>	<b>520,919.18</b>	<b>545,724.86</b>	<b>570,530.53</b>	<b>595,336.21</b>	<b>620,141.88</b>
Edificio y planta	452,689.54	455,620.54	476,862.79	499,570.54	522,278.30	544,986.05	567,693.80
Depreciación acumulada edificio y planta	-45,268.95	-45,562.05	-47,686.28	-49,957.05	-52,227.83	-54,498.60	-56,769.38
Vehículo	66,580.00	53,264.00	62,918.10	65,914.20	68,910.30	71,906.40	74,902.50
Depreciación Vehículo	-13,316.00	-10,652.80	-12,583.62	-13,182.84	-13,782.06	-14,381.28	-14,980.50
Muebles y enseres	10,200.00	10,800.00	11,025.00	11,550.00	12,075.00	12,600.00	13,125.00
Depreciación acumulada muebles y enseres	-3,500.89	-4,100.00	-3,990.47	-4,180.49	-4,370.51	-4,560.53	-4,750.56
Equipo de cómputo	7,143.36	7,143.36	7,500.53	7,857.70	8,214.86	8,572.03	8,929.20
Depreciación acumulada equipo de cómputo	-4,080.41	-5,080.41	-4,809.43	-5,038.45	-5,267.47	-5,496.49	-5,725.51
Maquinaria	50,000.98	67,980.00	61,940.01	64,889.54	67,839.06	70,788.59	73,738.11
Depreciación acumulada maquinaria	-36,575.98	-47,000.20	-43,877.49	-45,966.90	-48,056.30	-50,145.71	-52,235.11
Herramientas	17,980.90	20,510.00	20,207.72	21,170.00	22,132.27	23,094.54	24,056.81
Depreciación acumulada herramientas	-5,479.00	-7,068.98	-6,587.69	-6,901.39	-7,215.09	-7,528.79	-7,842.49
<b>NO DEPRECIABLES</b>	<b>35,987.00</b>	<b>38,000.00</b>	<b>38,843.18</b>	<b>40,692.85</b>	<b>42,542.53</b>	<b>44,392.20</b>	<b>46,241.88</b>
Terrenos	35,987.00	38,000.00	38,843.18	40,692.85	42,542.53	44,392.20	46,241.88
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>1,172,834.61</b>	<b>1,270,992.26</b>	<b>1,331,515.70</b>	<b>1,392,039.14</b>	<b>1,452,562.58</b>	<b>1,513,086.02</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>CORRIENTES</b>	<b>319,792.57</b>	<b>481,274.74</b>	<b>420,560.34</b>	<b>440,587.02</b>	<b>460,613.70</b>	<b>480,640.39</b>	<b>500,667.07</b>
<b>Cuentas por pagar</b>							
Cuentas x pagar proveedores materia prima	276,888.82	469,011.34	391,597.58	410,245.09	428,892.59	447,540.10	466,187.60
Cuentas x pagar proveedores no relacionados	10,928.00	0.00	5,737.20	6,010.40	6,283.60	6,556.80	6,830.00
Cuentas por pagar SRI	9,030.29	0.00	4,740.90	4,966.66	5,192.42	5,418.17	5,643.93
Cuentas por pagar IESS	835.40	335.40	614.67	643.94	673.21	702.48	731.75
Cuentas por pagar empleados	910.06	11,928.00	6,739.98	7,060.93	7,381.88	7,702.84	8,023.79
Cuentas por pagar varios	21,200.00	0.00	11,130.00	11,660.00	12,190.00	12,720.00	13,250.00
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>200,908.00</b>	<b>178,908.00</b>	<b>199,403.40</b>	<b>208,898.80</b>	<b>218,394.20</b>	<b>227,889.60</b>	<b>237,385.00</b>
DOCUMENTOS POR PAGAR	200,908.00	178,908.00	199,403.40	208,898.80	218,394.20	227,889.60	237,385.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>520,700.57</b>	<b>660,182.74</b>	<b>619,963.74</b>	<b>649,485.82</b>	<b>679,007.90</b>	<b>708,529.99</b>	<b>738,052.07</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	499,658.84	292,351.77	415,805.57	435,605.84	455,406.10	475,206.37	495,006.63
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>227,743.61</b>	<b>220,300.10</b>	<b>235,222.95</b>	<b>246,424.04</b>	<b>257,625.13</b>	<b>268,826.23</b>	<b>280,027.32</b>
Resultados acumulados	5,180.20	696.00	3,085.01	3,231.91	3,378.82	3,525.72	3,672.63
Resultado del ejercicio actual	222,563.41	219,604.10	232,137.94	243,192.13	254,246.32	265,300.51	276,354.69
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>727,402.45</b>	<b>512,651.87</b>	<b>651,028.52</b>	<b>682,029.88</b>	<b>713,031.23</b>	<b>744,032.59</b>	<b>775,033.95</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>1,172,834.61</b>	<b>1,270,992.26</b>	<b>1,331,515.70</b>	<b>1,392,039.14</b>	<b>1,452,562.58</b>	<b>1,513,086.02</b>

