



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

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA
ORIENFLUVIAL S.A EN EL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS,
PROVINCIA DE ORELLANA EN EL PERÍODO 2020-2024

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: ZULEYMA THALÍA CURAY MORETA

DIRECTORA: Ing. OLGA MARITZA RODRÍGUEZ GUANGO Mg.

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Zuleyma Thalía Curay Moreta

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

Yo, Zuleyma Thalía Curay Moreta, 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. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de junio de 2021.



Zuleyma Thalía Curay Moreta
220056372-0

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

El tribunal del Trabajo de Titulación certifica que. El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA ORIENFLUVIAL S.A EN EL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA EN EL PERÍODO 2020-2024**, realizado por la señorita. **ZULEYMA THALÍA CURAY MORETA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo Mg. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2021-06-22
Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango Mg. DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2021-06-22
Lcda. María Fernanda Herrera Chico MIEMBRO DE TRIBUNAL		2021-06-22

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios porque a través de su bendición ha permitido que mis padres me apoyen y guíen durante toda mi vida y en especial en esta etapa universitaria, les agradezco por haberme otorgado una infancia feliz, consejos y enseñanzas perdurables, además de su protección en las situaciones difíciles, a mi hermana por ser incondicional en mi vida y por otorgarme su amor sincero, a mis amigos de infancia y compañeros universitarios por haberme hecho partícipe de sus relatos y afectos.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Finanzas, por brindarme la oportunidad de educarme y formarme profesionalmente, a todos los catedráticos que me compartieron sus conocimientos, en especial a la Ing. Maritza Rodríguez y a la Lic. María Fernanda Herrera que con su asesoría y apoyo constante lograron disipar mis dudas y permitirme culminar de manera exitosa mi trabajo de titulación.

Zuleyma Curay

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mi madre María Judith Moreta Rivera quién con su guía y cuidado espiritual me ha protegido durante esta etapa universitaria y a mi padre Luis Leopoldo Curay Muñoz quien de forma presente me ha otorgado su apoyo, cariño y consejos en todo momento para cumplir esta meta, de manera especial me gustaría dedicarle a mi hermana Leidy Silvana Curay Moreta, quien con sus cuidados y comprensión me ha animado y fortalecido en tiempos difíciles.

A mis mejores amigas, Yessenia, Doris y Alexandra por compartir durante este trayecto sus anécdotas, conocimientos y aprecio. Afectuosamente a mi novio, mis asesores de tesis, y a los catedráticos de mi prestigiosa carrera como Ingeniera en Finanzas y a todos mis docentes con quienes he compartido mi etapa estudiantil.

Finalmente, dedico este trabajo a todos los que conforman la empresa Orienfluvial S.A; especialmente al Sr. Rosmel Balcázar gerente general y a la Ing. Martha Milán jefa del departamento financiero, por ser personas dignas de admiración; y participes del logro de este objetivo.

Zuleyma Curay

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1.	MARCO DE REFERENCIA	7
1.1.	Antecedentes de investigación	7
1.2.	Marco teórico	7
1.2.1.	Planificación financiera	7
1.2.1.1.	<i>Objetivos de la planificación financiera</i>	8
1.2.1.2.	<i>Importancia de la planificación financiera</i>	8
1.2.1.3.	<i>Ventajas de la planificación financiera</i>	9
1.2.1.4.	<i>Beneficios de la planificación Financiera</i>	9
1.2.1.5.	<i>Proceso de la planificación financiera</i>	9
1.2.1.6.	<i>Etapas de la planificación financiera</i>	10
1.2.1.7.	<i>Clases de planificación financiera</i>	11
1.2.1.8.	<i>Planificación financiera al corto plazo</i>	11
1.2.1.9.	<i>Planificación financiera a largo plazo</i>	11
1.2.1.10.	<i>Modelos de planificación financiera</i>	12
1.2.2.	Plan financiero	12
1.2.2.1.	<i>Contenido de un plan financiero</i>	13
1.2.2.2.	<i>Pasos para la modelización del plan financiero</i>	15
1.2.2.3.	<i>Herramientas para la elaboración de un plan financiero</i>	15
1.2.3.	Gestión financiera	16
1.2.3.1.	<i>Importancia de la gestión financiera</i>	16
1.2.3.2.	<i>Objetivos de la gestión financiera</i>	16
1.2.3.3.	<i>Función de la gestión financiera</i>	16
1.2.3.4.	<i>Proceso de la gestión financiera</i>	17
1.2.3.5.	<i>Modelos financieros</i>	17

1.2.4.	<i>Análisis financiero</i>	18
1.2.4.1.	<i>Objetivos del análisis financiero</i>	18
1.2.4.2.	<i>Instrumentos de pronósticos financieros</i>	18
1.2.4.3.	<i>Razones o indicadores financieros</i>	19
1.3.	Marco conceptual	21
1.3.1.	<i>Apalancamiento financiero</i>	21
1.3.2.	<i>Decisiones de financiamiento</i>	21
1.3.3.	<i>Endeudamiento en contabilidad</i>	21
1.3.4.	<i>Estrategias financieras</i>	22
1.3.5.	<i>Estructura financiera</i>	22
1.3.6.	<i>Presupuesto</i>	22
1.3.7.	<i>Rentabilidad financiera</i>	22
1.3.8.	<i>Toma de decisiones</i>	23
1.3.9.	<i>Valoración de empresas</i>	23

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	24
2.1.	Enfoque de investigación	24
2.2.	Nivel de investigación	24
2.3.	Diseño de investigación	24
2.4.	Tipo de estudio	25
2.5.	Población y muestra	25
2.5.1.	<i>Población de empresa</i>	25
2.6.	Población de análisis	26
2.7.	Métodos	26
2.7.1.	<i>Inductivo -deductivo</i>	26
2.7.2.	<i>Analítico- sintético</i>	26
2.7.3.	<i>Descriptivo</i>	27
2.8.	Técnicas	27
2.8.1.	<i>Observación</i>	27
2.8.2.	<i>Entrevista</i>	27
2.8.3.	<i>Encuesta</i>	27
2.8.4.	<i>Validación de encuestas alfa de Cronbach</i>	28
2.8.5.	<i>Instrumentos</i>	30
2.9.	Interrogante de estudio	31

2.9.1.	<i>Idea a defender</i>	31
2.9.2.	<i>Variables</i>	31
2.9.2.1.	<i>Variable independiente</i>	31
2.9.2.2.	<i>Variable dependiente</i>	31

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	32
3.1.	Resultados y discusión de resultados	32
3.1.1.	<i>Análisis de resultados</i>	32
3.1.2.	<i>Ficha de observación</i>	32
3.1.2.1.	<i>Guía de observación</i>	32
3.1.2.2.	<i>Resultados generales de la ficha de observación</i>	33
3.1.3.	<i>Entrevistas</i>	33
3.1.3.1.	<i>Guía de entrevista aplicada a la jefa financiera</i>	33
3.1.3.2.	<i>Guía de entrevista aplicada al gerente general</i>	36
3.1.3.3.	<i>Resultados generales de las entrevistas</i>	38
3.1.4.	<i>Encuestas</i>	38
3.1.4.1.	<i>Resultados generales de las encuestas</i>	54
3.2.	Evaluación financiera	55
3.2.1.	<i>Análisis horizontal y vertical de los estados financieros</i>	55
3.2.1.1.	<i>Estructura económica - financiera en valores monetarias</i>	58
3.2.1.2.	<i>Estructura económica -financiera en representación y variaciones</i>	59
3.2.1.3.	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal del balance general</i>	60
3.2.1.4.	<i>Análisis horizontal y vertical del estado de resultados</i>	70
3.2.2.	<i>Descripción de ingresos en base al análisis horizontal y vertical</i>	71
3.2.3.	<i>Descripción de los gastos en base al análisis horizontal y vertical</i>	72
3.2.4.	<i>Descripción de utilidades en base al análisis horizontal y vertical</i>	73
3.3.	Flujo del efectivo	74
3.3.1.	<i>Análisis horizontal y vertical del flujo de efectivo</i>	75
3.3.1.1.	<i>Estructura del flujo de efectivo en valores monetarios</i>	76
3.3.1.2.	<i>Estructura del flujo de efectivo en valores absolutos y representación</i>	76
3.3.1.3.	<i>Descripción de las actividades en base al análisis horizontal y vertical</i>	77
3.4.	Análisis de las razones financieras	79
3.4.1.	<i>Resultados de los indicadores de liquidez</i>	80
3.4.2.	<i>Resultados de los indicadores de solvencia</i>	81

3.4.3.	<i>Resultados de los indicadores de gestión.....</i>	81
3.4.4.	<i>Resultados de los indicadores de rentabilidad</i>	82
3.5.	Cálculo de las necesidades operativas de fondos	83
3.5.1.	<i>Cálculo del fondo de maniobra.....</i>	83
3.5.1.1.	<i>Cálculo de la porción real de liquidez.....</i>	84
3.5.1.2.	<i>Financiamiento NOF</i>	84
3.5.1.3.	<i>Balance financiero</i>	84
3.5.1.4.	<i>Resultado NOF.....</i>	85
3.6.	Igualación de cuentas ventas = gastos.....	85
3.6.1.	<i>Resultados ventas = gastos.....</i>	86
3.7.	Resultados generales de la evaluación financiera	87
3.8.	Diagnóstico situacional de la empresa	88
3.8.1.	<i>Filosofía empresarial</i>	88
3.8.1.1.	<i>Misión</i>	88
3.8.1.2.	<i>Visión</i>	88
3.8.1.3.	<i>Valores corporativos.....</i>	88
3.8.1.4.	<i>Políticas</i>	88
3.8.1.5.	<i>Organigrama estructural de la empresa.....</i>	90
3.8.2.	<i>Macro entorno.....</i>	91
3.8.2.1.	<i>Análisis de factores externos.....</i>	91
3.8.3.	<i>Micro entorno.....</i>	93
3.8.3.1.	<i>Análisis de factores internos</i>	93
3.8.4.	<i>Matriz de evaluación de factores internos.....</i>	96
3.8.5.	<i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	97
3.8.6.	<i>Matriz FODA.....</i>	98
3.8.7.	<i>Matriz DAFO.....</i>	99
3.8.8.	<i>Índice de satisfacción al cliente</i>	101
3.8.8.1.	<i>Índice trimestral de satisfacción al cliente</i>	102
3.8.8.2.	<i>Análisis de la encuesta aplicada.....</i>	103
3.8.9.	<i>Análisis de financiamiento</i>	104
3.8.10.	<i>Empresas relacionadas</i>	104
3.8.11.	<i>Análisis financiero de las empresas relacionadas.....</i>	105
3.8.11.1.	<i>Análisis de las necesidades operativas de fondos y fondo de maniobra.....</i>	105
3.8.11.2.	<i>Análisis de indicadores financieros</i>	108
3.8.12.	<i>Análisis de la competencia.....</i>	110
3.8.12.1.	<i>Campos de operación.....</i>	111

3.8.12.2.	<i>Comparación de indicadores financieros</i>	112
3.8.12.3.	<i>Resultado de los indicadores de la competencia</i>	112
3.8.13.	<i>Discusión de resultados</i>	113
3.9.	Propuesta	115
3.9.1.	Contenido de la propuesta	115
3.9.1.1.	<i>Información básica de la empresa</i>	115
3.9.1.2.	<i>Logotipo</i>	116
3.9.1.3.	<i>Reseña histórica de la empresa</i>	116
3.9.1.4.	<i>Base legal</i>	116
3.9.1.5.	<i>Descripción de productos</i>	117
3.9.2.	Diseño del plan financiero	117
3.9.2.1.	<i>Introducción</i>	117
3.9.2.2.	<i>Alcance del plan financiero</i>	118
3.9.2.3.	<i>Beneficiarios</i>	118
3.9.2.4.	<i>Tiempo de ejecución</i>	118
3.9.2.5.	<i>Equipo técnico responsable</i>	118
3.9.3.	Objetivos de la propuesta	119
3.9.3.1.	<i>Objetivo general</i>	119
3.9.3.2.	<i>Objetivos específicos</i>	119
3.9.4.	Plan de inversión	119
3.9.4.1.	<i>Ventas</i>	119
3.9.4.2.	<i>Gastos operacionales</i>	120
3.9.4.3.	<i>Gastos de administración y ventas</i>	120
3.9.4.4.	<i>Mano de obra</i>	122
3.9.4.5.	<i>Descripción de inversión</i>	123
3.9.4.6.	<i>Descripción de financiamiento</i>	124
3.9.4.7.	<i>Análisis general del plan de inversión</i>	125
3.9.5.	Plan operativo anual	126
3.9.5.1.	<i>Propuesta de una misión y visión</i>	129
3.9.6.	Estrategia financiera N.º 1	129
3.9.6.1.	<i>Política financiera N.º 1</i>	129
3.9.6.2.	<i>Política financiera N.º 2</i>	130
3.9.7.	Estrategia financiera N.º 2	131
3.9.7.1.	<i>Política financiera N.º 3</i>	131
3.9.7.2.	<i>Política financiera N.º 4</i>	133
3.9.7.3.	<i>Política financiera N.º 5</i>	133

3.9.8.	<i>Estrategia financiera N.º 3</i>	134
3.9.8.1.	<i>Política financiera N.º 5</i>	134
3.9.8.2.	<i>Política financiera N.º 6</i>	135
3.9.8.3.	<i>Política financiera N.º 7</i>	135
3.9.8.4.	<i>Política financiera N.º 8</i>	136
3.9.8.5.	<i>Política financiera N.º 9</i>	137
3.9.9.	<i>Estrategia financiera N.º 4</i>	137
3.9.9.1.	<i>Política financiera N.º 10</i>	138
3.9.9.2.	<i>Política financiera N.º 10</i>	140
3.9.10.	<i>Estrategia financiera N.º 5</i>	140
3.9.10.1.	<i>Política financiera N.º 11</i>	141
3.9.11.	<i>Estrategia financiera N.º 6</i>	141
3.9.11.1.	<i>Política financiera N.º 11</i>	141
3.9.11.2.	<i>Política financiera N.º 12</i>	142
3.9.11.3.	<i>Política financiera N.º 13</i>	143
3.9.12.	<i>Estrategia financiera N.º 7</i>	143
3.10.	Proyecciones	145
3.10.1.	<i>Proyección del balance general, período 2020-2024</i>	145
3.10.2.	<i>Proyección del estado de resultados, período 2020-2024</i>	147
3.10.3.	<i>Proyección del flujo de efectivo, período 2020-2024</i>	148
3.10.4.	<i>Análisis general de los balances proyectados 2021 al 2024</i>	149
3.10.5.	<i>Cálculo de las necesidades operativas de fondos</i>	150
3.10.5.1.	<i>Balance financiero proyectado NOF, 2020 al 2024.</i>	151
3.10.5.2.	<i>Análisis general de las NOF proyectadas</i>	151
3.10.6.	<i>Igualación de cuentas en proyección, Ventas = Gastos</i>	152
3.10.6.1.	<i>Análisis de igualación entre ingresos y ventas</i>	152
3.10.7.	<i>Validación de la idea a defender</i>	152
3.10.8.	<i>Indicadores de liquidez</i>	153
3.10.9.	<i>Indicadores de solvencia</i>	154
3.10.10.	<i>Indicadores de gestión</i>	155
3.10.11.	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	156
	CONCLUSIONES	157
	RECOMENDACIONES	158
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Fórmulas de los indicadores de liquidez.....	19
Tabla 2-1:	Formula de los indicadores de gestión	20
Tabla 3-1:	Formula de los indicadores de Solvencia	20
Tabla 4-1:	Formula de indicadores de Rentabilidad	21
Tabla 1-2:	Población de estudio.....	25
Tabla 2-2:	Resumen de casos.....	28
Tabla 3-2:	Alfa de Cronbach.....	28
Tabla 4-2:	Estadísticas de total de elemento	29
Tabla 1-3:	Guía de observación	32
Tabla 2-3:	Guía de Entrevista al departamento financiero.....	34
Tabla 3-3:	Guía de entrevista a Gerencia.....	36
Tabla 4-3:	Descripción del perfil profesional	39
Tabla 5-3:	Cumplimiento de objetivos departamentales.....	40
Tabla 6-3:	Distribución de recursos a departamentos	41
Tabla 7-3:	Estandarización de documentos.....	42
Tabla 8-3:	Solicitud de recursos	43
Tabla 9-3:	Sugerencias de Auditoria.....	44
Tabla 10-3:	Cumplimiento de la misión.....	45
Tabla 11-3:	Cumplimiento de la visión.....	46
Tabla 12-3:	Participación en la creación de objetivos.....	47
Tabla 13-3:	Proceso de gestión de cobros.....	48
Tabla 14-3:	Cambio a la política de Cobro	49
Tabla 15-3:	Proceso de comunicación Interna	50
Tabla 16-3:	Comunicación interna para la toma decisiones.....	51
Tabla 17-3:	Participación en el Mercado	52
Tabla 18-3:	Evaluación de la competencia	53
Tabla 19-3:	Análisis horizontal y Vertical del Balance General	55
Tabla 20-3:	Valor absoluto y relativo de la estructura económica-financiera.....	59
Tabla 21-3:	Análisis horizontal y Vertical del Estado de Resultados	70
Tabla 22-3:	Flujo del Efectivo	74
Tabla 23-3:	Análisis horizontal y vertical del flujo del efectivo	75
Tabla 24-3:	Actividades del flujo de efectivo	76
Tabla 25-3:	Análisis de los indicadores financieros.....	79
Tabla 26-3:	Necesidades Operativas de Fondos	83

Tabla 27-3: Cálculo del fondo de maniobra.....	83
Tabla 28-3: Porción real de liquidez	84
Tabla 29-3: Financiamiento NOF	84
Tabla 30-3: Balance Financiero NOF	84
Tabla 31-3: Igualación ventas y gastos	85
Tabla 32-3: Análisis de factores externos	91
Tabla 33-3: Análisis de Factores Internos.....	93
Tabla 34-3: MEFI.....	96
Tabla 35-3: MEFE	97
Tabla 36-3: Matriz FODA.....	98
Tabla 37-3: Matriz DAFO.....	99
Tabla 38-3: Índice trimestral de satisfacción al cliente.....	102
Tabla 39-3: Índices en porcentajes.....	102
Tabla 40-3: Endeudamiento en el corto y largo plazo.....	104
Tabla 41-3: NOF Orientoil S.A y Orienfluvial S.A	105
Tabla 42-3: Inversión y financiamiento NOF	106
Tabla 43-3: Balance Financiero NOF	106
Tabla 44-3: Indicadores Financieros ER.....	108
Tabla 45-3: Comparación de indicadores financieros.....	112
Tabla 46-3: Información de la empresa	115
Tabla 47-3: Descripción del producto.....	117
Tabla 48-3: Ventas de servicios	119
Tabla 49-3: Gastos operacionales	120
Tabla 50-3: Gasto administración y ventas.....	120
Tabla 51-3: Gasto promoción y publicidad.....	122
Tabla 52-3: Mano de Obra	122
Tabla 53-3: Mano de obra directa.....	122
Tabla 54-3: Mano de obra Indirecta.....	123
Tabla 55-3: Inversiones 2021	123
Tabla 56-3: Financiamiento 2021	124
Tabla 57-3: Plan operativo anual	126
Tabla 58-3: Proyección de ingresos	130
Tabla 59-3: Proyección de ingresos no operacionales	130
Tabla 60-3: Proyección de rentabilidad	131
Tabla 61-3: Proyección de gastos operativos.....	132
Tabla 62-3: Proyección de gastos administración.....	132

Tabla 63-3: Proyección de gastos de publicidad.....	132
Tabla 64-3: Proyección de cuentas por pagar.....	133
Tabla 65-3: Proyección de dividendos.....	133
Tabla 66-3: Proyección de cuentas por cobrar.....	134
Tabla 67-3: Proyección de cuentas incobrables.....	135
Tabla 68-3: Proyección de anticipos.....	136
Tabla 69-3: Proyección de otras cuentas y documentos por cobrar.....	136
Tabla 70-3: Proyección de garantías bancarias.....	137
Tabla 71-3: Inversiones 2021.....	138
Tabla 72-3: Proyección de propiedad planta y equipo.....	138
Tabla 73-3: Proyección de depreciaciones.....	139
Tabla 74-3: Proyección de deterioro de PPE.....	139
Tabla 75-3: Políticas financieras.....	140
Tabla 76-3: Proyección de efectivo.....	141
Tabla 77-3: Proyección de Total, no corrientes.....	142
Tabla 78-3: Proyección de anticipo a proveedores.....	142
Tabla 79-3: Proyección de anticipo a clientes.....	143
Tabla 80-3: Descripción de cursos de capacitación.....	144
Tabla 81-3: Balance General 2020-2024.....	145
Tabla 82-3: Proyección del estado de resultados 2020-2024.....	147
Tabla 83-3: Proyección del flujo del efectivo.....	148
Tabla 84-3: Proyección de las NOF, FM Y NRL.....	150
Tabla 85-3: Balance Financiero.....	151
Tabla 86-3: Proyección de Ingresos y Gastos.....	152
Tabla 87-3: Indicadores Financieros proyectados, 2020 al 2024.....	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Proceso de la planificación financiera.....	10
Figura 2-1:	Etapas de la planificación financiera.....	10
Figura 3-1:	Modelos de planificación financiera.....	12
Figura 4-1:	Contenido de un plan financiero.....	13
Figura 5-1:	Estructura de un plan financiero	14
Figura 6-1:	Fases del plan financiero	15
Figura 7-1:	Proceso de la Gestión Financiera.....	17
Figura 8-1:	Modelos Financieros	17
Figura 1-3:	Logotipo Orientfluvial S.A.....	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Descripción del perfil profesional	39
Gráfico 2-3:	Cumplimiento de objetivos departamentales.....	40
Gráfico 3-3:	Distribución de recursos.....	41
Gráfico 4-3:	Estandarización de documentos	42
Gráfico 5-3:	Solicitud de Recursos	43
Gráfico 6-3:	Sugerencias de auditoria.....	44
Gráfico 7-3:	Cumplimiento de la misión	45
Gráfico 8-3:	Cumplimiento de la visión	46
Gráfico 9-3:	Participación en la creación de Objetivos	47
Gráfico 10-3:	Proceso de gestión de cobros	48
Gráfico 11-3:	Cambio en la política de Cobro.....	49
Gráfico 12-3:	Proceso de comunicación Interna.....	50
Gráfico 13-3:	Comunicación interna para la toma de decisiones.....	51
Gráfico 14-3:	Participación en el Mercado.....	52
Gráfico 15-3:	Evaluación de la competencia.....	53
Gráfico 16-3:	Valores monetarios de la EC y EF	58
Gráfico 17-3:	Estructura Económica del Activo Análisis horizontal	60
Gráfico 18-3:	Estructura Económica del Activo Análisis vertical.....	60
Gráfico 19-3:	Descomposición del Activo Corriente Análisis horizontal	61
Gráfico 20-3:	Descomposición del Activo Corriente Análisis Vertical	62
Gráfico 21-3:	Descomposición del Activo No Corriente	63
Gráfico 22-3:	Descomposición del Activo No Corriente Análisis vertical	63
Gráfico 23-3:	Descomposición del Pasivo Análisis horizontal	64
Gráfico 24-3:	Descomposición del Pasivo Análisis vertical	64
Gráfico 25-3:	Descomposición del Pasivo Corriente Análisis horizontal	65
Gráfico 26-3:	Descomposición del Pasivo Corriente Análisis vertical.....	66
Gráfico 27-3:	Descomposición del Pasivo No Corriente Análisis horizontal	67
Gráfico 28-3:	Descomposición del Pasivo No Corriente Análisis vertical.....	67
Gráfico 29-3:	Descomposición del Pasivo No Corriente Análisis horizontal	68
Gráfico 30-3:	Descomposición del Pasivo No Corriente Análisis vertical.....	69
Gráfico 31-3:	Descomposición de Ingresos Análisis horizontal	71
Gráfico 32-3:	Descomposición de los Ingresos Análisis vertical	71
Gráfico 33-3:	Descomposición de los gastos Análisis horizontal	72
Gráfico 34-3:	Descomposición de los gastos Análisis vertical.....	72

Gráfico 35-3:	Descomposición de utilidades Análisis horizontal	73
Gráfico 36-3:	Descomposición de utilidades Análisis vertical.....	73
Gráfico 37-3:	Actividades del Flujo del efectivo.....	76
Gráfico 38-3:	Estructura del Flujo de efectivo Análisis horizontal	77
Gráfico 39-3:	Actividades del flujo de efectivo Análisis vertical.....	77
Gráfico 40-3:	Indicadores de Liquidez	80
Gráfico 41-3:	Indicadores de Solvencia.....	81
Gráfico 42-3:	Indicadores de Gestión.....	81
Gráfico 43-3:	Indicadores de Rentabilidad.....	82
Gráfico 44-3:	Indicadores de Rentabilidad.....	85
Gráfico 45-3:	Organigrama Estructural	90
Gráfico 46-3:	ISC Anual.....	103
Gráfico 47-3:	Comparación NOF	107
Gráfico 48-3:	Liquidez Orientoil S.A y Oriendril S.A	108
Gráfico 49-3:	Liquidez Orientoil S.A y Oriendril S.A	109
Gráfico 50-3:	Rentabilidad de Orientoil S.A y Oriendril S.A	110
Gráfico 51-3:	Contenido de la propuesta.....	115
Gráfico 52-3:	NOF, NRL, FM.....	151
Gráfico 53-3:	Indicadores de liquidez proyectados	153
Gráfico 54-3:	Indicadores de liquidez, 2020 al 2024.....	154
Gráfico 55-3:	Indicadores de gestión proyectados	155
Gráfico 56-3:	Indicadores de rentabilidad proyectados	156

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Árbol de problemas

ANEXO B: Guía de observación

ANEXO C: Guía de entrevista a la jefa financiera

ANEXO D: Guía de entrevista al gerente general

ANEXO E: Encuesta al personal administrativo

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objeto realizar el diseño de un plan financiero para la empresa Orienfluvial S.A, ubicada en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, con la finalidad de mejorar la gestión financiera de la empresa, a través del planteamiento de políticas y estrategias que faciliten la gestión de cobros y pagos, a más de la distribución adecuada de los recursos económicos y financieros. La metodología que se implementó para la recolección de información presenta un enfoque de investigación mixto tanto cualitativo como cuantitativo; a través del desarrollo de entrevistas, encuestas y fichas de observación al personal administrativo, consecuentemente se realizó una evaluación financiera a partir del análisis horizontal y vertical de los estados financieros y la aplicación de técnicas como la igualación de ingresos y gastos, cálculo de necesidades operativas de fondos y el diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas· como resultado se pudo determinar que la empresa Orienfluvial S.A, no cuenta con un plan financiero. Acorde a los resultados encontrados durante la investigación, se determinó el contenido del plan financiero, el mismo que inicia con el rediseño de la filosofía empresarial, la elaboración del plan operativo anual, plan de inversiones, y finaliza con el planteamiento de políticas y estrategias verificadas a partir de la proyección de estados financieros; estableciendo su validación a través de la comparación de los indicadores financieros proyectados, lo que permitió mejorar la gestión financiera debido al incremento presentado en la rentabilidad, la disminución en el ciclo de conversión de efectivo, además del control sobre los gastos y pago a proveedores.

Palabras Claves: <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS>, <FINANZAS>, <PLANIFICACION FINANCIERA>, <RENTABILIDAD>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <RATIOS FINANCIEROS>.

LEONAR
DO
FABIO
MEDINA
NUSTE

Firmado digitalmente por
LEONARDO FABIO
MEDINA NUSTE
Nombre de
reconocimiento (DN):
c=EC, o=BANCO CENTRAL
DEL ECUADOR,
ou=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE
INFORMACION-ECIBCE,
l=QUITO,
serialNumber=000062148
5, cn=LEONARDO FABIO
MEDINA NUSTE
Fecha: 2021.08.17
15:48:40 -05'00'



1525-DBRA-UTP-2021

SUMMARY/ABSTRACT

This degree project designs a financial plan for the company Orienfluvial S.A., in Joya de los Sachas, Orellana Province, to improve the financial management of the company, through the development of policies and strategies that facilitate the management of collections and payments, as well as the proper distribution of economic and financial resources. The method implemented for the collection of information presents a mixed qualitative and quantitative research approach; through the development of interviews, surveys and observation sheets to the administrative personnel, consequently a financial evaluation carried out from the horizontal and vertical analysis of the financial statements and the application of techniques such as the equalization of income and expenses, calculation of operating needs of funds and the diagnosis of strengths, weaknesses, opportunities and threats as a result it determined that the company Orienfluvial S.A., does not have a financial plan. According to the results found during the research, the content of the determined financial plan, which begins with the redesign of the business philosophy, the development of the annual operating plan, investment plan, and ends with the approach of policies and strategies verified from the projection of financial statements; establishing its validation through the comparison of the projected financial indicators, which allowed improving financial management because of the increase in profitability, the decrease in the cash conversion cycle, besides the control over expenses and payment to suppliers.

Keywords: <ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCIAL FINANCE>, <FINANCIAL PLANNING>, <PROFITABILITY>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL RATIOS>.

LEONARDO
EFRAIN CABEZAS
AREVALO

Firmado digitalmente
por LEONARDO
EFRAIN CABEZAS
AREVALO

INTRODUCCIÓN

La planificación financiera es una herramienta fundamental en el proceso de gestión financiera debido a que permite evaluar la situación actual de una empresa, proponer políticas y estrategias, realizar proyecciones para medir el crecimiento económico-financiero de la misma, además de la verificación constante sobre los indicadores financieros, por ello el presente trabajo de titulación tiene como objetivo proponer el diseño de un plan financiero para la empresa Orienfluvial S.A, ubicada en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana para el período 2020-2024, el mismo que en su contenido consta de III capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

El capítulo I, está conformado por el planteamiento del problema, sistematización del problema, objetivos, justificación, marco de referencia y marco teórico, además de una descripción de la idea a defender y sus variables; en este capítulo se expone la importancia de implementar un plan financiero en una empresa, a través de la sustentación teórica y revisión por autores con investigaciones similares al tema planteado, con el objetivo principal de solucionar una problemática planteada.

El capítulo II, contiene el marco metodológico y el marco de resultados, los siguientes apartados permiten conocer el enfoque de investigación, diseño de investigación, la población, muestra y las técnicas e instrumentos empleados, además de una evaluación financiera, diagnóstico situacional y análisis financiero sobre la competencia directa de la empresa, lo que facilitará la elaboración del plan financiero y la formulación de políticas estratégicas.

En el capítulo III, se establece la propuesta del presente trabajo de titulación el mismo que está conformado por: título, contenido de la propuesta, información básica de la empresa, diseño del plan de inversión, políticas y estrategias planteadas, proyecciones de los estados financieros y finalmente la validación de la idea a defender. Finalmente, se concluye dando a conocer los hallazgos encontrados de manera clara y detallada a más de algunas recomendaciones sobre problemas encontrados, las mismas que están enfocadas a fortalecer el objeto de estudio, además la presentación de los anexos servirá para verificar y sustentar el trabajo de investigación.

Planteamiento del problema

En el Ecuador en el 2019 existen 882.766 empresas, el 33,9% de estas se dedican al comercio, el 44,55% a los servicios, el 9,58% a agricultura, ganadería y pesca, el 8,41% son industrias de manufactura el porcentaje restante a construcción y explotación de minas y canteras (Ecuador en cifras, 2019) En el 2020, 676 empresas empezaron un proceso de cancelación y liquidación, de las cuales 558 fueron canceladas y 118 disueltas, alcanzando alrededor de 882.090 empresas aproximadamente, entre las causas que provocaron estas decisiones se encuentran la iliquidez,

incapacidad de cubrir su capital de trabajo y exceso de apalancamiento financiero procesos derivados de una deficiente gestión financiera (Primicias, 2020c).

Por otra parte, se evidenciaron pérdidas económicas en más de 69.000 empresas, dentro del sector de la producción se conoce que existen pérdidas por 6.114 millones, siendo el sector comercial el más afectado con una disminución de ingresos por 8.722 millones, consecuencia de las medidas de confinamiento tomadas durante la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia (El Comercio, 2020), generando un decrecimiento en la economía del 12,4%, (Banco Central del Ecuador, 2020). Con una disminución de empleos a nivel nacional de 1'009.583, consecuencia de ello una población económicamente inactiva de 4'656.901 (Ecuador en Cifras, 2020)

La región amazónica muestra un crecimiento de 153 empresas nuevas representando únicamente el 2,8% de las 5342 empresas nuevas en el país, por otra parte, esta región presenta mayor participación respecto del servicio de transporte terrestre y por ríos con 101 millones de dólares en ingresos y un promedio de utilidades de 764 miles de dólares (Dirección Nacional de Investigación y Estudios (DNIYE) de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS), 2018).

La provincia de Orellana presenta un 65% de Rentabilidad financiera por Inversión Extranjera Directa y un 15% de Rentabilidad financiera por Inversión Nacional, es imprescindible mencionar que este servicio es considerado una fuente potencial de ingresos en la provincia. (DNIYE); (SCVS), 2020), es preocupante para la región el decrecimiento en ingresos que sufrieron los sectores de alojamiento y servicios, petróleo y minas , transporte y refinación del petróleo con un 18,3%, 28,3%, 29,7% y 31,9% respectivamente, derivación del estancamiento de producción en las refinerías de petróleo y la disminución de las exportaciones, sumada a volatilidad de los precios del petróleo que en los últimos meses pasó de 7,89 a 40,29 dólares por barril (GK, 2020), al ser sectores considerados fuente de recursos para empresas locales su disminución en operatividad incluye a la región en el desempleo, en las pérdidas económicas y en la cancelación de empresas que presentan una deficiente gestión financiera.

La compañía objeto de estudio se constituyó mediante resolución N SC.IJ.DJC.Q.10.004232 emitida el 6 de Octubre del 2010, bajo la forma jurídica de sociedad anónima, con la razón social Orienfluvial S.A, la misma que actualmente se encuentra administrada por el Sr. Rosmel Balcázar como gerente General, propietario y como presidente el Sr. Johan Rosmel Balcázar ubicada en la Provincia de Orellana, Cantón Joya de los Sachas, es considerada una empresa grande debido a que cuenta con un patrimonio de 7'582.058,49, al formar parte de empresas enlazadas posee un alto reconocimiento por su gestión en beneficio de la sociedad, esta empresa está dedicada a la logística de transporte fluvial y a la construcción de campers, con servicio direccionado a empresas petroleras y otras, públicas y privadas de la localidad.

La empresa dentro del periodo 2017-2019 muestra capacidad para cubrir sus necesidades operativas de fondos, sin embargo, logra solventarlas con un financiamiento externo a largo plazo

con una representación del 61,04% y 65% con relación a sus pasivos, la liquidez corriente existente de 4,31 indica que la empresa tiene gran capacidad de cubrir obligaciones en el corto plazo, a pesar de ello obtiene únicamente el 3% de efectivo con relación a cobros realizados por actividades ordinarias, debido a un excesivo pago a proveedores con una representación del 97% con relación a los cobros, carece además de una política de pago a proveedores y falta de control sobre la política de cobros, derivados de una deficiente gestión financiera.

- La empresa no elabora una proyección de objetivos a largo plazo y un presupuesto para inversiones por cada área, además desconoce del grado de apalancamiento financiero, el nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez por lo cual no se puede medir su crecimiento durante años futuros.
- Presenta un manejo inadecuado de control de inventarios y falta de capacitación al personal en esta área, lo que origina pérdidas económicas; por otra parte, no existe un límite de uso en cuanto al efectivo, es por ello que sus reducciones en relación de un año a otro son abruptas de un 80% menos, consecuencia de un deficiente control de gastos.
- Su estructura financiera se encuentra distribuida en sus activos corrientes en un 65,45% lo que dificulta el otorgamiento de un mayor número de servicios debido a que sus activos fijos representan únicamente el 34,55% del total del activo, se plantea maximizar la utilidad, sin embargo, no se establece un análisis financiero o proyección sobre el porcentaje de rentabilidad al que se aspira llegar.
- Carece de estrategias que le permite controlar el crecimiento de cuentas incobrables ocasionadas por el incumplimiento de pagos por parte de sus clientes.
- La toma de decisiones en la empresa se ve limitada por la falta de un plan financiero que permite ajustar el presupuesto de inversión adecuado a las áreas esenciales de la empresa; es además preocupante el impacto de estas decisiones debido a los cambios drásticos generados en la región, consecuencia de la volatilidad de los precios del petróleo, la crisis ocasionada por la pandemia e inestabilidad del estado.

Formulación del problema

¿Como la inexistencia de un plan financiero incide en la gestión financiera de la empresa “Orienfluvial SA”, de la ciudad de la Joya de los Sachas, de la provincia de Orellana?.

Sistematización del problema

- ¿Cómo influye el diseño de un plan financiero en la expansión comercial de la empresa?
- ¿De qué manera el desarrollo de un diagnóstico retrospectivo financiero permitirá conocer la situación actual de la empresa?
- ¿Qué inconvenientes económicos-financieros han generado la inexistencia de un plan financiero en la empresa?
- ¿Cuál es el impacto que se obtendrá en el rendimiento de la empresa con el diseño de un plan financiero?

Objetivos General

Diseñar un Plan financiero para mejorar la gestión financiera en la empresa Orienfluvial S.A en el cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana en el período 2020-2024.

Específicos

- Desarrollar el marco teórico mediante la revisión bibliográfica actualizada para sustentar la investigación.
- Diagnosticar la situación financiera actual de la empresa mediante técnicas de evaluación con la finalidad de medir el desarrollo de la gestión financiera
- Formular el Plan Financiero a través de la aplicación de estrategias y políticas que mejoren la gestión financiera y faciliten la toma de decisiones en la empresa Orienfluvial S.A en el período 2020-2024.

Justificación teórica

La presente investigación considerará los conceptos teóricos tomados de varios autores relacionados con la influencia de la planificación financiera en la mejora de la gestión financiera en la empresa, tanto los aportes como conclusiones encontradas facilitarán el desarrollo del

trabajo de investigación y permitirán que el estudio alcance fiabilidad y calidad para que pueda ser utilizado en investigaciones futuras.

La planificación financiera es considerada una herramienta administrativa, en el ciclo de gestión empresarial debido a que tiene por objetivo minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y recursos financieros, es además un proceso mediante el cual la empresa trata de proyectar el futuro que desea alcanzar identificando sus recursos y proyectándolos estratégicamente para la toma de decisiones (Pérez & Sisa, 2016).

Las estrategias son uno de los aspectos claves a considerar en el desarrollo de una planificación financiera, debido a que permite crear una recapitulación del manejo financiero que ha existido a lo largo del tiempo y poder identificar si este capital será suficiente, o si existen fuentes favorables para percibir apalancamiento financiero (Salazar et al., 2019, p. 84).

La planificación financiera es un instrumento indispensable en toda entidad, debido a que permite tener control y conocimiento de las áreas de la empresa que necesitan una mejora en los procesos existentes, además se enfoca en la elaboración de pronósticos y presupuestos financieros otorgando información necesaria para mejorar la gestión financiera y aportar a la toma de decisiones (Valle, 2020).

Justificación metodológica

El presente estudio tiene un enfoque de investigación mixta debido a que según (Fernández & Baptista, 2014) pretende recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa a través de elementos que integren la investigación. Por tal razón se empleó las técnicas cualitativas debido a que en la investigación se utilizará como técnica a la entrevista la misma que está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información y un enfoque cuantitativo partiendo de las encuestas y de la observación directa de los procesos de estudio para la recolección de la información lo cual permitirá proponer una planeación financiera para la empresa.

El método empleado en la presente investigación será el deductivo puesto que aporta a usar la información general de la empresa para solucionar un problema específico es por ello que el método deductivo es el más eficiente ya que permite partir de las conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, además inicia con el análisis de los postulados, teorías y temas aplicados a soluciones o hechos particulares (Baena, 2017). El siguiente método facilitará el análisis de la información general de la empresa como balance, objetivos de crecimiento y a partir de ello establecer estrategias de mejora.

Justificación práctica

El objeto de la presente investigación es dar solución a problemas relacionados con la deficiente gestión financiera, empleando como herramienta el diseño de un plan financiero en la empresa Orienfluvial S.A., el mismo que permitirá proyectar objetivos, establecer presupuestos para cada área, generar estrategias de mejora a partir de la evaluación de políticas y finalmente otorgarle visibilidad al gerente respecto de la toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento. El diseño de un plan financiero ajustado a las normas de la empresa y a la problemática económica actual otorgará una protección a la empresa frente a cambios drásticos en el sector, es decir conocer cuánto dinero puedo invertir, cuánto debo mantener en mi fondo de maniobra y hasta que nivel de deuda puedo adquirir.