Elaborado por: David Chicaiza

**Tabla 65:** Estado de Resultados proyectado (Propuesta)

COMERCIAL VERA							
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO							
CUENTAS	PROPUESTA		PROYECTADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>VENTAS</b>	<b>6,113,437.86</b>	<b>6,079,839.46</b>	<b>6,401,470.59</b>	<b>6,706,302.53</b>	<b>7,011,134.46</b>	<b>7,315,966.39</b>	<b>7,620,798.33</b>
Ventas 12%	6,296,783.12	6,339,113.02	6,633,845.47	6,949,742.88	7,265,640.28	7,581,537.68	7,897,435.09
Devolución de ventas	183,345.26	204,055.42	203,385.36	213,070.37	222,755.39	232,440.41	242,125.43
<b>DESCUENTO POR PRONTO PAGO</b>		<b>55,218.14</b>	<b>28,989.52</b>	<b>30,369.98</b>	<b>31,750.43</b>	<b>33,130.88</b>	<b>34,511.34</b>
Rendimientos financieros	486.25	291.57	408.36	427.80	447.25	466.69	486.14
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>6,113,924.11</b>	<b>6,080,131.03</b>	<b>6,401,878.95</b>	<b>6,706,730.33</b>	<b>7,011,581.71</b>	<b>7,316,433.08</b>	<b>7,621,284.46</b>
Inventario Inicial	1,200,693.83	925,337.47	1,116,166.43	1,169,317.22	1,222,468.00	1,275,618.78	1,328,769.56
Compras 12%	5,267,037.80	5,239,245.90	5,515,798.94	5,778,456.04	6,041,113.13	6,303,770.22	6,566,427.31
Compras 0%	184,456.94	178,704.68	190,659.85	199,738.89	208,817.93	217,896.97	226,976.01
Devolución en compras 12%	- 74,221.87	- 57,781.00	- 69,301.51	- 72,601.58	- 75,901.65	- 79,201.72	- 82,501.79
Devolución en compras 0%	-	- 40.00	- 21.00	- 22.00	- 23.00	- 24.00	- 25.00
Compras Netas	<b>5,377,272.87</b>	<b>5,360,129.58</b>	<b>5,637,136.29</b>	<b>5,905,571.35</b>	<b>6,174,006.41</b>	<b>6,442,441.47</b>	<b>6,710,876.53</b>
Inventario Final	925,337.47	721,342.05	864,506.75	905,673.74	946,840.72	988,007.71	1,029,174.70
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>5,652,629.23</b>	<b>5,564,125.00</b>	<b>5,888,795.97</b>	<b>6,169,214.83</b>	<b>6,449,633.68</b>	<b>6,730,052.54</b>	<b>7,010,471.39</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>461,294.88</b>	<b>516,006.03</b>	<b>513,082.98</b>	<b>537,515.50</b>	<b>561,948.02</b>	<b>586,380.55</b>	<b>610,813.07</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>218,297.62</b>	<b>270,502.98</b>	<b>256,620.32</b>	<b>268,840.33</b>	<b>281,060.35</b>	<b>293,280.36</b>	<b>305,500.38</b>
Gasto Salario Unificado	94,203.43	117,056.73	110,911.58	116,193.09	121,474.59	126,756.10	132,037.60
Gasto Décimo Cuarto	7,850.27	8,846.50	8,765.80	9,183.22	9,600.64	10,018.06	10,435.48
Gasto Décimo Tercero	7,656.48	9,754.73	9,140.89	9,576.17	10,011.45	10,446.73	10,882.01
Gasto IESS	11,450.39	14,580.91	13,666.43	14,317.22	14,968.00	15,618.78	16,269.56
Gasto Fondos de Reserva	5,399.17	2,875.59	4,344.25	4,551.12	4,757.99	4,964.86	5,171.73
Gasto Vacaciones	359.14	-	188.55	197.53	206.51	215.48	224.46
Gasto Servicios Profesionales	9,206.03	10,308.22	10,244.98	10,732.84	11,220.69	11,708.55	12,196.41
Gasto Repuestos	344.36	3,230.05	1,876.57	1,965.93	2,055.29	2,144.65	2,234.01
Gasto Suministros	28,919.50	13,394.29	22,214.74	23,272.58	24,330.43	25,388.27	26,446.12
Gasto Mantenimiento	499.79	1,764.36	1,188.68	1,245.28	1,301.89	1,358.49	1,415.09
Gasto Combustibles	1,331.78	1,964.29	1,730.44	1,812.84	1,895.24	1,977.64	2,060.04