Es imprescindible generar un respaldo corporativo a sus colaboradores, a través de la medición del cumplimiento de metas y retribución de dividendos a sus socios, por consiguiente, la sociedad será un beneficiario indirecto de la investigación debido a que el crecimiento de la empresa permitirá generar nuevas fuentes de empleo, la apertura de negocios asociados a la actividad y el fortalecimiento de la economía nacional.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Antecedentes de investigación

Considerando la situación de la problemática, se recogió información bibliográfica en textos, artículos científicos y en repositorios de las bibliotecas de algunas universidades; investigaciones de las cuales se tomará a consideración la conclusión a la que han llegado sus autores.

La autora (Carrión, 2017) en el trabajo de Titulación La Planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa "Enrique Ullauri materiales de construcción Cía. Ltda.", de la ciudad de Catamayo, de la provincia de Loja, menciona como objetivo determinar el nivel de incidencia de la planificación financiera en la rentabilidad de la empresa Enrique Ullauri materiales de construcción Cía. Ltda., obteniendo como conclusión que el plan financiero incide en la rentabilidad con un nivel de significancia del 80%; lo que determina que al aplicar un modelo de gestión financiera se optimizarán los recursos financieros y se maximizará el valor de la compañía (p. 205).

Según (García & Imbaquingo, 2017) en su proyecto de investigación “Diseño de una Planificación Financiera Estratégica para la empresa Sismo de Cía. Ltda. y su Evaluación Financiera, Periodo 2016-2018” menciona como objetivo diseñar un plan financiero estratégico a largo plazo para la empresa SISMODE CIA LTDA. Con la finalidad de establecer estrategias financieras de inversión y financiamiento que permitan alcanzar mayor rentabilidad para la empresa, obteniendo como conclusión que la elaboración de flujos proyectados obtuvo una tasa interna de retorno de un 17% aún más alta que el monto esperado (p. 60).

1.2. Marco teórico

1.2.1. *Planificación financiera*

La planificación financiera es la herramienta primordial para una positiva dirección empresarial debido a que permite distribuir los recursos económicos entre las áreas de la empresa con la finalidad de aumentar las utilidades y su rentabilidad económica, desempeña así un rol esencial en el crecimiento de la entidad al establecer mecanismos para corregir errores de gestión (Valle, 2020)

Para (Navarro et al., 2018) la planificación financiera es considerada uno de los agentes primordiales para alcanzar una correcta gestión de recursos financieros, a través de la fundamentación de metas y objetivos con las medidas de control necesarias para su cumplimiento (p. 11).

La planificación financiera es considerada como un mecanismo que permite a las empresas adaptarse a la situación actual, proporcionándole beneficios sostenibles en el tiempo con la finalidad de optimizar los procesos existentes, mejorar su gestión y alcanzar los objetivos propuestos (Rázuri & Bravo, 2016).

1.2.1.1. Objetivos de la planificación financiera

Para (Rázuri & Bravo, 2016) los objetivos de la planificación financiera son los siguientes

- Conocer el impacto que tendrán en la empresa las decisiones actuales
- Anticipar las áreas de la empresa que requieren de una mayor inversión.
- Analizar los riesgos y efectividad de las decisiones
- Estimar la liquidez y solvencia que tendrá la empresa

1.2.1.2. Importancia de la planificación financiera

La planificación financiera permite evaluar la liquidez a futuro de la entidad, a través de las proyecciones que se realizan y la distribución de los recursos enfocados por áreas, lo cual permite el control en las decisiones que tomarán los directivos con el fin de generar bienestar a la organización.

La importancia de la planificación financiera radica en que hace uso de información financiera histórica para realizar presupuestos y proyecciones, los cuales se constituyen en una herramienta que ayuda a establecer objetivos económicos y supervisar acciones trazadas, el alcance de la información financiera es manifestar datos que satisfagan inquietudes generadas (Ramos & Tapia, 2017, p. 28).

La planificación financiera permite establecer el manejo óptimo del efectivo como un punto clave en el proceso de gestión debido a que facilita prever dinero para el cumplimiento de obligaciones a corto plazo; por otra parte, las utilidades se obtienen considerando los niveles de activos, pasivos y patrimonio, lo que otorga mayor visibilidad a gerencia para la toma de decisiones (Pérez & Sisa, 2016).

1.2.1.3. Ventajas de la planificación financiera

- Otorga a los organizadores un proceso flexible que puede ser realizado en cualquier periodo de tiempo en la gestión empresarial.
- Constituye una herramienta empresarial adaptable a cualquier tipo de proyecto de inversión, por lo que su buen uso permite la creación de empresas sostenibles.
- En la etapa del negocio permite integrar los componentes al plan de negocio y traducirlos en términos financieros.
- Presentan una estrecha relación entre las estrategias y políticas dentro de las empresas (Salazar et al., 2019).

1.2.1.4. Beneficios de la planificación financiera

- En el corto plazo permite que las organizaciones conozcan la capacidad que tiene las empresas para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- Permite elaborar los pros y contras de los resultados generados en la gestión financiera.
- Apertura la creación de un plan idóneo para enfrentar contingencias y no caer en imprevistos que ocasionen pérdidas al negocio (Medina, 2018).

1.2.1.5. Proceso de la planificación financiera

Existen diferentes procesos para la elaboración de una planificación financiera, según Medina, el proceso de planificación financiera es el motor fundamental para el desarrollo de un plan financiero debido a que explica el tiempo necesario para la elaboración, las áreas en las que se trabajará y las actividades que se deben considerar para alcanzar una eficiencia en el plan (Medina, 2018).

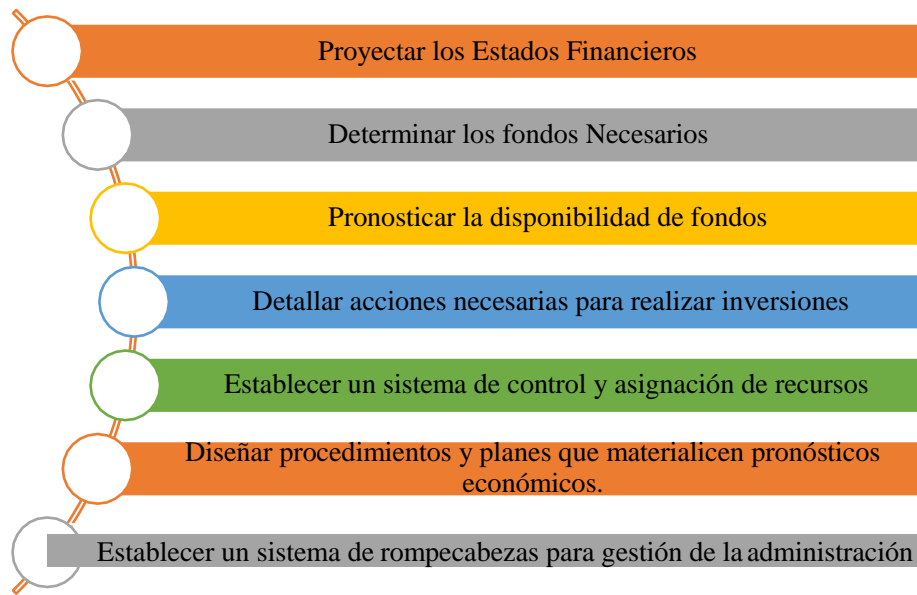


Figura 1-1: Proceso de la planificación financiera

Fuente: (Castro & Morales, 2014, p. 15).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Cabe resaltar que la figura 1-1 explica de manera detallada los pasos a seguir para la ejecución del plan financiero, los mismos que están enfocados a formular estrategias a largo plazo que permitan mejorar la gestión financiera de una empresa, es por ello por lo que, detalla la necesidad de determinar y pronosticar los fondos necesarios para las decisiones de inversión que serán desarrolladas en un futuro.

1.2.1.6. Etapas de la planificación financiera

Para (Puente et al., 2019) las etapas de la planificación financiera van desde:

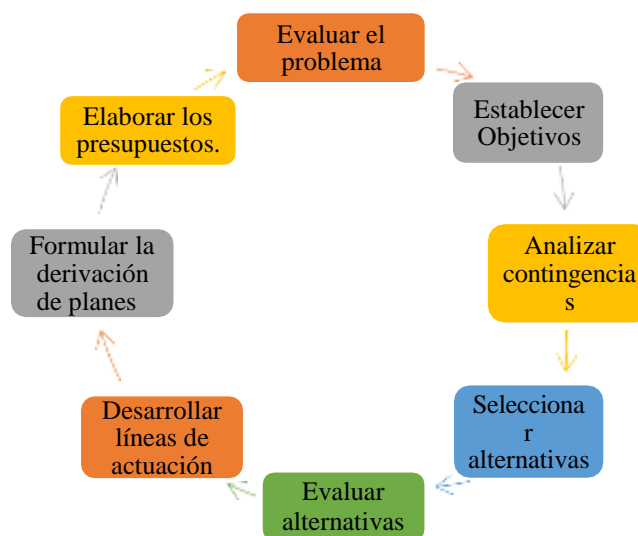


Figura 2-1: Etapas de la planificación financiera

Fuente: (Puente et al., 2019) (p. 13).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

En base a la figura 1-2 las etapas de planificación financiera inician con la evaluación del problema de la empresa, es decir estudiar la situación actual y en base a las dificultades encontradas crear objetivos, analizar las contingencias de estos, que conlleve a seleccionar alternativas que posteriormente serán evaluadas. Desarrollar líneas de actuación y formular la derivación de planes que facilite el procedimiento final enfocado en la elaboración de presupuestos.

1.2.1.7. Clases de planificación financiera

Las clases de planificación financiera comprenden una planificación al corto y largo plazo, las mismas que permiten presentar una capacidad para cubrir obligaciones inmediatas y favorecer los procesos planteados a largo plazo.

1.2.1.8. Planificación financiera al corto plazo

Este tipo de planificación financiera se encarga de examinar directamente los pasivos como activos en el corto plazo, considerando la elaboración de presupuestos de ingresos, egresos, ventas, efectivo, financiero y de otros ingresos que permitan tanto a los pasivos como activos presentar un fondo de maniobra (Puente et al., 2019).

1.2.1.9. Planificación financiera a largo plazo

La elaboración de una planificación financiera en el largo plazo involucra el análisis de la situación mundial y la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de resultados a largo plazo, para lo cual requiere de políticas para controlar su ejecución y de estrategias que faciliten el acceso a un financiamiento futuro, además permite evaluar el futuro de la empresa, tomar decisiones y mantener un curso sostenido de acción (Sandias, 2019).

1.2.1.10. Modelos de planificación financiera

Para (Sandias, 2019) los Modelos de Planificación financiera pueden partir de concepciones diferentes como el elaborado por las ventas y el que nace de las ratios (p. 45).

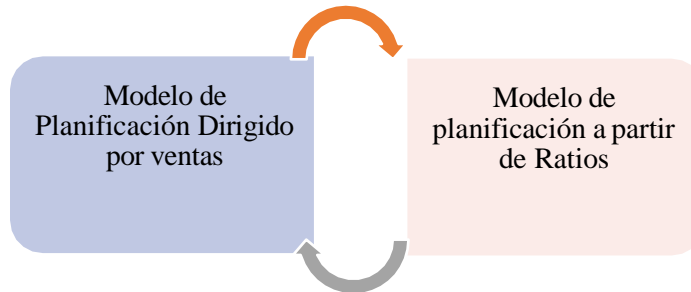


Figura 3-1: Modelos de planificación financiera

Fuente: (Sandiás, 2019, p. 43:45).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

A lo que la figura 1-3 es posible manifestar que el modelo de planificación dirigido por ventas pretende analizar el crecimiento de balances relacionadas como cuentas pendientes, cobros y clientes, así como el estudio de los activos, capital circulante, decisiones y objetivos empresariales que serán considerados para el desarrollo de proyecciones y estrategias de mejora.

Por otra parte, el modelo de planificación financiera a partir de ratios se enfoca en analizar las ratios obtenidos en evaluaciones previas para poder proyectarlos en el mismo periodo, los pasos considerados para el desarrollo de este modelo son:

- Desconstrucción de los estados Financieros
- Estimación de ratios futuros
- Construcción de estados Financieros proforma
- Análisis en comparación con las ratios (Sánchez, 2016).

1.2.2. Plan financiero

El plan financiero es una herramienta útil en el proceso administrativo debido a que permite adecuar las proyecciones que se efectuarán con los procesos inflacionarios, aumento de precios e inestabilidad económica, con la finalidad de favorecer la toma de decisiones en la empresa (Puente et al., 2019).

1.2.2.1. Contenido de un plan financiero

Para (Sandiás, 2019) el plan financiero debe contener los siguientes elementos:



Figura 4-1: Contenido de un plan financiero

Fuente: (Sandiás, 2019).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

A lo que la figura 1-4 concluye, el contenido de un plan financiero inicia con la creación de objetivos financieros que permitan en una etapa posterior evaluar el cumplimiento de la gestión, a través de la creación de políticas financieras, que permitan formular estrategias y faciliten la elaboración de planes de inversión, estructuras de financiamiento, el control de ingresos y gastos, los pronósticos de estados financieros principales y finalmente el análisis de riesgo de estimaciones.

En el plan financiero se establecen las metas financieras y las estrategias para cumplirlas, un plan coherente exige entender la manera en que la empresa podría obtener una rentabilidad a largo plazo más elevada, combinando proyectos de inversiones que ejecutará la empresa, es decir es un proceso que convierte en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado (Castro & Morales, 2014, p. 7).

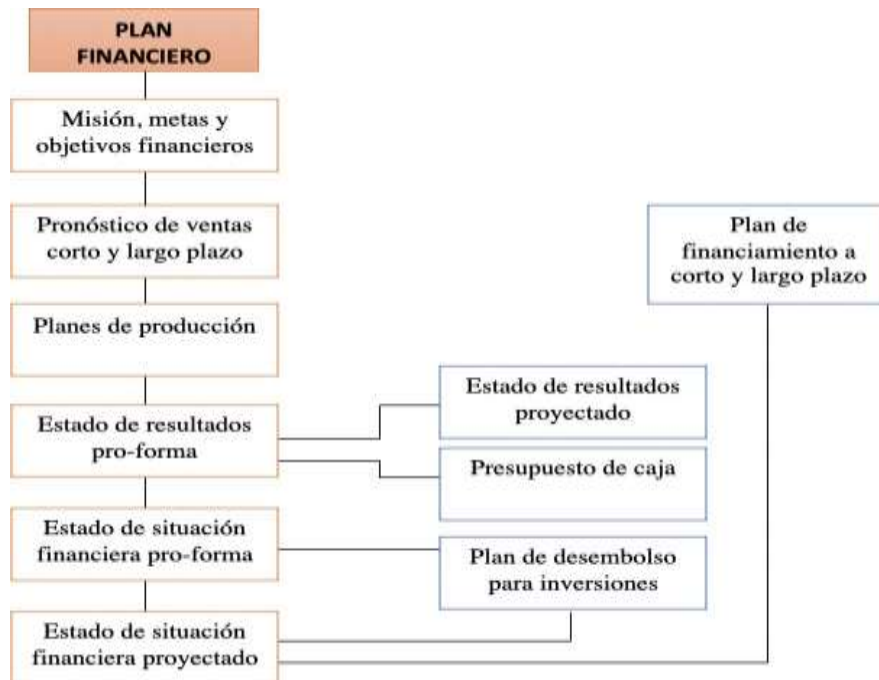


Figura 5-1: Estructura de un plan financiero

Fuente: (Castro & Morales, 2014, p. 8).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

En base a la figura 1-5 es posible mencionar que el proceso para desarrollar el plan financiero comienza con apertura de objetivos que se desean lograr y los cursos de acción, seguido del planteamiento de políticas que serán seguidas por la empresa, los procedimientos y bajo que programas se desarrollarán, además de ello es prudente realizar un pronóstico de venta para los siguientes años, luego se determinarán cuáles son los activos que permitirán alcanzar la meta de ventas y se establece la decisión sobre las formas de financiamiento, el mismo podría ser ejecutado en base a los pasos expuestos en la figura 1-1 de la planificación financiera (Castro & Morales, 2014). En el desarrollo de la propuesta se empleará el contenido del plan financiero expuesto por el autor (Sandiás, 2019), figura 1-6 establecido a través de siete fases sin considerar el análisis de riesgos de las estimaciones, considerándose a su vez incluir, la información básica de la empresa, el diseño de la propuesta y finalmente el análisis en comparación con ratios financieros.

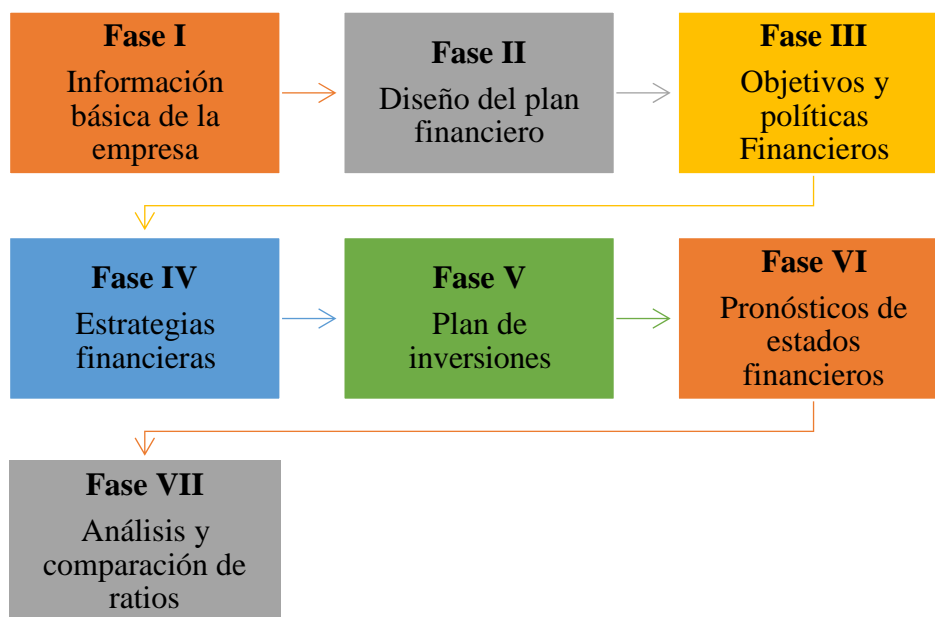


Figura 6-1: Fases del plan financiero

Fuente: (Sandiás, 2019).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

1.2.2.2. Pasos para la modelización del plan financiero

La elaboración de un plan financiero debe comprender los siguientes pasos:

- Elaborar la arquitectura contable básica: En este paso se establece la estructura financiera y análisis de cuentas de izquierda a derecha.
- Estimar los ingresos operativos: en este paso es importante considerar las previsiones de inflación para la proyección de precios.
- Estimar los costes operativos y el cálculo del resultado operativo: En este apartado se analiza el consumo de mercaderías y materiales, los gastos del personal, gastos de explotación y amortización.
- Estimar las cuentas operativas y realizar el cierre de los estados financieros: En este paso se analiza las cuentas que conforman el activo corriente y pasivo corriente (Medina, 2018).

1.2.2.3. Herramientas para la elaboración de un plan financiero

Según (Salazar et al., 2019) las herramientas para la elaboración de un plan financiero son:

- Presupuesto del Efectivo
- Estado de resultados proforma
- Estado de situación financiera o balance Pro Forma

1.2.3. Gestión financiera

Es la combinación de operaciones y métodos conectados entre sí con la intención de aprender a proyectar, administrar y vigilar de forma eficaz y segura los recursos para el movimiento y progreso de las empresas, tiene como propósito la ejecución del presupuesto de gastos, así como la distribución adecuada de los recursos económicos (Rázuri & Bravo, 2016).

1.2.3.1. Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera es imprescindible en toda organización puesto que permite a sus directivos enfocarse en dos factores primordiales como la maximización de los beneficios y riquezas, a través del control de la gestión, garantizando un alto grado de consecución de objetivos fijados por los administradores en la empresa (Córdoba, 2012).

1.2.3.2. Objetivos de la gestión financiera

Respecto de los objetivos de la gestión financiera los más importantes son los siguientes:

- Generar valor agregado al recurso humano
- Incrementar la participación de la empresa en el mercado
- Maximizar la rentabilidad de la inversión
- Elevar el nivel de satisfacción para los clientes y consumidores (Rázuri & Bravo, 2016).

1.2.3.3. Función de la gestión financiera

La función de la gestión financiera se divide en tres áreas de decisión que van desde el área de inversión, financiamiento y dividendos. En las decisiones de inversión se consideran los recursos sobrantes una vez solventadas las necesidades internas y con terceros, para emplearlo en la adquisición de acciones, activos y papeles comerciales. Por otra parte, en las decisiones de financiamiento se analizan los canales idóneos donde es posible adquirir financiamiento y en qué áreas utilizarlo dentro de la empresa. Finalmente, las decisiones de dividendos se consideran luego de determinar la rentabilidad en un determinado periodo (Córdoba, 2012).

1.2.3.4. Proceso de la gestión financiera

Para (Jack, 2018) la gestión financiera eficaz comprende el siguiente proceso:

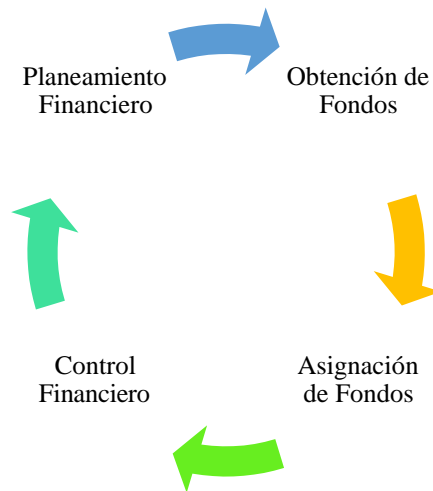


Figura 7-1: Proceso de la Gestión Financiera

Fuente: (Jack, 2018).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

En base al gráfico 1-6 es posible entender que el proceso de gestión financiera culmina con la creación de un plan financiero que actúe como hoja de ruta para la ejecución de actividades para lo cual se debe iniciar con la obtención de fondos, luego de ello es imprescindible exponer las formas en las que este será asignado a las diferentes áreas, sin olvidar el control financiero de todas las actividades planteadas.

1.2.3.5. Modelos financieros

Para (Jack, 2018) es esencialmente una representación matemática de una transacción, evento o negocio, que generalmente implica el uso de supuestos y la variación de factores para predecir un resultado (p. 72). Un modelo financiero nos permite proyectar y probar la dinámica de una empresa, por lo tanto, el autor señala entre los modelos financieros los siguientes:

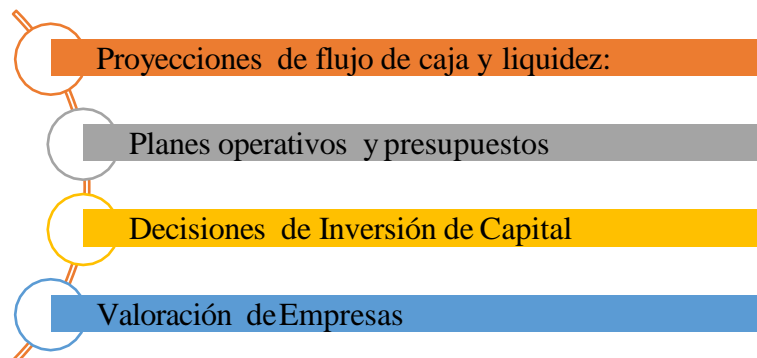


Figura 8-1: Modelos Financieros

Fuente: (Jack, 2018, p. 72).
Realizado por: Curay, Z. 2020.

En primer lugar, el autor señala a las proyecciones del flujo de caja de liquidez, como herramienta para la gestión del capital de trabajo en la empresa. Por otra parte, el plan presupuestario sigue un proceso de proyecciones financieras anuales, contiene un resumen de gastos y una proyección de pérdidas y ganancias, juntamente con el plan operativo permiten evaluar a la empresa, revisar objetivos e iniciativas.

El modelo financiero de decisiones de inversión de capital pretende analizar los gastos que la empresa realizará a largo plazo, los mismos que derivan de la compra de maquinaria, desarrollo de nuevos productos, adquisiciones de negocios o empresas. Por último, el modelo de valoración, las proyecciones de los estados financieros, evalúa factores claves de rendimiento (p. 3).

1.2.4. Análisis financiero

El análisis financiero permite conocer la capacidad que tienen las empresas para cumplir sus obligaciones y generar utilidades, además facilita la toma de decisiones encauzadas a mejorar y direccionar la gestión de los recursos de la organización y por ende garantizar que el nivel de cumplimiento de los objetivos. Por ende, el análisis financiero es una técnica empleada para la evaluación, planificación y monitoreo de las actividades e iniciativas en la empresa, la misma que está estrechamente relacionada con la gestión del desempeño (Jack, 2018).

1.2.4.1. Objetivos del análisis financiero

Los objetivos Financieros según (Medina, 2018) son los siguientes:

- Crear iniciativas estratégicas y operativas, los pronósticos y resultados planificados.
- Proyectar y modelar el desempeño financiero futuro.
- Aumentar la visibilidad de las áreas críticas del desempeño empresarial.
- Detectar evidencias y tendencias desfavorables; amenazas competitivas y problemas de rendimiento del producto.

1.2.4.2. Instrumentos de pronósticos financieros

- **Análisis vertical**

El análisis vertical permite conocer el porcentaje de representación que tienen las cuentas minoritarias respecto del monto total de los grupos principales presentados en los estados

financieros, es decir estudia su estructura interna permitiendo valorar la gestión financiera (Medina, 2018).

- **Análisis horizontal**

El análisis horizontal facilita la comprensión entre las variaciones que sufren las cuentas en relación de un año con otro, representadas a través de un valor absoluto que puede ser tanto negativo como positivo y un valor relativo en porcentaje, tomando como consideración un año base (Freire & Betancourt, 2016).

1.2.4.3. Razones o indicadores financieros

El uso de los indicadores en el análisis financiero permite tomar decisiones de inversión, financiamiento y planes de acción, para identificar los puntos débiles y fuertes de las organizaciones, así como realizar comparaciones con otras empresas.

- **Razones de liquidez**

Las razones de liquidez permiten conocer la capacidad que tienen las empresas para cumplir obligaciones en el corto plazo, es decir si hubiese una necesidad de dinero inmediata la empresa podría responder de forma positiva.

Tabla 1-1: Fórmulas de los indicadores de liquidez

Indicador	Interpretación	Fórmula
Liquidez Corriente	Cubre obligaciones en el corto plazo	Razón Corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Prueba Ácida	Disponibilidad de activos líquidos.	PA = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Fuente: (Freire & Betancourt, 2016, p. 14).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

- **Razones de gestión**

Las razones de gestión evalúan la eficiencia de las políticas en cuanto cobros, pagos, adquisición de inventarios.

Tabla 2-1: Formula de los indicadores de gestión

Indicador	Interpretación	Fórmula
Rotación de Ventas	Mide la eficiencia en el uso del activo	$RV = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
Periodo Promedio de Cobro	Mide el tiempo en el que se cobra a los clientes	$PMC = \frac{C y D x C}{\text{Ventas}}$
Periodo promedio de pago	Mide el tiempo en el que se pagan los inventarios.	$PMP = \frac{C y D x P}{\text{inventarios}}$

Fuente: (Freire & Betancourt, 2016, p. 14).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

- **Razones de solvencia**

Miden el grado y forma de participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa.

Tabla 3-1: Formula de los indicadores de Solvencia

Indicador	Interpretación	Fórmula
Endeudamiento del Activo	Determina el nivel de autonomía financiera de la empresa.	$EA = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Apalancamiento	Son los activos obtenidos por cada unidad monetaria	$AP = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
Endeudamiento Patrimonial	Permite conocer si la empresa está siendo mayormente financiada por acreedores o propietarios.	$EP = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: (Freire & Betancourt, 2016, p. 14).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

- **Razones de rentabilidad**

Permiten medir la efectividad de la organización en el control de costos y gastos a través de la capacidad de transformar las ventas en utilidad.

Tabla 4-1: Formula de indicadores de Rentabilidad

Indicador	Interpretación	Fórmula
Rentabilidad Neta del Activo	Indica la capacidad del activo para producir utilidades	$RA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Margen Neto	Analizar la rentabilidad real que se obtiene de las ventas	$MN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Margen Operacional	Indica si la empresa es lucrativa	$MO = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$

Fuente: (Chacón & Rugel, 2018, p. 12).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. Apalancamiento financiero

Es una herramienta que permite la recuperación del capital, cuyo objetivo es diversificar el riesgo, sin embargo, debe ser monitoreada debido a que si existiere un exceso de apalancamiento podría aumentar los niveles de volatilidad de la inversión productiva, al alcanzar valores por encima de los considerados adecuados por la empresa, esta podría empezar a perder autonomía y a depender de sus acreedores (Huacchillo et al., 2020).

1.3.2. Decisiones de financiamiento

Las decisiones de financiamiento se basan fundamentalmente en los indicadores, políticas, evaluación y riesgos financieros, su propósito es controlar la capacidad que tiene una empresa de cubrir sus requerimientos a partir del uso de sus propios recursos. En algunos casos se ha evidenciado la importancia de decidir ante un financiamiento que no genere costo de dinero en el tiempo, por lo tanto, se establecen dotaciones de capital a través de empresas relacionadas, o con empresas del estado con intereses más bajos (Vega, 2017).

1.3.3. Endeudamiento en contabilidad

El endeudamiento en las empresas es la diferencia que existe entre el monto adeudado y el nivel de recursos, se estudia el endeudamiento considerando la suma de los pasivos tanto en el corto como en el largo plazo. Es imprescindible medir los niveles de endeudamiento para considerar la eficiencia de la empresa ante la cobertura de sus obligaciones, sin arriesgar los recursos propios de la empresa (Rankia, 2020).

1.3.4. Estrategias financieras

Para (García & Paredes, 2014) las estrategias financieras son planes por seguir para mejorar la gestión de los recursos a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de evidenciar el crecimiento favorable de la empresa. El éxito de la aplicación de estrategias dentro de una empresa dependerá de la efectividad de los administradores de manejar los cambios que se presenten en el ambiente.

1.3.5. Estructura financiera

La estructura financiera es conocer la forma en la que una compañía está estructurada, es decir conocer sus activos, inversiones, niveles de deuda y estructura del patrimonio logrando entender que le pertenece a la compañía y que puede ser considerado objeto de deuda. Es imprescindible identificar el tipo de compañía y el sector en el que esta se desempeña, para establecer una adecuada distribución de sus recursos tanto económicas como financieros (Ramírez, 2018).

1.3.6. Presupuesto

Para (Pacheco, 2020) el presupuesto es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones, que sirve como guía para el logro de metas que la dirección se ha fijado como objetivo, por lo tanto, es importante realizar un diagnóstico del estado actual y del entorno en el que se desempeña la empresa, de forma cuantitativa y a través de procesos como el presupuesto maestro que logrará tener mayor control sobre las áreas de la empresa, alcanzando una visión completa del negocio.

1.3.7. Rentabilidad financiera

Es el porcentaje que se obtiene luego de contemplar la estructura financiera de una empresa, consecuencia de las decisiones de financiamiento, es decir es la relación que existe entre los beneficios netos y los capitales propio. El planteamiento de políticas y estrategias favorece a la gestión financiera, debido a que le permite al administrador tener una visión más detallada sobre

las decisiones a tomarse para el incremento de los beneficios, además establecer proyecciones sobre los indicadores encontrados (Landázuri et al., 2018).

1.3.8. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso del que depende la empresa para el desarrollo de sus actividades, a través del análisis y estudio realizado por los jefes departamentales, jefes de operaciones y gerente general. El proceso para la toma de decisiones incluye el diseño de políticas, programas, presupuestos y procedimientos a través del control y asignación de responsabilidades a las personas encargadas de la administración (Barrios, 2019).

1.3.9. Valoración de empresas

La valoración de empresas según (Marqués, 2017) está dada bajo la premisa principal de que una empresa vale lo que es capaz de generar, además le permite conocer su valoración de activos, medición de rentabilidad, la resolución de conflictos accionarios y las operaciones en el mercado de valores, a través de la aplicación de métodos dinámicos como; descuentos de flujos de caja, resultados y dividendos, así como los métodos de comparación entre compañías con el fin de evaluar sus rendimientos de forma aislada.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto debido a que se pretende recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa, según (Fernández & Baptista, 2014) el enfoque mixto “consiste en la integración de los métodos antes descritos, a partir de los elementos que componen la investigación” (p. 10). Para (Sampieri & Mendoza, 2018) el enfoque de investigación mixta permite recolectar y analizar datos numéricos y características, implementados en secuencia.

Fue empleado el método cualitativo debido a que en la investigación se utilizaron los instrumentos como la guía de entrevista y guía de observación, así como el cuestionario, al ser estos una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información y un enfoque cuantitativo partiendo de las encuestas y de la observación directa de los procesos de estudio para la recolección de la información lo cual permitió proponer un plan financiero para la empresa.

2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación descriptivo permite identificar hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, además señala que se soporta en técnicas como la entrevista, la observación y la revisión documental (Gómez, 2016).

Se empleó la observación a través de la ejecución de una ficha de observación destinada a conocer que documentos posee al momento la empresa y en base a cuál de estos es posible ejecutar la investigación, además es un instrumento imprescindible debido a que permite obtener información directa y confiable acerca de la situación financiera de la empresa.

2.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación que se empleó dentro de este estudio es el no experimental debido que para (Gómez, 2016) permite observar tal y como se desarrollan los fenómenos en un contexto natural, a través de herramientas como el análisis horizontal y vertical el cual posibilita evaluar el crecimiento de la empresa, además facilita el desarrollo de pronósticos de los estados financieros.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de investigación empleado es el transversal-descriptivo el cual permite recolectar datos en un tiempo único, es decir facilita el análisis de la información de años anteriores y a través de esto permite enfocarlos a proyecciones futuras en la empresa (Baena, 2017; Gómez, 2016).

Este tipo de estudio se aplicó en la empresa a través del análisis de los estados financieros y revisión de políticas y normas utilizadas que permiten a la empresa conocer como se ha llevado el manejo de la información en los últimos años y las estrategias que deberían ser aplicadas para mejorar esta problemática, para lo cual se lo efectuó de dos formas:

- A través del estudio de campo, es decir solicitando la información directamente en la empresa.
- A través del estudio documental, con la revisión y estudio en revistas científicas tesis, informes, libros, conferencias y entre otras fuentes.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población de empresa

Para la presente investigación se estableció como población de estudio a las personas encargadas del área administrativa y financiera de la empresa Orienfluvial S.A que según datos proporcionados por la misma son:

Tabla 5-2: Población de estudio

CARGO	N
Gerente General	1
Jefe Financiera	1
Jefe de Contabilidad	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Ambiente	1
Jefe de contratos y licitaciones	1
Jefe de Cobranzas	1
Jefe de Logística	1
Jefe de Seguridad	1
Jefe de Facturación	1
TOTAL	10

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

2.6. Población de análisis

Se considera como población de análisis a los recursos proporcionados por los administradores de la empresa tales como:

- Estados Financieros de los años 2017, 2018 y 2019
- Informes de Auditorías Externas de los años 2017, 2018 y 2019
- Políticas y Normas ejecutadas
- Informe de evaluación de calidad
- Plan de Inversión y expansión comercial

2.7. Métodos

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo empleando los métodos inductivo-deductivo.

2.7.1. *Inductivo -deductivo*

El método inductivo permite la observación y registro de hechos, su análisis y clasificación, de modo que el investigador pueda generalizar propiedades y relacionarlas con los objetos a partir de la observación. Por otra parte, el método deductivo permite acceder a información general, estudiarla y convertirla en un caso particular (Rodríguez & Pérez, 2017).

Por lo tanto, en la investigación fue empleado para conocer diferentes componentes de la empresa durante el periodo de estudio y poder aplicar fundamentos básicos de la planificación financiera tales como: análisis financiero flujos del efectivo, pronósticos, estados proforma, con el fin de interpretarlos y establecer un informe, y conocer el manejo de procesos relacionados al área financiera.

2.7.2. *Analítico- sintético*

El método analítico- sintético posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes, a su vez la síntesis es la unión o combinación de partes previamente analizadas, posibilitando descubrir relaciones y características generales, es decir el análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados de análisis (Rojas, 2015).

En la vigente investigación se aplicó el análisis de la información financiera como estados financieros, informes y políticas de información, posterior a ello se estableció recursos de interpretación como indicadores, análisis vertical y horizontal.

2.7.3. *Descriptivo*

Fue imprescindible la aplicación de este método en la investigación debido a que nos permitió conocer el desarrollo de los procesos relacionados al área financiera e identificar que estrategias se podrán crear para mejorar estos sistemas. Para (Rojas, 2015) la investigación descriptiva exhibe el conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación de espacio y tiempo (p. 72).

2.8. Técnicas

2.8.1. *Observación*

Para (Baena, 2017) la observación permite obtener información directa y confiable mediante un procedimiento sistematizado y controlado, a través de uso de medios audiovisuales y el estudio del comportamiento de las personas en su entorno de trabajo. Para el desarrollo de la investigación se empleó como técnica la ficha de observación la misma que permitió conocer cuáles son los documentos empleados por la empresa para la ejecución de los procesos, los mismos que sirven de guía para la ejecución del estudio, todo esto enfocados al área financiera.

2.8.2. *Entrevista*

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información con el propósito de indagar de forma más espontánea y abierta (Rojas, 2015, p. 8). La entrevista se desarrolló al gerente general y jefe financiero, debido a que nos interesa conocer su visión a futuro de la empresa, el desarrollo de los procesos, las metas y objetivos planteados, las decisiones que se han tomado y el progreso económico- financiero de la empresa en los últimos años con la finalidad de evidenciar la eficiencia en sus administraciones (Véase en Anexo 2).

2.8.3. *Encuesta*

La encuesta es una herramienta fundamentada en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Rojas, 2015, p. 8). La encuesta se aplicó al personal encargado de áreas como: finanzas, contabilidad, facturación, cobranzas,

talento humano, calidad, seguridad y logística quienes de manera conjunta permiten conocer la evaluación en cuanto a los procesos financieros, el cuestionario está elaborado en base a preguntas abiertas y cerradas. (Véase en Anexo 3).

2.8.4. Validación de encuestas alfa de Cronbach.

Para la validación de las encuestas se empleó el método alfa de Cronbach que permite alcanzar mayor confiabilidad en la información, empleando como fórmula la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S^2 i}{ST^2} \right]$$

en donde:

K → Es el número de ítems

Si² → Sumatoria de varianzas de los ítems

ST² → Varianza de la suma de los ítems

α → Alfa de Cronbach

Tabla 6-2: Resumen de casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100
	Excluido	0	0
	Total	10	100

Fuente: Sistema SPSS

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Tabla 7-2: Alfa de Cronbach

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N. de elementos
,856	15

Fuente: Sistema SPSS

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Tabla 8-2: Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento				
Interrogante	Media del elemento si se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento de ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Su perfil profesional se ajusta al puesto de trabajo en el que se desenvuelve?	33,5	79,167	,165	,864
2. ¿Considera usted que su departamento cumple con los objetivos presentados en el plan de expansión comercial?	32,9	68,1	,663	,836
3. ¿Es la distribución de recursos a su área un limitante para la consecución de objetivos departamentales?	32,6	80,267	,101	,868
4. ¿La gestión por procesos actual ha mejorado con la estandarización de documentos?	33,5	74,278	,486	,847
5. ¿Considera oportuno solicitar recursos para su área directamente al departamento financiero antes que a gerencia?	32,7	78,678	,116	,874
6. ¿Considera usted que se acojan en su totalidad las sugerencias emitidas en las auditorias?	33,4	73,156	,592	,842
7. ¿Ha cumplido la empresa durante los últimos años con la misión planteada?	32,9	65,433	,806	,826
8. ¿Considera usted que el trabajo departamental actual permitirá alcanzar la visión de la empresa?	33,4	74,489	,599	,843
9. ¿Existe participación de los diferentes departamentos en la creación de objetivos en la empresa?	33	73,556	,645	,841
10. ¿Considera usted que el proceso de gestión de cobros actual responde a las necesidades de liquidez en la empresa?	33,2	70,844	,77	,834
11. ¿Considera usted oportuno realizar un cambio a la política de cobro a clientes que al momento es de 90 a 120 días?	32,9	77,878	,585	,848
12. ¿Considera usted que la estructura de comunicación interna actual es eficiente?	32,6	70,933	,539	,844
13. ¿El proceso de comunicación interna actual facilita la toma de decisiones a gerencia?	32,6	66,711	,766	,829
14. ¿Considera usted que la empresa ha mejorado su participación en el nicho de mercado durante los últimos años?	33,5	74,944	,635	,843
15. ¿Realiza la empresa una evaluación de su competencia?	32,9	75,211	,386	,852

Fuente: Sistema SPSS.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

La validación de las encuestas fue realizada en base al método Alfa de Cronbach a través del sistema SPSS estadístico y funciones de Excel, alcanzando una confiabilidad en el instrumento de un 86%; en donde según los niveles $>80\%$, indica confiabilidad alta en la información, cabe mencionar que la correlación existente en las preguntas 1, 3, 5 y 15 es menor a 0.40, lo que a su vez podría indicar que es muy baja la relación de esta pregunta con las otras, sin embargo eliminar estas preguntas no afectan al porcentaje de fiabilidad del Alfa de Cronbach, por tanto se mantendrán dentro del análisis.