Gasto Transporte	342.00	15,158.50	8,137.76	8,525.28	8,912.79	9,300.30	9,687.81
Gasto Uniforme	792.00	725.19	796.52	834.45	872.38	910.31	948.24
Gasto Patentes	2,548.70	7,421.49	5,234.35	5,483.60	5,732.86	5,982.11	6,231.37
Gasto Agasajos	943.64	2,087.55	1,591.37	1,667.15	1,742.93	1,818.71	1,894.49
Gasto Servicios Básicos	11,810.71	2,238.61	7,375.89	7,727.13	8,078.36	8,429.59	8,780.83
Gasto Internet	3,295.50	2,950.00	3,278.89	3,435.03	3,591.16	3,747.30	3,903.44
Gasto No Deducible	6,493.91	895.42	3,879.40	4,064.13	4,248.86	4,433.60	4,618.33
Gasto Desahucio	1,513.71	-	794.70	832.54	870.38	908.23	946.07
Gasto Envío	24.55	-	12.89	13.50	14.12	14.73	15.34
Gasto Suscripciones	15.00	-	7.88	8.25	8.63	9.00	9.38
Gasto Mano de Obra	5,235.14	3,233.33	4,445.95	4,657.66	4,869.37	5,081.08	5,292.79
Gasto Limpieza y Aseo	-	126.91	66.63	69.80	72.97	76.15	79.32
Gasto Multas y Sanciones SRI	-	575.75	302.27	316.66	331.06	345.45	359.84
Gasto Seguridad y Vigilancia	-	680.29	357.15	374.16	391.17	408.17	425.18
Gasto Capacitación y Seminarios	-	2.00	1.05	1.10	1.15	1.20	1.25
Gasto Alimentación Empleados	-	2.01	1.06	1.11	1.16	1.21	1.26
Gastos varios (Cobranza)	1,187.79	66.17	658.33	689.68	721.03	752.38	783.73
Gasto Deprec. Muebles Oficina	871.00	871.01	914.56	958.11	1,001.66	1,045.21	1,088.76
Gasto Deprec. Equipo Computo	3,433.64	4,589.98	4,212.40	4,412.99	4,613.58	4,814.17	5,014.76
Gasto Deprec. Maquinaria	600.00	745.83	706.56	740.21	773.85	807.50	841.14
Gasto Deprec. Edificios	11,789.06	26,944.40	20,335.07	21,303.40	22,271.74	23,240.08	24,208.41
Gasto Deprec. Herramientas	180.93	307.28	256.31	268.52	280.72	292.93	305.13
Gasto Deprec. Software	-	528.00	277.20	290.40	303.60	316.80	330.00
Gasto compensación Salarial	-	345.73	181.51	190.15	198.79	207.44	216.08
Gasto Aporte Solidario Patrimonio	-	10,585.62	5,557.45	5,822.09	6,086.73	6,351.37	6,616.01
Gasto Aporte Solidario Utilidades	-	5,612.94	2,946.79	3,087.12	3,227.44	3,367.76	3,508.09
Gasto Aporte Solidario Remuneraciones	-	33.30	17.48	18.32	19.15	19.98	20.81
<b>GASTO VENTAS</b>	<b>750.00</b>	<b>-</b>	<b>393.75</b>	<b>412.50</b>	<b>431.25</b>	<b>450.00</b>	<b>468.75</b>
Gasto Publicidad	750.00	-	393.75	412.50	431.25	450.00	468.75
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>5,810.87</b>	<b>1,653.33</b>	<b>3,918.71</b>	<b>4,105.31</b>	<b>4,291.92</b>	<b>4,478.52</b>	<b>4,665.13</b>
Gasto Interés	5,393.56	1,016.93	3,365.51	3,525.77	3,686.03	3,846.29	4,006.56
Gastos Bancarios	417.31	636.40	553.20	579.54	605.88	632.23	658.57
<b>GASTOS PERSONALES</b>	<b>13,872.98</b>	<b>14,520.93</b>	<b>14,906.80</b>	<b>15,616.65</b>	<b>16,326.50</b>	<b>17,036.35</b>	<b>17,746.19</b>
Gasto Alimentación	2,124.46	2,756.74	2,562.63	2,684.66	2,806.69	2,928.72	3,050.75
Gasto Educación	714.35	511.47	643.56	674.20	704.85	735.49	766.14
Gasto Salud	7,398.95	8,467.44	8,329.85	8,726.51	9,123.17	9,519.83	9,916.49
Gasto Vestimenta	3,509.41	2,386.43	3,095.32	3,242.71	3,390.11	3,537.50	3,684.90
Gasto Vivienda	125.81	398.85	275.45	288.56	301.68	314.80	327.91
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>222,563.41</b>	<b>229,328.79</b>	<b>237,243.41</b>	<b>248,540.71</b>	<b>259,838.02</b>	<b>271,135.32</b>	<b>282,432.63</b>