2.8.5. Instrumentos

Para lograr los objetivos de la investigación, según (Rojas, 2015) es imprescindible establecer instrumentos como complemento de las técnicas empleadas, entre las cuales están:

- **Guía de Observación:** La guía de observación es un formato que contiene los objetivos de la investigación plasmada en factores, aspectos, o elementos a ser observados en su comportamiento. Para la ejecución de la investigación se empleó como técnica la observación, la misma que permitió conocer los documentos con los que encuentra la empresa y en los que se basa para el desarrollo de procesos.
- **Registro de Observación:** El registro de observación puede ser llevado a través de formularios y videos que sugieren una evidencia física, fue únicamente posible recopilar esta información a través de la guía de observación impresa la misma que fue aplicada a la persona encargada del área financiera.
- **Guía de Entrevistas:** Es un formato que contiene preguntas abiertas o de opinión para definir variables de investigación. Para el desarrollo de la investigación se empleó preguntas abiertas, que permitieron conocer el criterio de las personas entrevistadas.
- **Registro de Entrevista:** El registro de entrevista puede ser desarrollado a través de audios y videos. Como recurso de almacenamiento de información se pidió la autorización de las personas entrevistadas a ser grabadas en un audio con la finalidad de registrar sus respuestas a detalle, sin embargo, por sigilo de la información pidieron se redacte únicamente las respuestas.
- **Cuestionario:** Los cuestionarios permiten establecer preguntas abiertas o cerradas para conocer la situación actual de la empresa. El cuestionario empleado en el siguiente estudio fue aplicado al personal de las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de conocer sus opiniones respecto del desarrollo de la gestión financiera y empresarial.

2.9. Interrogante de estudio

2.9.1. *Idea a defender*

Como incidirá el plan financiero en la mejora de la gestión financiera y en la toma de decisiones de la empresa Orienfluvial S.A, de la ciudad de la Joya de los Sachas, de la provincia de Orellana.

2.9.2. *Variables*

2.9.2.1. *Variable independiente*

Plan financiero

2.9.2.2. *Variable dependiente*

Gestión financiera

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1. Análisis de resultados

En el siguiente apartado de la investigación, se presenta un análisis de la empresa Oriensfluvial S.A, tomando en cuenta la planeación financiera y su incidencia en el mejoramiento de la gestión financiera, el mismo que ha sido expuesto en tres partes, iniciando con las entrevistas, ficha de observación y encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa, lo que facilita conocer la situación operativa actual de la empresa, en segunda instancia se indica la situación financiera de la misma mediante la aplicación de técnicas de evaluación financiera como el análisis vertical, análisis horizontal y ratios aplicados a los estados financieros, durante el periodo 2017-2019. Finalmente, se exponen los resultados obtenidos de encuestas, entrevistas, ficha de observación, con el fin de establecer un diagnóstico situacional de la empresa. A continuación, se expone de forma organizada la guía de entrevista y encuestas empleadas con sus respectivas respuestas, se realiza el análisis e interpretación de los estados financieros, análisis de las ratios financieras, los mismos que serán expuestos en gráficos y tablas que faciliten la comprensión de la información.

3.1.2. Ficha de observación

3.1.2.1. Guía de observación

Tabla 9-3: Guía de observación

N	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Cuenta la empresa con un organigrama funcional, misión, visión, políticas y objetivos?	x		
2	¿La empresa dispone de indicadores de evaluación de gestión y cumplimiento de objetivos?		x	
3	¿Realiza la empresa una proyección de metas y objetivos a corto y a largo plazo?		x	
4	¿Cuenta la empresa con un plan financiero?		x	
5	¿Cuenta con políticas de cobro, planes o flujogramas para el proceso de cobros?	x		Se establece a través de un documento interno.
6	¿Existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las pendientes de cobro?	x		Evalúa esta información los auditores externos.

7	¿Se conocen y aprueba los estados financieros anuales y los informes de ejecución presupuestaria con alta gerencia?	x		Procede a establecer mejoras
8	¿Cuenta la empresa con un reporte de ingresos y gastos por servicio?	x		Es controlado únicamente por facturación
9	¿Se realizan análisis de las desviaciones de gastos estimados en el presupuesto y lo realmente incurrido?		x	No existe en documentos se controla únicamente en los balances.
10	¿Elabora la empresa un plan para inversiones?		x	Está enfocada a establecer mayores contratos, proformas
11	¿Ejecuta la empresa un análisis de sus principales competidores?	x		Controla por el nivel de servicios

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.1.2.2. Resultados generales de la ficha de observación

De acuerdo a la ficha de observación aplicada a la jefa financiera de la empresa Orienfluvial S.A, es posible mencionar que gran parte de las decisiones se toman directamente desde gerencia, en documentación se cuenta únicamente con misión, visión y políticas, los objetivos no son medidos solo se habla de un crecimiento económico y mejoramiento del servicio, no dispone de indicadores de evaluación de gestión, no proyecta la elaboración de metas y objetivos, carece de un plan financiero como guía para futuras decisiones. El control del presupuesto es realizado según las necesidades de cada área y los gastos se controlan a través de los balances específicamente en el flujo del efectivo. Los auditores externos son los encargados de la supervisión y control de las cuentas por cobrar y son quienes conocen más con respecto a esta información. La empresa no establece una evaluación de su competencia, es decir, conoce empíricamente que su posible competidor podría ser: Noroccidental, empresa que ofrece servicios de transporte por ríos, alquiler y construcción de campers, entre sus principales clientes se encuentran: Slumberger, Petroamazonas, Camana, Kawana, Oriendrill S.A, Halliburton, Sertepec y Plusambiente.

3.1.3. Entrevistas

3.1.3.1. Guía de Entrevista aplicada a la jefa financiera

Distinguida ingeniera de la empresa Orienfluvial S.A, me dirijo a Ud. de la manera más cordial, con el propósito de diagnosticar la situación financiera actual de la empresa a través de la

aplicación de una guía de entrevista con la finalidad de evidenciar la ejecución de la gestión financiera. Cabe mencionar que la información será privada y utilizada únicamente para fines académicos.

Entrevistador: Zuleyma Thalía Curay Moreta

Entrevistado: Martha Milán

Cargo: Jefe Financiero

Tiempo de servicio: 2 años

Tabla 10-3: Guía de Entrevista al departamento financiero

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas y oportunidades de la empresa y de qué forma puede potenciar las mismas?	<p>Bueno podría mencionar como fortalezas de la empresa las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria Moderna • Calidad del servicio • Conocimiento técnico • Facilidad de financiamiento • Personal de trabajo eficiente • Operaciones activas • Clientes Fijos <p>Como oportunidades podría mencionar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportación del Servicio • Extensión de la compañía • Maximización de servicios • Acceso a nuevos mercados <p>Considero que se podrían potencializar las fortalezas y alcanzar a más oportunidades cumpliendo los objetivos decrecimiento, mayor productividad maximizando la rentabilidad.</p>
2. ¿Qué decisiones le están permitidas tomar en la empresa?	<p>Mis funciones consisten en recibir la información contable, revisarla, archivarla y finalmente para las licitaciones, contratos o cotizaciones realizar el cálculo de indicadores financieros, las decisiones de nuevos clientes, financiamiento, o destino de presupuestos por áreas las realiza directamente gerencia.</p>
3. ¿Cuáles considera usted son las debilidades y amenazas de la empresa, y que planes sugiere para mejorar las mismas?	<p>Entre las debilidades podría mencionar que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa comunicación Interna • Escasa publicidad y propaganda • Falta de espacios físicos para la adecuación de oficinas. <p>Entre las amenazas que afectan a la empresa se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La baja producción nacional • Afectación de catástrofes naturales • Aparición de Pandemias • Decisiones gubernamentales • Volatilidad del precio del petróleo <p>Podría sugerir establecer o generar estrategias de mejora en cuanto a la calidad del servicio y charlas de integración entre empleados de la empresa que</p>

	<p>permitan fortalecer la comunicación o colaborar conjuntamente en la creación de planes de mejora.</p>
<p>4. ¿Cuál es la mayor afectación que sufrió la empresa consecuencia de la pandemia y que acciones se tomaron para solventar las mismas?</p>	<p>La empresa sufrió una afectación considerable en la baja de la producción y como resolución se despidió al 35% del personal del área operativa, con una situación similar en las empresas relacionadas de un 30% a 40 %.</p>
<p>5. ¿Cuáles son las políticas de cobro, ¿cuenta con un plan o un flujograma de procesos, realice un análisis de estos procesos?</p>	<p>Las políticas de cobro no se encuentran redactadas en un documento guía sin embargo se conoce que existe una política de cobros de 90 días, pero estos pueden tardar hasta 1 año, sin embargo, el proceso de licitación, cotizaciones y contratos se manejan directamente en el área de contratos y licitaciones.</p>
<p>6. ¿De los ingresos y gastos totales presentados cuánto dinero cree usted corresponde a cada servicio, podría describir el reporte de ingresos y gastos?</p>	<p>Se realiza una diferenciación de servicios con tarifa 0% y 12%, a través de un control de facturación, el mismo que luego es registrado en los estados financieros, siendo esta la única forma de control, esta información es confidencial y no puede ser compartida.</p>
<p>7. ¿Cuáles considera usted son los niveles actuales de liquidez, solvencia, endeudamiento y gestión en la empresa, evalúe la situación actual?</p>	<p>Respecto a la liquidez el nivel es alto de 4, sin embargo, el porcentaje más alto se encuentra en las cuentas por cobrar, en las cuales existe un problema respecto del deterioro de cuentas incobrables por la salida precipitada de algunas empresas con las que se emitieron contratos, respecto de la solvencia se tiene un 50%, valor similar al endeudamiento de un 50% y finalmente se cuenta con un ROA de 10% y ROE de 7%.</p>
<p>8. ¿Cómo se lleva a cabo la división del presupuestos y evaluación del uso de recursos financieros por áreas en la empresa?</p>	<p>La designación del dinero para cada área de la empresa se realiza directamente con gerencia, los jefes de área se comunican directamente con gerencia y solicitan el dinero.</p>
<p>9. ¿Cuáles son las formas de financiamiento en la empresa, y como controla su nivel de endeudamiento?</p>	<p>Las formas de financiamiento son directamente entre empresas relacionadas, es decir la empresa más grande presta dinero sin interés a las pequeñas o también se realizan préstamos a instituciones financieras en montos pequeños, se controla con la revisión periódica del flujo de caja.</p>
<p>10. ¿Qué metas y objetivos cree usted que alcanzará la empresa a futuro, describa las metas y objetivos?</p>	<p>Los objetivos principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento económico- financiero de la empresa. • Extensión de la empresa • Mayor productividad • Acceso a nuevos clientes
<p>11. ¿Qué factores considera relevantes al fijar metas y objetivos en la empresa y cuál es su alcance?</p>	<p>Se evalúa la eficiencia del personal directamente desde el área operativa, se considera la situación del mercado, la calidad del servicio y el número de estos y se indaga acerca de la competencia, sin establecer un documento solo de empíricamente.</p>
<p>12. ¿En qué áreas de la empresa se proyecta invertir, ha desarrollado un plan financiero?</p>	<p>No existe al momento un plan financiero, todas las decisiones de inversión son tomadas directamente por gerencia, sin embargo, en lo que más dinero se invierte es en la compra de maquinaria y suministros y se enfatiza esfuerzos en mantener los stocks.</p>

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.1.3.2. Guía de entrevista aplicada al gerente general

Distinguida Gerente de la empresa Orienfluvial S.A, me dirijo a Ud. de la manera más cordial, con el propósito de diagnosticar la situación financiera actual de la empresa a través de la aplicación de una guía de entrevista con la finalidad de evidenciar la ejecución de la gestión financiera. Cabe mencionar que la información será privada y utilizada únicamente para fines académicos.

Entrevistador: Zuleyma Thalía Curay Moreta

Entrevistado: Rosmel Francisco Balcázar

Cargo: Gerente General

Tabla 11-3: Guía de entrevista a Gerencia

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas y oportunidades de la empresa y de qué forma puede potenciar las mismas?	<p>Considero que como en toda empresa exitosa las fortalezas serán siempre las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria Moderna • Calidad del servicio • Conocimiento técnico • Inventarios y bodega • Personal de trabajo eficiente • Operaciones activas • No tener intermediarios en importación • Precios altos • Clientes Fijos <p>Como oportunidades podría mencionar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extensión de la compañía • Maximización de servicios • Acceso a nuevos mercados <p>Considero que es necesario trabajar en una estructura económica- financiera más fuerte que permita asegurar la empresa ante cualquier inversión, debido a que antes de tomar una decisión me aseguro de gastar en porcentajes pequeños y respaldarme en un monto grande.</p>
2. ¿Cuáles considera usted son las debilidades y amenazas de la empresa, y que planes sugiere para mejorar las mismas?	<p>Las debilidades principales de la empresa son la comunicación interna, la gestión de cobros de los servicios, la falta de un área de marketing para promoción y publicidad, considero que la amenaza principal que podría afectar a la empresa son las decisiones del gobierno.</p>
3. ¿Cuáles considera usted son los niveles óptimos de liquidez, solvencia, endeudamiento y gestión en la empresa, describa o evalúe la situación actual?	<p>La liquidez se encuentra actualmente en un 4, respecto del endeudamiento lo hacemos entre empresas relacionadas, al momento el nivel es de 50% y en solvencia de un 50%, aunque las empresas tienen una buena imagen crediticia que podría acceder a un préstamo bancario alto. Orienfluvial es una empresa que crece rápidamente y en rentabilidad nos encontramos de un 10 a 15%</p>
4. ¿Cuál ha sido el progreso económico-financiero de la empresa en los últimos años?	<p>Orienfluvial se creó a partir del 2010, ofreciendo un servicio de transporte fluvial y alquiler de campers, al momento es capaz de construir los campers y venderlos, además tiene una imagen fuerte en el campo de las importaciones debido a que nos aseguramos de contratar personal con experiencia que trabaje sin necesitar de intermediarios. Al principio operábamos con equipo de la</p>

	empresa grande Orientoil S.A, pero al momento contamos con equipos, inventarios y suministros distribuidos por empresas.
5. ¿Conoce usted cuál es su competencia más cercana, describa el proceso de evaluación a la competencia?	No realizamos un proceso de evaluación de la competencia, pero considero que entre ellos se encuentra Noroccidental, para ser sincero creo que, por estar más años en el mercado, sin embargo, nuestros servicios son de mejor calidad y de precios más altos.
6. ¿De los ingresos y gastos totales presentados cuánto dinero cree usted corresponde a cada servicio, podría describir el reporte de ingresos y gastos?	Se emplea un sistema de facturación más no se realiza un reporte de ingresos y gastos, como gerente evaluo cuánto dinero necesitaré en un año para ejecutar los servicios y cuanto de beneficio me traerá y realizo la inversión, no podría mencionarte un monto específico, debido a que no se encuentra esta información redactada en documentos, la realizo de forma personal.
7. ¿En qué aspectos son competitivos respecto de la competencia, describa como ofrece usted su servicio?	Somos competitivos respecto del servicio, al momento hemos alcanzado los mejores contratos con empresas grandes, nuestra eficacia es alta y la calidad con la que contamos nos hace reconocidos, tenemos respuesta inmediata a la solicitud de nuestros clientes, la empresa cuenta con varios departamentos encargados de contactar el servicio el mismo que puede hacerse a través de llamadas o visitas a las empresas en donde los clientes solicitan documentación de la empresa en cuanto a indicadores de seguridad, calidad, ambientales, gestión del personal, luego de ello nos emiten un certificado de prestación de servicios y podemos movilizar los equipos.
8. ¿Cuál es la mayor afectación que sufrió la empresa consecuencia de la pandemia y que acciones se tomaron para solventar las mismas?	La empresa no recibió pago de sus clientes durante 6 meses, debido a que solicitaron renegociaciones hasta cubrir sus propias obligaciones, además se vivió el nerviosismo del personal, una baja en la producción de un 30 a 50%, razón por la cual se despidió de un 30 a 40% del personal
9. ¿Cómo describiría usted el progreso económico-financiero de su empresa en cinco años, ¿cuáles son las metas y objetivos propuestos?	Tengo como objetivo adquirir 5 workovers o chivos con un aproximado de 15 millones de inversión, al momento cuento con un chivo (máquinas de mantenimiento de pozos petroleros a través de la torre y tubería), aspiro conseguirlo en los próximos cinco años, con esto podré conseguir mi objetivo principal que es convertirme en un operador, dejar de ser quien les da servicio a los operadores y pasar a ser socio del estado, un monto estimado de 50 millones.
10. ¿Qué factores considera relevantes al fijar metas y objetivos en la empresa y cuál es su alcance?	Se evalúa la eficiencia del personal directamente desde el área operativa, se considera la situación del mercado, la calidad del servicio y el número de estos y se indaga acerca de la competencia, sin establecer un documento solo empíricamente.
11. ¿En qué áreas de la empresa se proyecta invertir, ha desarrollado un plan financiero?	No existe al momento un plan financiero, todas las decisiones de inversión las tomó directamente desde gerencia, sin embargo, en lo que más dinero se invierte es en la compra de maquinaria y suministros y se enfatiza esfuerzos en mantener herramientas, para la respuesta rápida al otorgar nuestros servicios. Pretendo invertir en equipos que ayuden completar el ciclo de inversión como gabarras, campers, tinas, etc. hasta llegar a adquirir un chivo como taladro, se hace más fácil adquirirlo mientras más doto de equipos a la empresa.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.1.3.3. Resultados generales de las entrevistas

Luego de haber realizado las entrevistas a la persona encargada del área financiera y al gerente general de la empresa Orienfluvial S.A, es posible mencionar que entre las fortalezas de la empresa se encuentran; la maquinaria moderna, personal capacitado, reconocimiento en el mercado por la calidad del servicio y los inventarios y bodega. A pesar de contar con un equipo eficiente de profesionales la comunicación interna, gestión de cobranzas y falta de promoción y publicidad son debilidades en las que se debería trabajar, por otra parte, las decisiones gubernamentales y catástrofes naturales son las amenazas principales a las que se encuentra sometida la empresa.

El despido del talento humano del 30% al 40% fue una de las principales decisiones tomadas por gerencia como consecuencia de la pandemia, debido a que la producción cayó de un 30% a 50% y la mayoría de contratos se negociaron a un año, en los seis primeros meses del año la empresa no recibió pagos de sus clientes, sin embargo, esta no sufrió un proceso de crisis debido a las reservas de tres a cuatro meses que realiza gerencia.

La empresa cuenta con una calificación crediticia e imagen empresarial adecuada ante los bancos, debido a que en algunas ocasiones ha solicitado préstamos y su cumplimiento ha sido el esperado, a pesar de ello prefiere solicitar financiamiento entre empresas relacionadas de esta manera evita cubrir el costo de dinero. Por otra parte, respecto de su rentabilidad los rangos en los que esta se encuentra son bajos respecto de la capacidad que tiene la empresa para mejorar.

La consecución de objetivos se plantea a largo plazo, siendo el primero la adquisición de cinco chivos que les permitan aumentar su prestación de servicio todo lo que se pretende adquirir en un periodo de cinco años con una inversión de 10 a 17 millones aproximadamente, como segundo objetivo de gerencia planea en un lapso de diez a quince años dejar de ser la empresa que presta servicios a operadoras y convertirse en una operadora, con la finalidad de conseguir ser socio directo del estado en cuanto a la explotación de petróleo.

Finalmente, es factible enfatizar en que todas las decisiones, estrategias y planes son ejecutadas directamente desde gerencia sin existir documentación alguna de estas medidas debido a que son ejecutadas de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa y al criterio de gerencia.

3.1.4. Encuestas

Como se mencionó en el marco metodológico las encuestas serán aplicadas a los colaboradores de los departamentos de talento humano, cobranzas, logística, calidad, contratos y licitaciones y finanzas, con la finalidad de conocer la situación actual y el desempeño de la gestión empresarial.

1. ¿Su perfil profesional se ajusta al puesto de trabajo en el que se desenvuelve?.