Elaborado por: David Chicaiza

#### 4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 66: Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	IMPACTO
FINANCIERAS	Utilidad	* Reducir la cantidad de cuentas por cobrar	Eficiencia Eficacia	*Reducir el periodo promedio de cobro de 26 días a 19 días	*Estimular a los clientes para que se acojan al descuento por pronto pago.
	Ingresos	* Gestionar la ampliación de plazo para pagos créditos	Crecimiento del negocio	Aumentar el periodo promedio de pago de 16 días a 30 días	*Permite igualar los periodos de créditos con clientes y periodos de créditos con los proveedores
CLIENTES	Calidad del productos y servicio	* Satisfacción del cliente * Fidelidad del cliente * Servicios Adicionales	Eficiencia % Satisfacción de los clientes Crecimiento ventas/año	*Lograr el 100% de clientes satisfechos, de manera que la cartera de clientes potenciales aumente.	*Satisface las expectativas de los clientes permitiendo la mejora en la rentabilidad
PROCESOS INTERNOS	Excelencia operativa	* Mejoría en calidad de servicios * Información Confiable	% Satisfacción de los clientes  Eficiencia	*Contar con software especializado instalados en equipos de última tecnología  *Obtener 100% de información de las competencias y productos sustitutos	*Estimular a los colaboradores para el mejor desempeño en cumplimiento de sus actividades.  *Permite conocer la competencia potencial y productos sustitutos a la que ofertan
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Competencias personales Capacitación del personal	* Entrenar y equipar al Personal * Mayor motivación del Personal	Productividad del personal  Mejoría del clima organizacional	*Tener el 100% de los colaboradores capacitados.  *Lograr el 100% de nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa	*Permite la mejora continua en el desarrollo de las actividades de la empresa. *Motiva a los colaboradores a cumplir los objetivos y metas establecidos por la empresa

Elaborado por: David Chicaiza

## CONCLUSIONES

- Mediante el diagnóstico situacional y análisis de estados financieros se determina que: la Empresa “Comercial Vera” presenta debilidades en sus procesos, debido a que se aplican criterios empíricos y la toma de decisiones es aplicada sin conocimiento previo de la situación actual de la empresa, siendo este como punto de partida para plantear estrategias.
- Se planteó estrategias en base a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, siendo esto como punto de referencia para mejorar el desarrollo de las actividades en cada uno de los departamentos.
- En las estrategias propuestas se realiza una prospectiva financiera para conocer su escenario en el futuro y a partir de ella contar con información pertinente para tomar decisiones óptimas en beneficio de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Al gerente general, debe poner una mayor atención en los encargados de cada departamento y los procesos sean de manera adecuada, de acuerdo a los cambios constantes que se efectúan, y que sus recursos sean administrados con efectividad en el desarrollo de las actividades.
- Al gerente y jefes de departamentos: evaluar periódicamente las actividades desarrolladas para analizar procesos, e implementar las estrategias planteadas que guíen a la organización en el mejoramiento de procesos, procedimientos y políticas de la empresa para el cumplimiento de objetivos propuestos.
- Al gerente financiero: tomar como referencia la prospectiva financiera presentada, que prevén las metas que se deben cumplir, y realizar periódicamente un análisis económico-financiero que permita medir riesgos, y crear indicadores e instrumentos adecuados para medir el control interno y la competitividad, apoyándose en las nuevas herramientas tecnológicas para el desarrollo eficiente de sus operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (2014). *Planeamiento estratégico financiero*. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48199/componente48197.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48199/componente48197.pdf)
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra .
- Anzil, F. (27 de Noviembre de 2010). *Zona económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/recursos>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME C.A.
- Asuad, N., & Vazquez, C. (2014). *Marco lógico de la investigación científica*. México : Universidad Nacional Autónoma de México .
- Baena, D. (2014). *Análisis Financiero: enfoque proyecciones financieras*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Benítez, J. (2013). *Estrategias para la optimización de los procesos de aprobación de créditos en el Banco Exterior, sede principal*. Caracas: Universidad Nueva Esparta.
- Bustamante, C. (2009). Definición y aplicación de los ratios financieros en las empresas. *Revista de asesoría especializada*, E1-E3.
- Castro, J. (2015). *Seis estrategias para aumentar la rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://blog.corponet.com.mx/6-consejos-para-aumentar-la-rentabilidad-de-tu-empresa>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y Técnica Comercial*. México: Mc Graw-Hill.
- CNMV, & Banco de España. (2014). *El Plan de Educación Financiera*. Obtenido de <https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/PlanEducCNMV.aspx>
- Cortez, M. (29 de Abril de 2015). *Análisis de IPC*. Obtenido de <http://www.rankia.com/blog/analisis-ipc/2766281-que-utilidad-neta-bruta-operacional>
- Cynertia Consulting. (2009). *Estrategia empresarial: Cómo formularla e implementarla con éxito*. Obtenido de [http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia\\_empresarial-como\\_formularla\\_e\\_implementarla\\_con\\_exito.pdf](http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf)
- Da Silva, R. O. (2002). *Los aspectos evolutivos de las teorías administrativas*. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Espinoza, M. (2015). *Contabilidad Financiera*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/3777327/>

- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson Educación. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- García, H. J. (2008). Evaluación económica, financiera y social ¿Cuáles son sus diferencias? *Equilibrio económico*, 77-82.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gómez, C. (2006). *Diez tesis cuestionables sobre los microcréditos*. Obtenido de [http://www.comunica-accion.org/article.php?id\\_article=190](http://www.comunica-accion.org/article.php?id_article=190).
- INEC. (2017). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc-GrawHill.
- Loubriel, R. (2009). *Formulación de la estrategia*. Bayamón: Universidad Metropolitana.
- Maldonado, J. Á. (2016). *La estrategia empresarial Ángel Maldonado*. Bulevar Suyapa, Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Obtenido de [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/estrategia\\_empresarial\\_2f16e0af54637c](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/estrategia_empresarial_2f16e0af54637c)
- Males, A. D. (2015). *Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopindígena Cía. Ltda. Agencia Otavalo (Tesis de Pregrado UNIANDES)*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1747/1/TUICYA024-2015.pdf>
- Martínez, H. B. (2015). *Finanzas - Panorama general de la Administración Financiera*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/3917808/>
- Mengazzatu, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.
- Mora, A. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Gestión*. Madrid: Enguidanos.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. México: Grupo editorial Patria.