Tabla 12-3: Descripción del perfil profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	5	50%	0,864
De acuerdo	2	20%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%	
En desacuerdo	1	10%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
Total	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

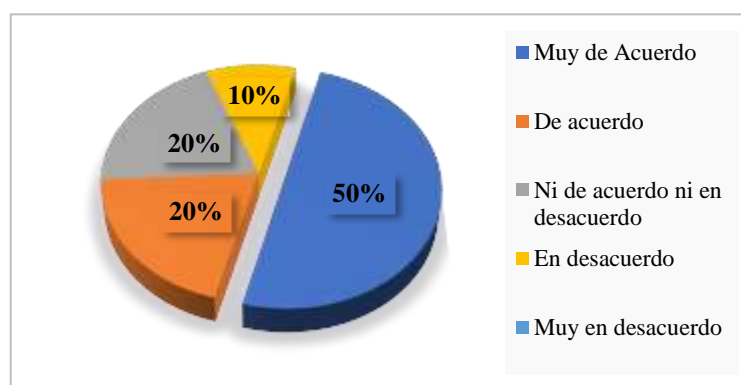


Gráfico 1-3: Descripción del perfil profesional

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Únicamente el 50% de los encuestados considera que su perfil profesional se ajusta al puesto de trabajo en el que se desenvuelven, esto se debe a que la empresa en sus inicios contrataba personal con estudios secundarios, y designaba a estos la dirección de más de un área, situación que prevalece con el tiempo debido a que las tres empresas relacionadas están dirigidas por una misma persona en un solo departamento, tal es el caso de la persona a cargo del departamento financiero hace las veces de contador.

2. ¿Considera usted que su departamento cumple con los objetivos presentados en el plan de expansión comercial?.

Tabla 13-3: Cumplimiento de objetivos departamentales

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	2	20%	0,836
De acuerdo	4	40%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%	
En desacuerdo	1	10%	
Muy en desacuerdo	1	10%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

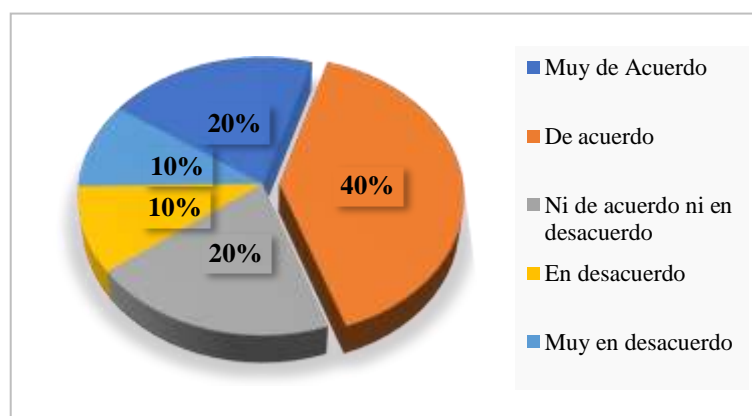


Gráfico 2-3: Cumplimiento de objetivos departamentales

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Los colaboradores en la empresa dicen estar de acuerdo con el cumplimiento de objetivos departamentales en un 40%, el 20% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y únicamente el 10% dice estar en desacuerdo, los empleados manifiestan estar en muchos casos a cargo de más de una empresa en un mismo departamento, siendo esta una de las razones por las que el cumplimiento de objetivos se ve limitado, ya que están pendientes de cumplir a cabalidad con los objetivos planteados en la empresa principal.

3. ¿Es la distribución de recursos a su área un limitante para la consecución de objetivos departamentales?

Tabla 14-3: Distribución de recursos a departamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	1	10%	0,868
De acuerdo	3	30%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%	
En desacuerdo	1	10%	
Muy en desacuerdo	1	10%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

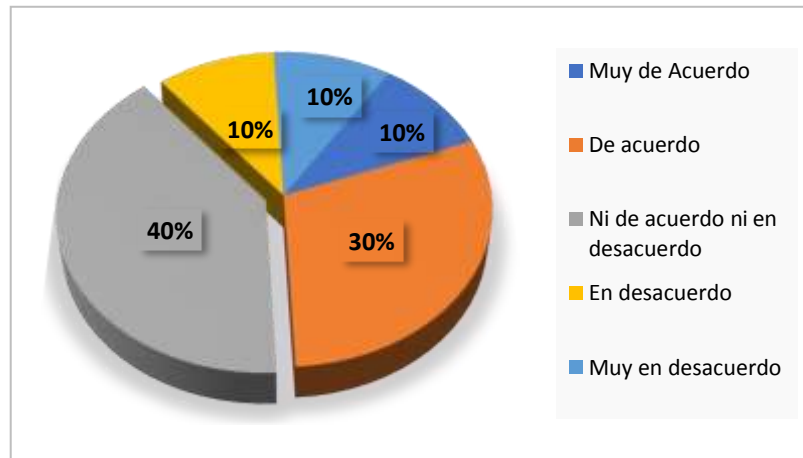


Gráfico 3-3: Distribución de recursos

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

La distribución de recursos a los departamentos según los colaboradores se convierte en un limitante para el cumplimiento de objetivos en un 30%, puesto que entre las estrategias empleadas está mejorar en la presentación de servicios e informes a clientes, la misma que no puede ser cumplida debido a que la empresa no cuenta con sistemas actualizados o aplicaciones que permitan modernizar la presentación de ideas a clientes.

4. ¿La gestión por procesos actual ha mejorado con la estandarización de documentos?.

Tabla 15-3: Estandarización de documentos

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	4	40%	0,847
De acuerdo	4	40%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%	
En desacuerdo	1	10%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

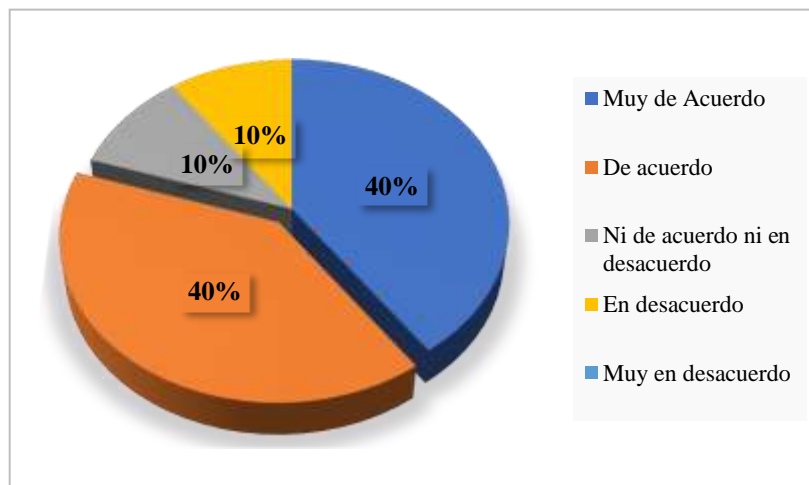


Gráfico 4-3: Estandarización de documentos

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Una de las sugerencias descritas en las auditorías internas y en la apertura del plan de expansión comercial fue la estandarización de documentos, como resultado de esto el 40% de los colaboradores considera que los procesos han mejorado a partir de esta propuesta, sin embargo, en los departamentos de cobranzas y finanzas aún no se cuenta con planes, flujogramas y modelos para el seguimiento de procesos, únicamente con un sistema de contabilidad ajustado por auditores externos.

5. ¿Considera oportuno solicitar recursos para su área directamente al departamento financiero antes que a gerencia?.

Tabla 16-3: Solitud de recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	3	30%	0,874
De acuerdo	1	10%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%	
En desacuerdo	2	20%	
Muy en desacuerdo	1	10%	
Total	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

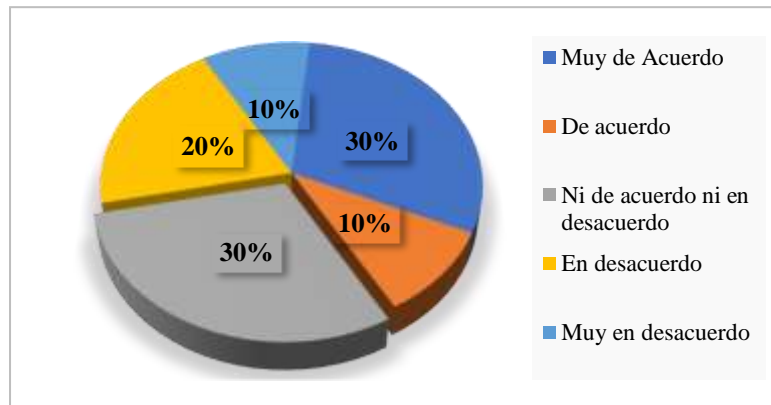


Gráfico 5-3: Solicitud de Recursos

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

La solicitud de recursos se emite desde cada departamento directamente a gerencia, es por ello que en muchos casos no es posible la comunicación de esta necesidad debido a que por parte de gerencia se da prioridad al área de operación más no a las áreas complementarias, sin embargo, un 30% de los colaboradores están muy de acuerdo con solicitar a finanzas este requerimiento antes que ha gerencia, como una respuesta rápida al requerimiento.

6. ¿Considera usted que se acojan en su totalidad las sugerencias emitidas en las auditorias?.

Tabla 17-3: Sugerencias de Auditoria

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	3	30%	0,842
De acuerdo	5	50%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%	
En desacuerdo	1	10%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
Total	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

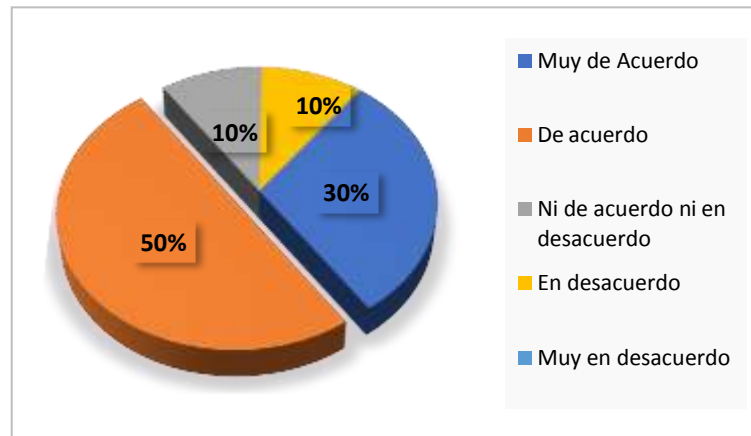


Gráfico 6-3: Sugerencias de auditoria

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Los empleados reciben sugerencias de mejora en aspectos como; presentación de informes y seguimiento de procesos, además del manejo de inventarios, el control por peritos de la maquinaria y equipo existente, al ser consultados el 50% y 30% manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo con el cumplimiento de las sugerencias emitidas por los auditores externos.

7. ¿Ha cumplido la empresa durante los últimos años con la misión planteada?.

Tabla 18-3: Cumplimiento de la misión

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	3	30%	0,826
De acuerdo	2	20%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%	
En desacuerdo	3	30%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
Total	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

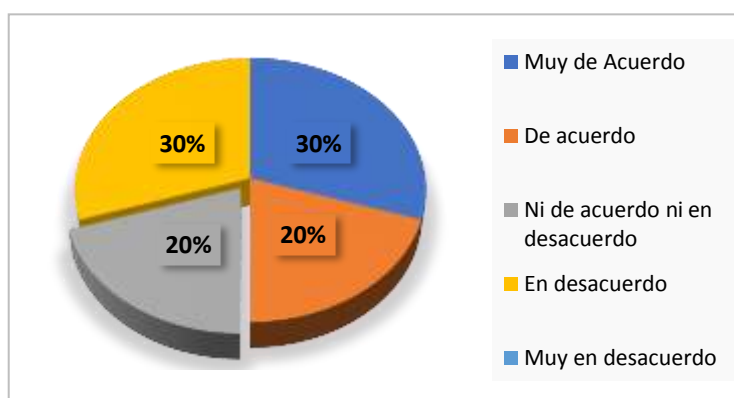


Gráfico 7-3: Cumplimiento de la misión

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Respecto de la misión planteada en la empresa los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con su cumplimiento en un 30%, sin embargo, existe un 30% de estos que están en desacuerdo debido a que consideran que no se ha cumplido con la misión y que la empresa debería mejorar en cuanto a tecnología, trabajo en equipo y cultura organizacional para poder conseguir en un corto plazo la misión planteada.

8. ¿Considera usted que el trabajo departamental actual permitirá alcanzar la visión de la empresa?.

Tabla 19-3: Cumplimiento de la visión

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	3	30%	0,843
De acuerdo	4	40%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%	
En desacuerdo	0	0%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

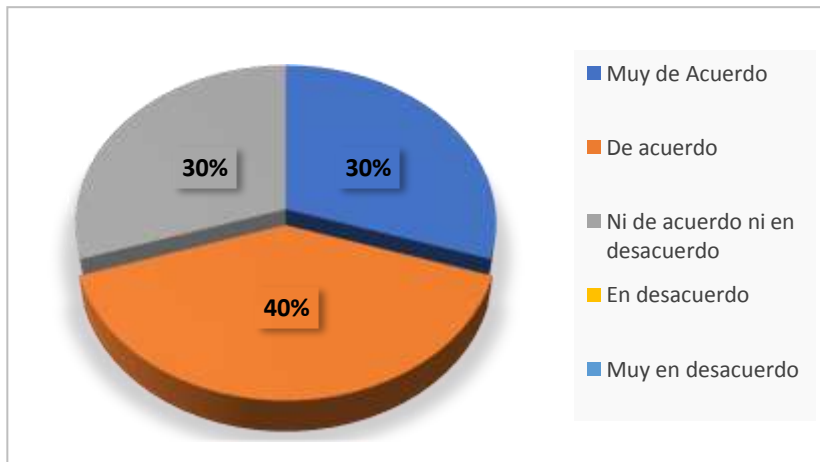


Gráfico 8-3: Cumplimiento de la visión

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

El 30% de los colaboradores consideran que el trabajo departamental actual permitirá alcanzar la visión planteada por la empresa, por otra parte un 30% de estos dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo debido a que consideran que se debe trabajar en mejorar la comunicación entre departamentos, es decir que todas las áreas conozcan de los procesos que se llevan a cabo, se mejoren los procesos de negociación, inversión en capacitación al personal mejorar en cuanto a tecnología y calidad del servicio.

9. ¿Existe participación de los diferentes departamentos en la creación de objetivos en la empresa?.

Tabla 20-3: Participación en la creación de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	1	10%	0,841
De acuerdo	5	50%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%	
En desacuerdo	1	10%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z., 2020.

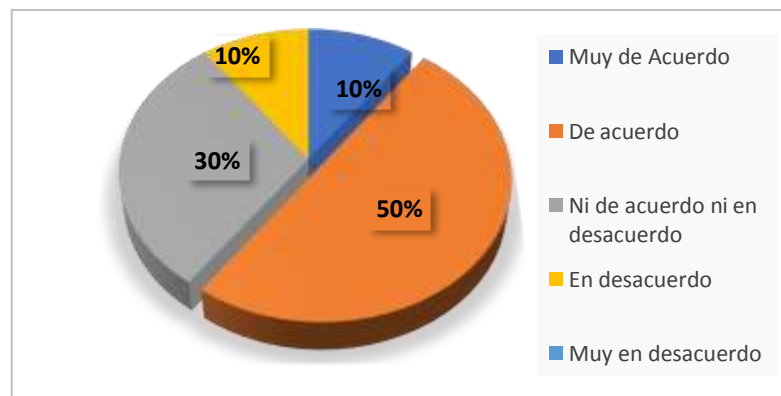


Gráfico 9-3: Participación en la creación de Objetivos

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

En un 50% los colaboradores están de acuerdo en que existe participación de los diferentes departamentos en la creación de objetivos, sin embargo, no se da seguimiento a estos debido a que la comunicación interna no ha mejorado con el tiempo, es decir se evidencia este cumplimiento individualmente en los departamentos.

10. ¿Considera usted que el proceso de gestión de cobros actual responde a las necesidades de liquidez en la empresa?.

Tabla 21-3: Proceso de gestión de cobros

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	2	20%	0,834
De acuerdo	5	50%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%	
En desacuerdo	1	10%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020

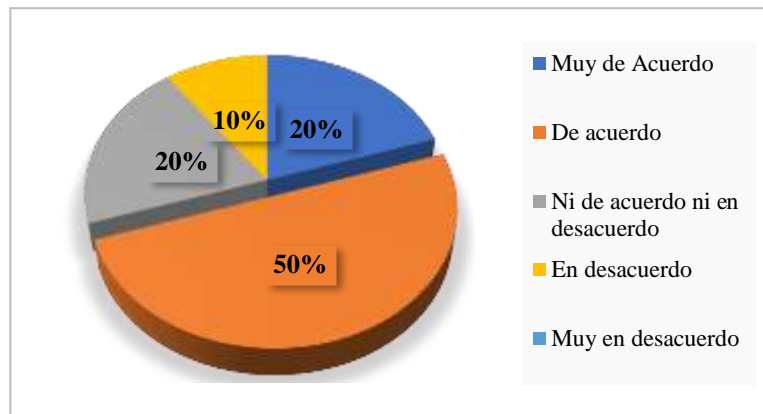


Gráfico 10-3: Proceso de gestión de cobros

Realizado por: Curay, Z. 2020

Interpretación y Análisis

Los colaboradores están de acuerdo en un 50% con que el proceso de gestión de cobros actual responde a las necesidades de liquidez en la empresa, esto se debe a que funciona a través del otorgamiento de servicios a crédito, establecidos en un contrato con fechas fijas de pago, sin embargo, algunos de los colaboradores desconocen de este proceso o no son muy relevantes para ellos debido a que mensualmente reciben su salario sin novedades.

11. ¿Considera usted oportuno realizar un cambio a la política de cobro a clientes que al momento es de 90 a 120 días?.

Tabla 22-3: Cambio a la política de Cobro

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	0	0%	0,848
De acuerdo	5	50%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50%	
En desacuerdo	0	0%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

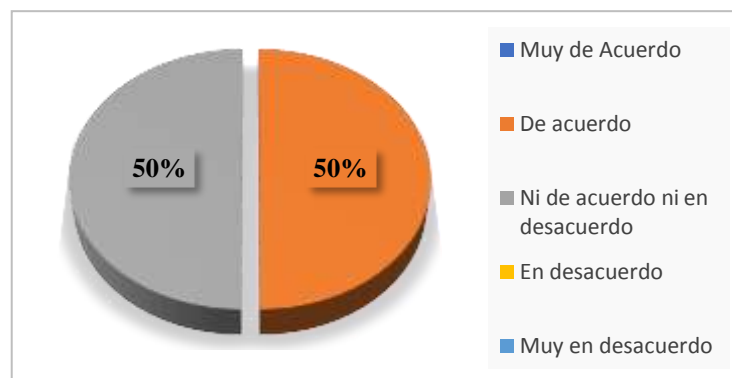


Gráfico 11-3: Cambio en la política de Cobro

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

El 50% de los colaboradores consideran que se debería ajustar la política de cobro que al momento es de 90 a 120 días, y el 50% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el ajuste, sin embargo, se sugirió realizar una distinción en este ajuste considerando los clientes más antiguos a quienes se les debería otorgar plazos más largos y a los clientes nuevos considerar ajustar el tiempo para evitar incumplimiento en el pago.

11. ¿Considera usted que la estructura de comunicación interna actual es eficiente?

Tabla 23-3: Proceso de comunicación Interna

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	1	10%	0,844
De acuerdo	5	50%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%	
En desacuerdo	0	0%	
Muy en desacuerdo	1	10%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

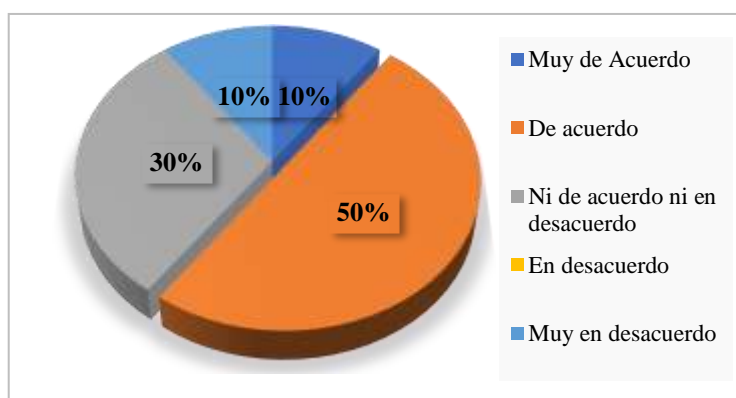


Gráfico 12-3: Proceso de comunicación Interna

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

El 40% de los colaboradores considera que la comunicación interna actual es eficiente, por otra parte, el 20% dice no estar de acuerdo con esta premisa, debido a que algunos de los jefes departamentales desconocen de procesos de ejecución del servicio y se centran únicamente en cumplir sus funciones es por ello que se dificulta la creación de nuevas estrategias.