- Ortiz, A. H. (1998). *Análisis Financiero Aplicado con Ajustes por Inflación*. Bogotá: Universidad Externa de Colombia.
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pascual, M. (2014). *Tres conceptos financieros: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad*. Obtenido de [http://webs.ono.com/martinpascual/pv70601\\_tresconceptos.pdf](http://webs.ono.com/martinpascual/pv70601_tresconceptos.pdf)
- Pérez, J. (1998). *Estrategia y política financiera*. Madrid: Esic.
- Rayo, S. (26 de Abril de 2016). *Cinco procesos para desarrollar el planeamiento financiero en la empresa*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/26/cinco-procesos-para-desarrollar-el-planeamiento-financiero-en-la-empresa/>
- Robalino, C. (2012). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa "Diseños Rivelino King C.A."*. Caracas: Universidad Nueva Esparta.
- Rojas, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. *Serie Gestión*.
- Ruiz, G. (10 de Junio de 2015). *Finanzas*. Obtenido de <https://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>
- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. Obtenido de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Superintendencia de Compañías . (2015 ). *Tabla de Indicadores Financieros* . Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores.pdf](http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)
- Torrejón, B. (2014). *La Maximización del Beneficio de la Empresa*. Obtenido de [https://www.uco.es/~dh1lavif/INT\\_ECONOMIA/MaximizacionBeneficio.pdf](https://www.uco.es/~dh1lavif/INT_ECONOMIA/MaximizacionBeneficio.pdf)
- Van , J., & Wachowiz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Juarez: PEARSON.

# ANEXOS

## Anexo 1: Formato de encuesta

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO ESCUELA DE INGENIARÍA FINANCIERA

#### *ENCUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO FINANCIERO*

**Objetivo:** Diseñar estrategias para mejorar los procesos financieros de la empresa Comercial Vera.

1.- ¿Existen una planificación financiera anual de compras y ventas?

SI	
NO	
DESCONOCEN	

2.- ¿Las estrategias actuales están de acuerdo a la planificación financiera actual?

SI	
NO	

3.- ¿La estructura organizacional del departamento financiero está acorde con los objetivos estratégicos?

SI	
NO	

4.- ¿Las funciones del departamento financiero están acorde a su perfil profesional?

SI	
NO	

5.- ¿Se realiza un control a la planificación actual en la organización?

SI	
NO	

6.- ¿Las compras se realizaron de acuerdo a la planificación?

SI	
NO	

7.- ¿Considera usted que el flujo de efectivo es adecuado a la empresa?

SI	
NO	
DESCONOCEN	

8.- ¿Cómo considera usted el manejo de estrategias en la Empresa?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9.- ¿Las decisiones financieras son tomadas en base al análisis de los estados financieros?

SI	
NO	
DESCONOCEN	

10.- Las estrategias que se establece en la empresa están relacionados con:

Los clientes	
Los análisis financieros	
Relación entre trabajadores	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**COMERCIAL VERA**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL**  
 Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>715,742.47</b>	<b>CORRIENTES</b>	<b>319,792.57</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>137,097.79</b>	CUENTAS POR PAGAR	
Caja	890.93	Cuentas x pagar proveedores materia prim:	276,888.82
Bancos	136,206.86	Cuentas x pagar proveedores no relacionac	10,928.00
<b>FONDOS EXIGIBLES</b>	<b>209,111.57</b>	Cuentas por pagar SRI	9,030.29
CUENTAS POR COBRAR	209,971.57	Cuentas por pagar IESS	835.40
AMORTIZACIÓN CTAS INCOBRABLES	-1,760.00	Cuentas por pagar empleados	910.06
Anticipo proveedores	900.00	Cuentas por pagar varios	21,200.00
Anticipo empleados	0.00		
<b>REALIZABLES</b>	<b>369,533.11</b>	<b>NO CORRIENTES</b>	<b>200,908.00</b>
Inventarios	369,533.11	DOCUMENTOS POR PAGAR	200,908.00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>532,360.55</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>520,700.57</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>496,373.55</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
Edificio y planta	452,689.54	Capital Social	499,658.84
Depreciación acumulada edificio y planta	-45,268.95		
Muebles y enseres	10,200.00	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>227,743.61</b>
Vehículos	66,580.00	Resultados acumulados	5,180.20
Depreciación Vehículos	-13,316.00	Resultado del ejercicio actual	222,563.41
Depreciación acumulada muebles y enseres	-3,500.89	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>727,402.45</b>
Equipo de cómputo	7,143.36		
Depreciación acumulada equipo de cómputo	-4,080.41		
Maquinaria	50,000.98		
Depreciación acumulada maquinaria	-36,575.98		
Herramientas	17,980.90		
Depreciación acumulada herramientas	-5,479.00		
<b>NO DEPRECIABLES</b>	<b>35,987.00</b>		
Terrenos	35,987.00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,248,103.02</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,248,103.02</b>