13. ¿El proceso de comunicación interna actual facilita la toma de decisiones a gerencia?

Tabla 24-3: Comunicación interna para la toma decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	1	10%	0,829
De acuerdo	4	40%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%	
En desacuerdo	2	20%	
Muy en desacuerdo	1	10%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

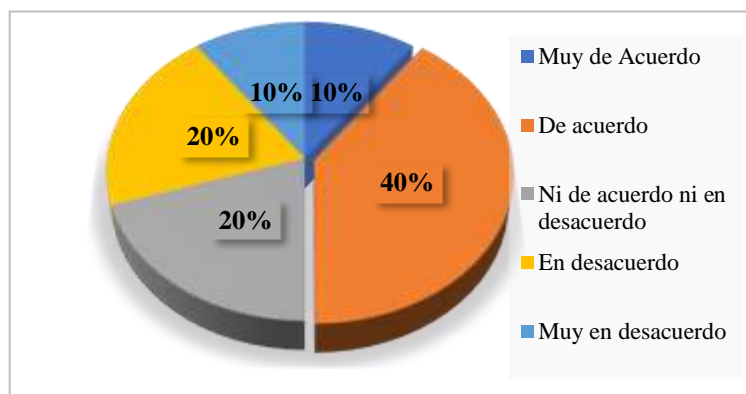


Gráfico 13-3: Comunicación interna para la toma decisiones

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

El 40% de los encuestados considera que la comunicación interna actual facilita la toma de decisiones a gerencia, sin embargo, muchas de estas decisiones son tomadas personalmente por gerencia sin existir una comunicación entre departamentos, en las reuniones el tiempo para exponer los informes es limitado, es por ello que el gerente a partir de un análisis personal toma decisiones en la empresa.

14. ¿Considera usted que la empresa ha mejorado su participación en el nicho de mercado durante los últimos años?

Tabla 25-3: Participación en el Mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	3	30%	0,843
De acuerdo	5	50%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%	
En desacuerdo	0	0%	
Muy en desacuerdo	0	0%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

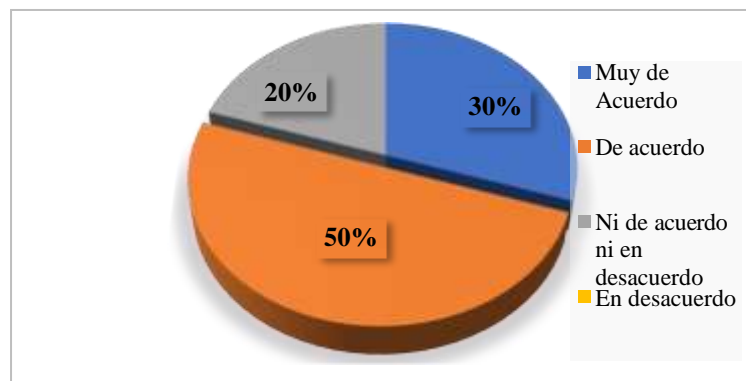


Gráfico 14-3: Participación en el Mercado

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Los colaboradores consideran en un 50% y 20% que la empresa ha mejorado su participación en el nicho de mercado, debido a que trabaja con empresas multinacionales quienes prefieren contratar el servicio con Orienfluvial S.A, por la eficiencia en el servicio, porque cuenta con maquinaria moderna, seguridad y políticas de calidad.

16. ¿Realiza la empresa una evaluación de su competencia?

Tabla 26-3: Evaluación de la competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Alfa de Cronbach
Muy de Acuerdo	1	10%	0,852
De acuerdo	5	50%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%	
En desacuerdo	0	0%	
Muy en desacuerdo	1	10%	
TOTAL	10	100%	

Realizado por: Curay, Z. 2020.

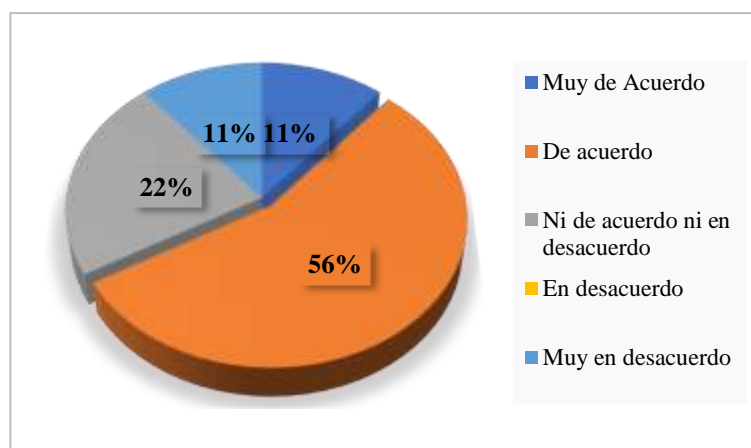


Gráfico 15-3: Evaluación de la competencia

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Los colaboradores señalan en un 50% que la empresa realiza evaluaciones de la competencia, sin embargo, al solicitar documentos estos mencionan que es ejecutado el análisis sin establecer documento alguno únicamente en comunicaciones entre jefes departamentales, por ende, no se establecen planes o estrategias de mejora.

3.1.4.1. Resultados generales de las encuestas

El total de encuestados como se señala previamente corresponde a 10 personas, de los cuales el 80% son mujeres y el 2% hombres, en un rango de edad entre los 25 a 50 años, los mismos que llevan trabajando en la empresa periodos desde 1 año a 19 años, el 80% cuenta con estudios universitarios y únicamente el 2% cuenta con un título de bachiller.

Evidentemente con la inserción de nuevas estrategias como la aplicación de encuestas de satisfacción al cliente, procesos de auditoria, estandarización de documentos y el progreso en cuanto a conocimiento técnico la empresa ha mejorado su participación en el nicho de mercado y su gestión por procesos en un 80%, sin embargo el 30% de los encuestados considera que el trabajo desarrollado actualmente no facilita el cumplimiento de la misión y visión respectivamente, es importante mencionar que la empresa no ha desarrollado una evaluación de su competencia es decir no conoce de las debilidades de esta para promocionar su empresa a través de marketing.

Por otra parte, los colaboradores consideran en un 70% que los procesos de gestión de cobro actuales responden a las necesidades de liquidez en la empresa, sin embargo, contemplan en un 50% la posibilidad de realizar un ajuste de la misma que al momento es de 90 a 120 días, considerando el tipo de clientes esta debería ser de más días para los clientes principales y de menos días para clientes nuevos o con historial de morosidad.

Cabe resaltar que en algunas áreas de la empresa como: finanzas, cobranzas y bodega el proceso de estandarización de documentos no se cumple a cabalidad debido a que en varias auditorias se sugiere mejoras en cuanto al manejo de inventarios y al solicitar información de planes o modelos en estos departamentos no se encuentra documentación alguna.

Los departamentos participan conjuntamente en la creación de objetivos y al momento han logrado el cumplimiento de los mismos en un 60%, sin embargo la distribución de recursos a su área es considerado un limitante en un 60% debido a que la empresa no ha invertido en sistemas actualizados y la capacitación a los empleados es mínima, además el proceso de solicitud de recursos se realiza directamente a gerencia, por tanto el 40% de los colaboradores considera se debería solicitar estos recursos al departamento financiero.

Los colaboradores consideran en un 50% que una de sus debilidades principales es el proceso de comunicación interna además un 40% considera que no facilita la toma de decisiones a gerencia. La empresa establece un proceso de auditoria al finalizar el año en el cual se emiten sugerencias respecto al cumplimiento de procesos de los cuales según los colaboradores se acogen en un 80%.

3.2. Evaluación financiera

3.2.1. Análisis horizontal y vertical de los estados financieros

Tabla 27-3: Análisis horizontal y Vertical del Balance General

ORIENFLUVIAL S.A													
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA													
AL 31 DE DICIEMBRE													
CUENTAS	2016	2017	A. V	2018	A. V	2019	A. V	Análisis Horizontal 2016-2017		Análisis Horizontal 2017-2018		Análisis Horizontal 2018-2019	
	(\$)	(\$)	%	(\$)	%	(\$)	%	V. A. (\$)	%	V. A. (\$)	%	V. A. (\$)	%
ACTIVO													
ACTIVO CORRIENTE			96		65		65						
Efectivo y equivalentes de efectivo	355.507	2.272.943	21	448.258	5	559.132	6	1.917.437	539	1.824.685	-80	110.874	25
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes	2.511.474	4.229.529	39	6.087.734	68	6.105.260	61	1.718.056	68	1.858.204	44	17.526	0
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad		60.248	1	105.124	1	147.953	2	0		44.876	74	42.829	41
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	4.237.050	3.050.427	28	16.733	0	3.090	0	1.186.623	-28	3.033.694	-99	-13.643	-82
Activos por impuestos corrientes	204.106	346.233	3	345.172	4	408.584	4	142.127	70	-1.061	0	63.412	18
Inventarios (Neto)	0		0	843.245	9	2.227.220	22	0		843.245		1.383.975	164
Gastos pagados por anticipado	636.994	1.057.857	10	1.181.572	13	800.041	8	420.863	66	123.715	12	-381.531	-32

Otros activos corrientes	0		0	130.175	1	9.255	0	0		130.175		-120.920	-93
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	7.945.131	10.896.742	100	8.947.764	100	9.964.629	100	2.951.611	37	1.948.978	-18	1.016.864	11
ACTIVO NO CORRIENTE			4		35		35						
Propiedad planta y equipo-neto	522.594	489.459	97	3.981.240	81	4.216.653	80	-33.135	-6	3.491.782	713	235.412	6
Activos por impuestos diferidos		13.292	3	24.550	0	36.907	1	13.292		11.258	85	12.357	50
Otras cuentas y documentos por cobrar no corriente			0	913.435	19	1.007.321	19	0		913.435		93.887	10
TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE	522.594	502.751	100	4.919.225	100	5.260.881	100	-19.843	-4	4.416.475	878	341.655	7
TOTAL, ACTIVO	8.467.725	11.399.493	100	13.866.990	100	15.225.50	100	2.931.768	35	2.467.497	22	1.358.519	10
PASIVO													
PASIVO CORRIENTE			99		32		30						
Cuentas y documentos por pagar corrientes-proveedores	129.109	6.304.234	89	747.261	26	17.370	1	6.175.125	4.78 3	5.556.974	-88	-729.891	-98
Obligaciones con instituciones financieras													
Porción corriente de obligaciones emitidas		54.966	1	80.899	3	73.713	3	54.966		25.933	47	-7.186	-9
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	922.069	360.997	5	726.228	25	663.192	29	-561.072	-61	365.231	101	-63.037	-9
Pasivos corrientes por beneficios a empleados	602.171	376.048	5	1.344.496	46	1.505.261	65	-226.124	-38	968.449	258	160.765	12
Pasivos por ingresos diferidos	850	6.067	0	1.835	0	22.309	1	5.217	614	-4.232	-70	20.475	1.116
Otros pasivos corrientes	81.504	4.839	0	1.647	0	32.371	1	-76.665	-94	-3.192	-66	30.724	1.865
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.735.703	7.107.150	100	2.902.366	100	2.314.217	100	5.371.447	309	4.204.784	-59	-588.149	20
PASIVO NO CORRIENTE			1		68		70						
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	3.411.980	13.292	14	5.478.587	90	4.968.599	93	3.398.688	-100	5.465.295	41	-509.988	-9

Obligaciones con Instituciones Financieras	0		0	500.000	8	174.211	3	0		500.000		-325.789	-65
Pasivos No corrientes por beneficios a empleados	57.846	83.290	86	81.255	1	126.362	2	25.444	44	-2.035	-2	45.107	56
Pasivo por impuesto a la renta diferido	0		0	13.292	0		0	0		13.292			
Provisiones no corrientes	0		0		0	60.062	1	0				60.062	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	3.469.826	96.581	100	6.073.134	100	5.329.234	100	3.373.245	-97	5.976.552	6.	-743.899	-12
TOTAL PASIVO	5.205.529	7.203.732	100	8.975.500	100	7.643.451	100	1.998.203	38	1.771.768	25	1.332.048	-15
			63		65		50						
PATRIMONIO NETO			37		35		50						
Capital suscrito o asignado	800	\$\800,0		800		800							
RESERVAS													
Reserva Legal	7.549	7.549		7.549		7.549							
RESULTADOS ACUMULADOS													
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	1.352.092	3.218.147	77	2.795.605	57	5.788.041	76	1.866.055	138	-422.542	-13	2.992.436	107
Resultados acumulados por adopción por primera vez de NIFF	35.700	35.700		35.700									
Utilidad del ejercicio	1.866.055	930.673	22	2.039.987	42	1.760.324	23	-935.382	-50	1.109.313	119	-279.663	-14
OTROS RESULTADOS INTEGRALES													
SUPERÁVIT DE REVALUACIONES ACUMULADAS													
Propiedad planta y equipo		592		592				592	0		0	-592	-100
Ganancias y pérdidas actuariales		2.300		11.258		25.345	0	2.300		8.959	390	14.086	125
TOTAL, PATRIMONIO NETO	3.262.196	4.195.762	100	4.891.491	100	7.582.059	100	933.565	29	695.730	17	2.690.567	55

TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	8.467.725	11.399.493	100	13.866.990	100	15.225.509	100	2.931.768	35	2.467.498	22	1.358.519	10
----------------------------	-----------	------------	-----	------------	-----	------------	-----	-----------	----	-----------	----	-----------	----

Fuente: (Oriental S.A., 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.2.1.1. Estructura económica - financiera en valores monetarias

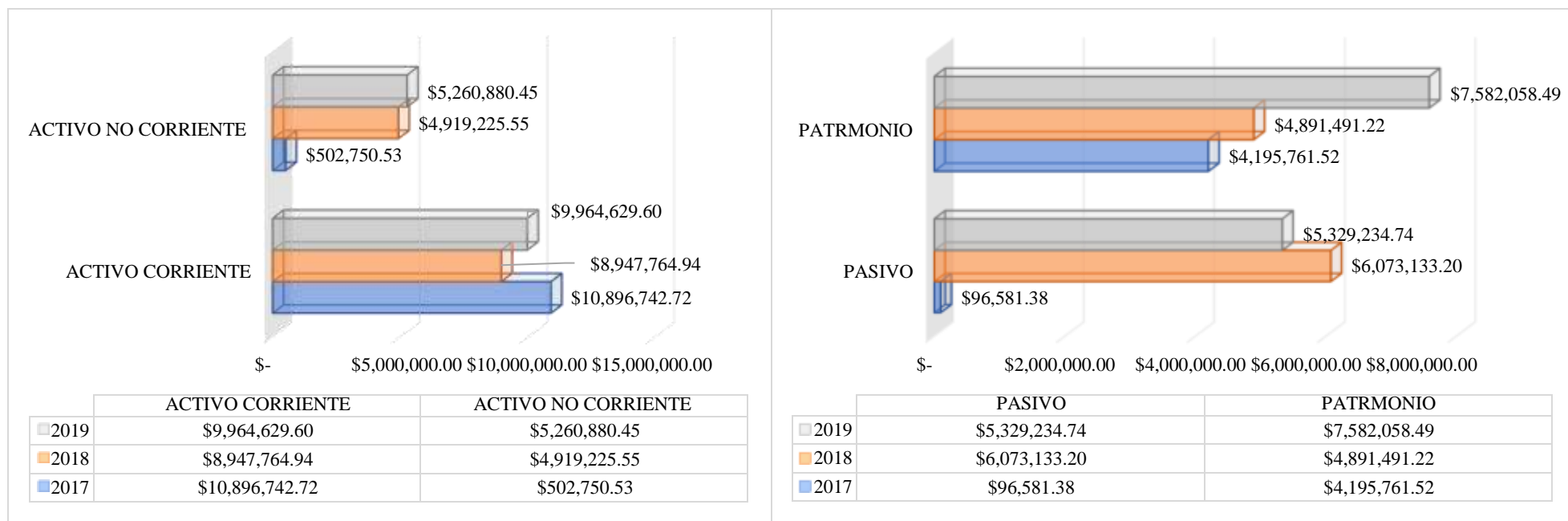


Gráfico 16-3: Valores monetarios de la EC y EF

Fuente: Datos de la tabla 3-18.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.2.1.2. Estructura económica - financiera en representación y variaciones

Tabla 28-3: Valor absoluto y relativo de la estructura económica-financiera

Cuentas	Valor Monetario	Análisis Vertical	Valor Monetario	Análisis Vertical	Valor Monetario	Análisis Vertical
Activo	2017 (\$)	%	2018 (\$)	%	2019 (\$)	%
Activo Corriente	10.896.742,72	95,59	8.947.764,94	64,53	9.964.629,60	65,45
Activo no Corriente	502.750,53	4,41	4.919.225,55	35,47	5.260.880,45	34,55
Total, Activo	11.399.493,30	100	13.866.990,50	100	15.225.510,10	100
Cuentas	Valor Monetario	Análisis Vertical	Valor Monetario	Análisis Vertical	Valor Monetario	Análisis Vertical
Pasivo	2017	Valor Relativo	2018	Valor Relativo	2019	Valor Relativo
Pasivo Corriente	7.107.150,35	62,35	2.902.366,07	20,93	2.314.216,82	15,2
Pasivo no Corriente	96.581,38	0,85	6.073.133,20	43,8	5.329.234,74	35
Total, Pasivo	7.203.731,70	63	8.975.499,60	65	7.643.451,20	50
PATRIMONIO	4.195.761,52	36,81	4.891.491,22	35,27	7.582.058,49	49,8
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	11.399.493,30	100	13.866.990,50	100	15.225.510,10	100

Fuente: Datos en base a la tabla 3-19.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.2.1.3. Interpretación del análisis vertical y horizontal del balance General

- Estructura económica del activo

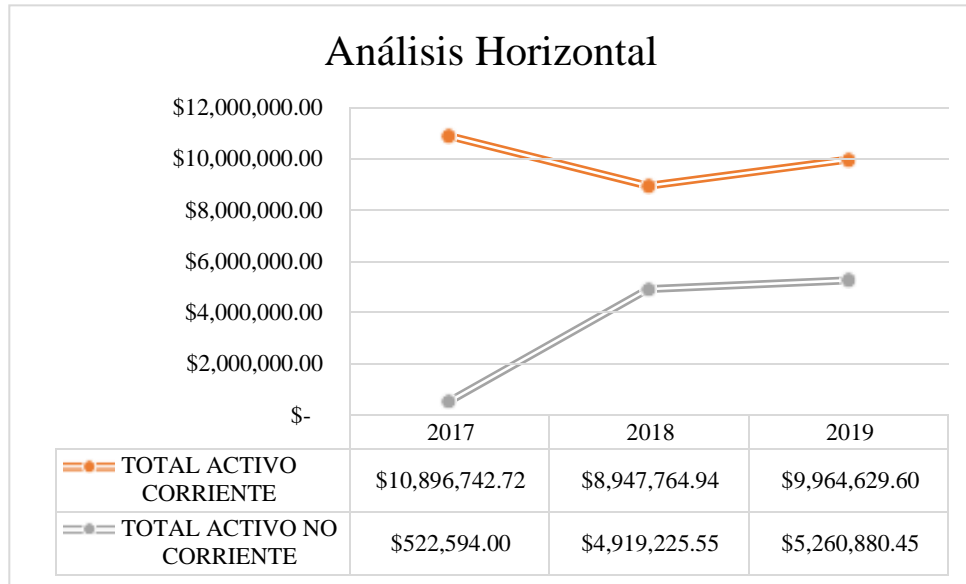


Gráfico 17-3: Estructura Económica del Activo Análisis horizontal
Realizado por: Curay, Z. 2020.