COMERCIAL VERA  
BALANCE DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

<b>VENTAS</b>		6,113,437.86
Ventas 12%	6,296,783.12	
Devolución de ventas	183,345.26	
Rendimientos financieros	486.25	486.25
= Ventas netas	6,480,614.63	
- <b>COSTO DE VENTAS</b>		5,652,629.23
Inventario Inicial	1,200,693.83	
Compras 12%	5,267,037.80	
Compras 0%	184,456.94	
Devolución en compras	-74,221.87	
= Compras Netas	5,525,716.61	
- Inventario Final	925,337.47	
= <b>Utilidad bruta en ventas</b>		<b>461,294.88</b>
- <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		218,297.62
Gasto Salario Unificado	94,203.43	
Gasto Décimo Cuarto	7,850.27	
Gasto Décimo Tercero	7,656.48	
Gasto IESS	11,450.39	
Gasto Fondos de Reserva	5,399.17	
Gasto Vacaciones	359.14	
Gasto Servicios Profesionales	9,206.03	
Gasto Repuestos	344.36	
Gasto Suministros	28,919.50	
Gasto Mantenimiento	499.79	
Gasto Combustibles	1,331.78	
Gasto Transporte	342.00	
Gasto Uniforme	792.00	
Gasto Patentes	2,548.70	
Gasto Agasajos	943.64	
Gasto Servicios Básicos	11,810.71	
Gasto Internet	3,295.50	
Gasto No Deducible	6,493.91	
Gasto Desahucio	1,513.71	
Gasto Envío	24.55	
Gasto Suscripciones	15.00	
Gasto Mano de Obra	5,235.14	
Gastos varios	1,187.79	
Gasto Deprec. Muebles Oficina	871.00	
Gasto Deprec. Equipo Cómputo	3,433.64	
Gasto Deprec, Maquinaria	600.00	
Gasto Deprec, Edificios	11,789.06	
Gasto Deprec, Herramientas	180.93	
Gasto Deprec. Software	0.00	
Gasto compensación Salarial	0.00	
Gasto Aporte Solidario Patrimonio	0.00	
Gasto Aporte Solidario Utilidades	0.00	
Gasto Aporte Solidario Remuneraciones	0.00	
- <b>GASTO VENTAS</b>		750.00
Gasto Publicidad	750.00	
- <b>GASTOS FINANCIEROS</b>		5,810.87
Gasto Interés	5,393.56	
Gastos Bancarios	417.31	
- <b>GASTOS PERSONALES</b>		13,872.98
Gasto Alimentación	2,124.46	
Gasto Educación	714.35	
Gasto Salud	7,398.95	
Gasto Vestimenta	3,509.41	
Gasto Vivienda	125.81	
<b>= UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b><u>222,563.41</u></b>

**COMERCIAL VERA**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>738,877.65</b>	<b>CORRIENTES</b>	<b>257,550.14</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>162,407.08</b>	CUENTAS POR PAGAR	
Caja	1,200.22	Cuentas x pagar proveedores materia prim:	245,286.74
Bancos	161,206.86	Cuentas x pagar proveedores no relacionac	0.00
<b>FONDOS EXIGIBLES</b>	<b>406,937.46</b>	Cuentas por pagar SRI	0.00
CUENTAS POR COBRAR	409,178.20	Cuentas por pagar IESS	335.40
AMORTIZACIÓN CTAS INCOBRABLES	-3,500.00	Cuentas por pagar empleados	11,928.00
Anticipo proveedores	383.26	Cuentas por pagar varios	0.00
Anticipo empleados	876.00		
<b>REALIZABLES</b>	<b>169,533.11</b>	<b>NO CORRIENTES</b>	<b>178,908.00</b>
Inventarios	169,533.11	DOCUMENTOS POR PAGAR	178,908.00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>533,853.46</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>436,458.14</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>495,853.46</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
Edificio y planta	455,620.54	Capital Social	551,084.16
Depreciación acumulada edificio y planta	-45,562.05		
Muebles y enseres	53,264.00	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>285,188.81</b>
Vehículos	-10,652.80	Resultados acumulados	696.00
Depreciación Vehículos	10,800.00	Resultado del ejercicio actual	284,492.81
Depreciación acumulada muebles y ensere	-4,100.00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>836,272.97</b>
Equipo de cómputo	7,143.36		
Depreciación acumulada equipo de cómput	-5,080.41		
Maquinaria	67,980.00		
Depreciación acumulada maquinaria	-47,000.20		
Herramientas	20,510.00		
Depreciación acumulada herramientas	-7,068.98		
<b>NO DEPRECIABLES</b>	<b>38,000.00</b>		
Terrenos	38,000.00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>1,272,731.11</u></b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b><u>1,272,731.11</u></b>

Sr. Hernán Vera  
Gerente

Lic. María Elena Jácome  
Contadora

**COMERCIAL VERA**  
**BALANCE DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

<b>INGRESOS</b>		6135057.6
ORDINARIOS		
VENTAS 12%	6339113.02	
- DEVOLUCIÓN DE VENTAS 12%	204055.42	
+ EXTRAORDINARIOS		291.57
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	291.57	
= INGRESOS NETOS		<b>6135349.17</b>
+ INVENTARIO INICIAL		925337.47
+ COMPRAS 12%	178704.68	
+ COMPRAS 0%	5239245.9	
- DEVOLUCIÓN EN COMPRAS 12%	-57781	
- DEVOLUCIÓN EN COMPRAS 0%	-40	
= COMPRAS NETAS		5360129.58
- INVENTARIO FINAL		721342.05
= COSTO DE VENTAS		5564125
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<b>571224.17</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>GASTOS</b>		
- <b>ADMINISTRATIVOS</b>		270557.1
GASTO SALARIO UNIFICADO	117056.73	
GASTO DÉCIMO CUARTO	8846.5	
GASTO DÉCIMO TERCERO	9754.73	
GASTO IESS	14580.91	
GASTO FONDOS DE RESERVA	2875.59	
GASTO SERVICIOS PROFESIONALES	10308.22	
GASTO REPUESTOS	3230.05	
GASTO SUMINISTROS	13394.29	
GASTO MANTENIMIENTO	1764.36	
GASTO COMBUSTIBLES	1964.29	
GASTO TRANSPORTE	15158.5	
GASTO UNIFORME	725.19	
GASTO PATENTES	7421.49	
GASTO AGASAJOS	2087.55	
GASTO SERVICIOS BÁSICOS	2238.61	
GASTO NO DEDUCIBLE	895.42	
GASTO MANO DE OBRA	3233.33	
GASTO LIMPIEZA Y ASEO	126.91	
GASTO MULTAS Y SANCIONES SRI	575.75	
GASTO SEGURIDA Y VIGILANCIA	680.29	
GASTO CAPACITACIÓN Y SEMINARIOS	2	
GASTO ALIMENTACIÓN EMPLEADOS	2.01	
GASTOS OTROS / VARIOS	120.3	
GTO. TRANSM. DATOS E INTERNET	2950	
GASTO DEPREC. MUEBLES OFICINA	871.01	
GASTO DEPREC. EQUIPO CÓMPUTO	4589.98	
GASTO DEPREC. MAQUINARIA	745.83	
GASTO DEPREC. EDIFICIOS	26944.4	
GASTO DEPREC. HERRAMIENTAS	307.28	
GASTO DEPREC. SOFTWARE	528	
GASTO COMPENSACIÓN SALARIAL	345.73	
GASTO APOORTE SOLIDARIO PATRIMONIO	10585.62	
GASTO APOORTE SOLIDARIO UTILIDADES	5612.94	
GASTO APOORTE SOLIDARIO REMUNERACIONES	33.3	
- <b>FINANCIEROS</b>		1653.33
GASTO INTERÉS	1016.93	
GASTOS BANCARIOS	636.4	
- <b>PERSONALES</b>		14520.93
GASTO ALIMENTACIÓN	2756.74	
GASTO EDUCACIÓN	511.47	
GASTO SALUD	8467.44	
GASTO VESTIMENTA	2386.43	
GASTO VIVIENDA	398.85	
= <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b><u>284492.81</u></b>

Sr. Hernán Vera  
Gerente

Lic. María Elena Jácome  
Contadora