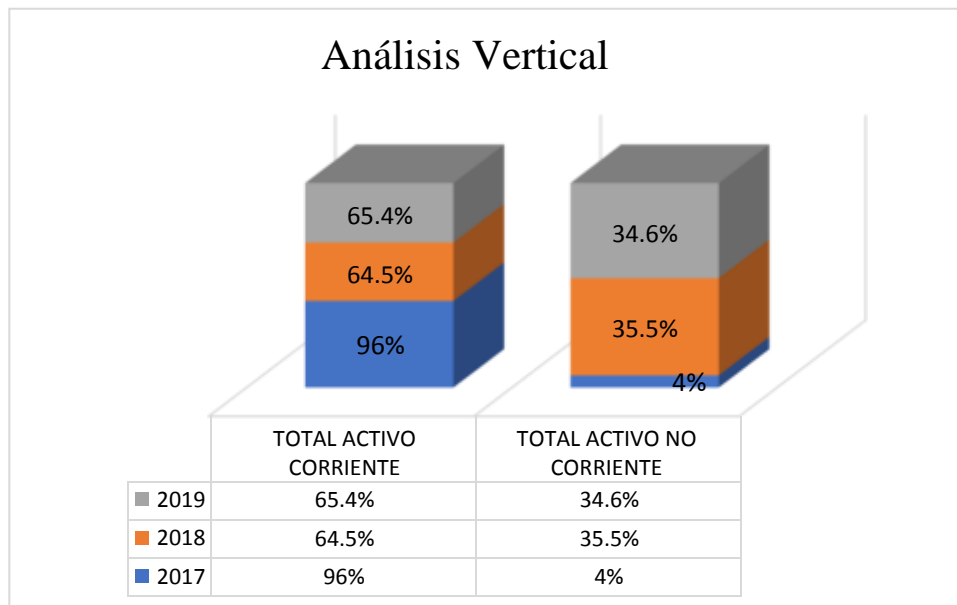


Gráfico 18-3: Estructura Económica del Activo Análisis vertical
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

La empresa Orienfluvial S.A. presenta en su estructura económica mayor representación en el activo corriente, sin embargo, este ha sufrido un decrecimiento en su representación con la relación al total de activos de un 96% en el 2017 pasó a un 65,4% en el 2019, con variaciones de 37% (\$2.951.611,4) en el primer periodo y un decrecimiento del 18% (-\$1.948.977,8) en el segundo periodo consecuencia de la disminución del efectivo, una de sus cuentas principales, por otra parte el activo no corriente pasó a tener una representación notable respecto del total de activos del 4% en 2017 al 34,6% en el 2019, lo que permite intuir que existió un crecimiento considerable en este grupo en los tres últimos años, con una variación de 878% (\$4'416.474,60), como consecuencia del incremento en su cuenta principal propiedad, planta y equipo, cabe mencionar que este incremento es una estrategia aplicada por gerencia para el crecimiento de la estructura económica de la empresa y fortalecimiento de su área operativa.

- **Descomposición del activo corriente**

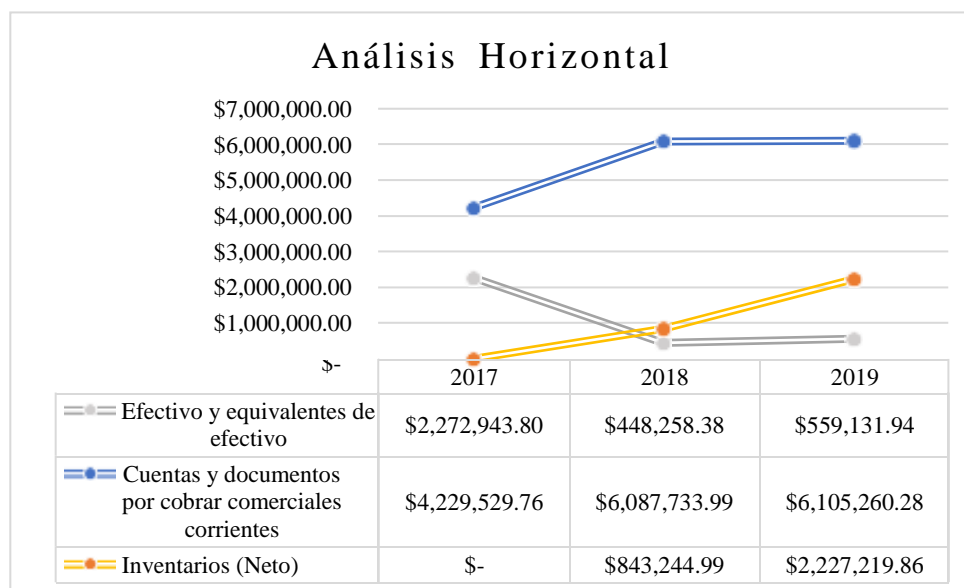


Gráfico 19-3: Descomposición del Activo Corriente Análisis horizontal

Realizado por: Curay, Z. 2020.

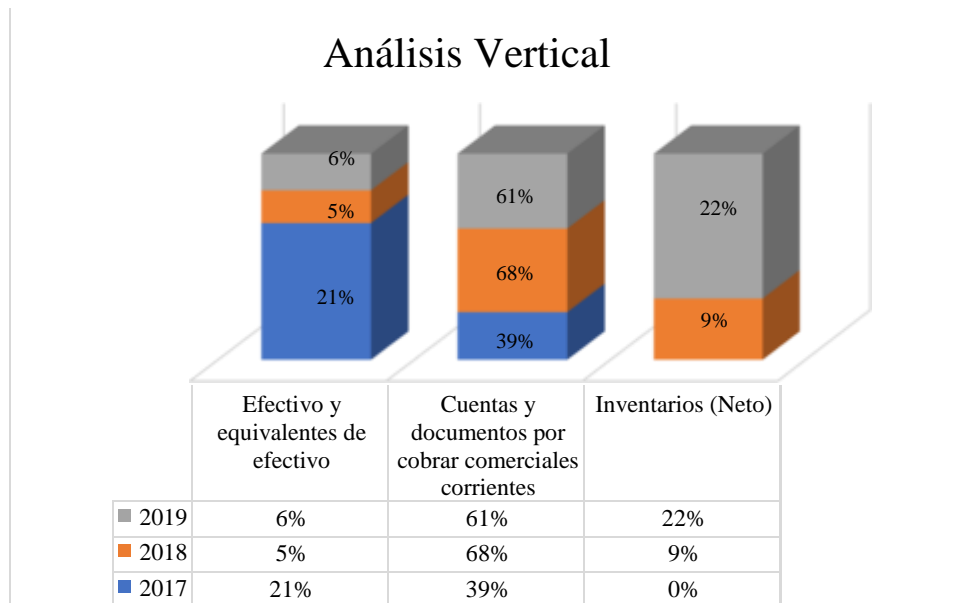


Gráfico 20-3: Descomposición del Activo Corriente Análisis Vertical
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Respecto del activo corriente la empresa Orienfluvial S.A, presenta tres cuentas principales; efectivo y equivalentes del efectivo, inventarios, y cuentas y documentos por cobrar, siendo esta última la de mayor representación que va de un 39% en el 2017 a un 61% en el 2019, con una variación del 68% (1'718055,80) al 0,3% en los tres periodos de estudio, si bien su variación parece no ser considerable, esta no reduce debido a la falta de gestión de cobros, factor considerado como una debilidad en la empresa, cabe mencionar que en el primer periodo de estudio la empresa no contaba con inventarios propios debido a que usaba los de la empresa principal, situación distinta para el segundo periodo debido a que presenta variaciones de un 100% (\$843.245) a 164% (\$1'383.974,90), lo cual se deriva de la apertura de un nuevo servicio; la construcción de campers, finalmente respecto del efectivo y sus equivalentes presenta un decrecimiento considerable en el segundo periodo de un 80% (\$1'824.685,40), consecuencia del aumento de gastos por la apertura del nuevo servicio.

- **Descomposición del activo no corriente**

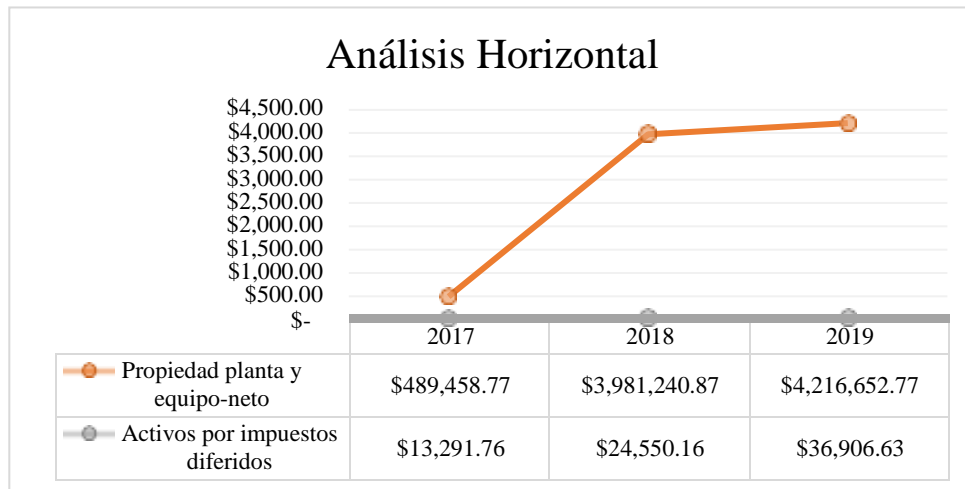


Gráfico 21-3: Descomposición del Activo No Corriente
Realizado por: Curay, Z. 2020.

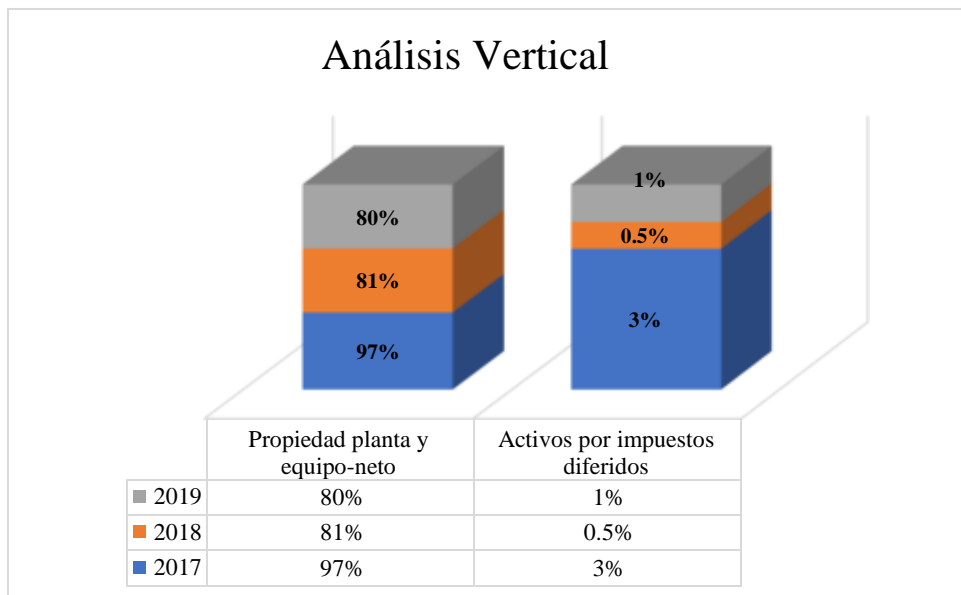


Gráfico 22-3: Descomposición del Activo No Corriente Análisis vertical
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Una de las decisiones principales en la empresa ha sido adquirir maquinaria y equipo moderno que le permita otorgar servicio de calidad a sus clientes, lo que ha dado como resultado el aumento del activo no corriente como se describió previamente, resultado de ello se evidencia el incremento de su cuenta principal propiedad, planta y equipo-neto la misma que muestra una representación del 97% en el 2017 y un 80% en el 2019 respecto del total de activo no corriente, con una variación importante en el segundo periodo de un 713% (\$3'491.781,90), siendo a partir de este periodo imprescindible para la empresa contar con maquinaria diferenciada de las otras empresas relacionadas, como una forma de otorgarle autonomía de la empresa principal.

- Estructura financiera del pasivo

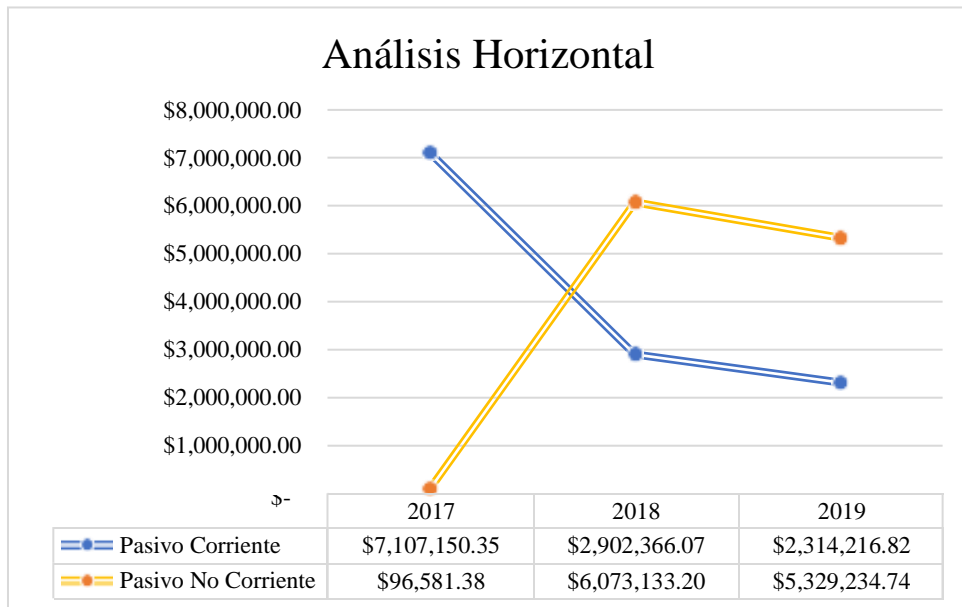


Gráfico 23-3: Descomposición del Pasivo Análisis horizontal
 Realizado por: Curay, Z. 2020.

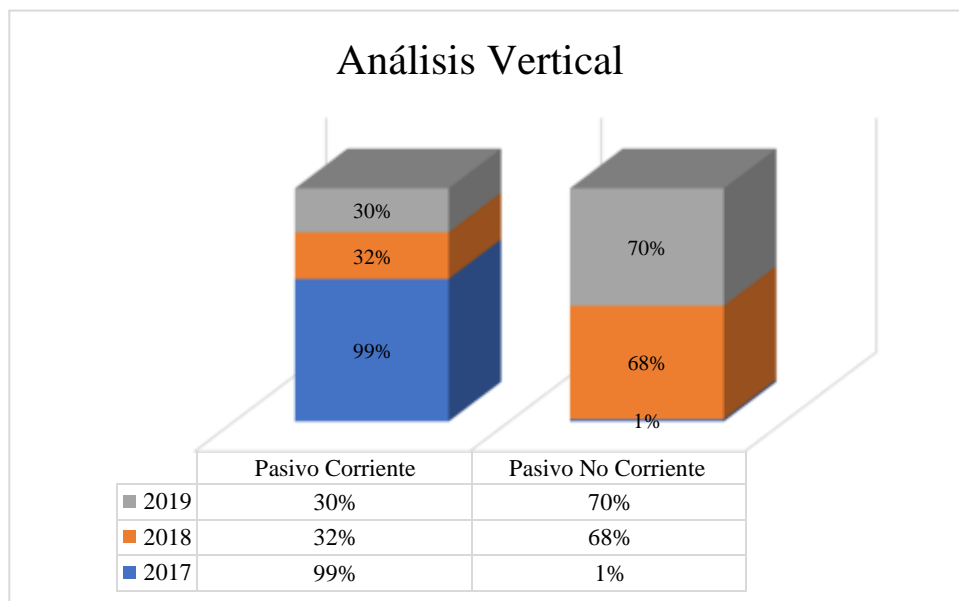


Gráfico 24-3: Descomposición del Pasivo Análisis vertical
 Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

La estructura financiera del pasivo ha cambiado, durante los tres últimos años esto se debe a la estrategia empleada de distribuir las deudas en un porcentaje mayor al pasivo no corriente, dicho esto es posible mencionar que el pasivo corriente pasó de representar el 99% en el 2017 al 30% en el 2019, con una variación decreciente de un 59% (\$4'204.784,30) en el segundo periodo, siendo su cuenta más representativa las cuentas y documentos por pagar corrientes, por el contrario el pasivo no corriente paso de representar el 1% en el 2017 al 70% en el 2019, con una variación importante de 6188% (\$5'976.552,10) en el tercer periodo de estudio, siendo a su vez los documentos y cuentas por pagar no corrientes su cuenta más representativa, esto se debe a la aportación constante que realizan los socios, sin incurrir en costo por obligaciones financieras.

- **Descomposición del pasivo corriente**

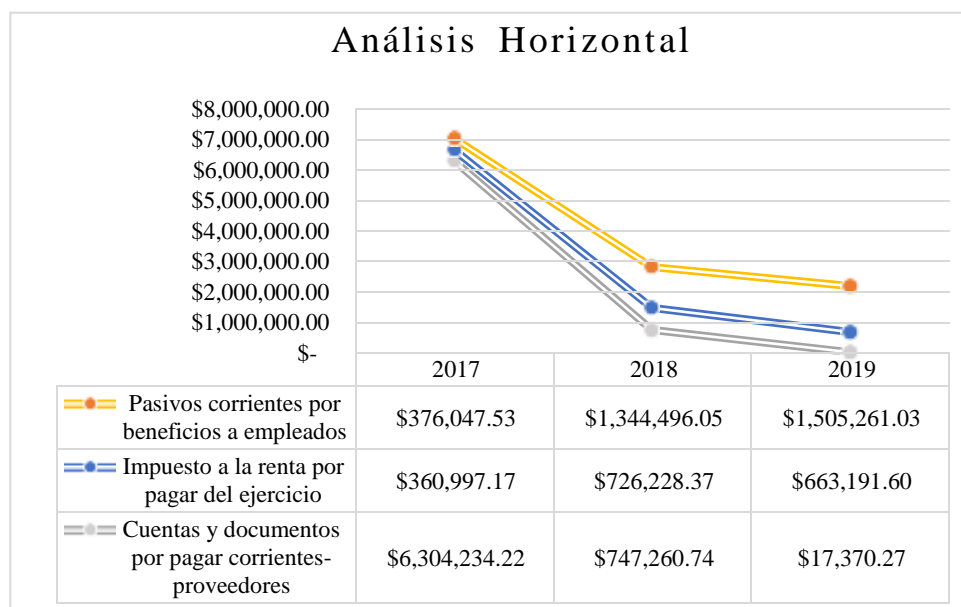


Gráfico 25-3: Descomposición del Pasivo Corriente Análisis horizontal

Realizado por: Curay, Z. 2020.

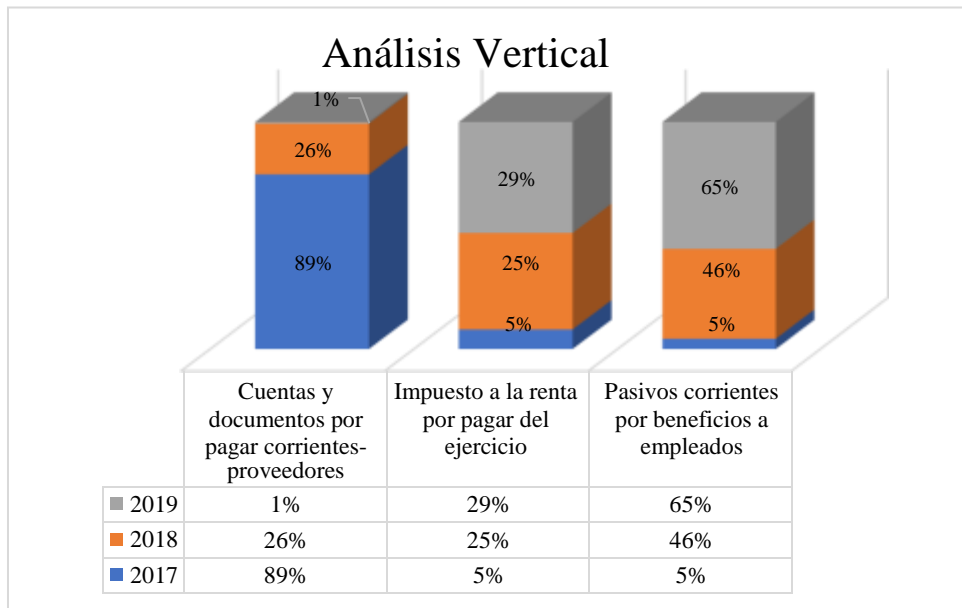


Gráfico 26-3: Descomposición del Pasivo Corriente Análisis vertical
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Dentro de los pasivos corrientes en la empresa Orienfluvial S.A se encuentran como cuentas de mayor representación; los pasivos corrientes por beneficios a empleados los mismos que pasaron de representar un 5% en el 2017 a un 65% en el 2019, con una variación del 258% (\$968.448,5), estas obligaciones incrementaron como consecuencia de la mejora en los pagos a empleados, por otra parte las cuentas y documentos por pagar corrientes disminuyeron su porcentaje de representación de un 89% en el 2017 a un 1% en el 2019, mostrando variaciones de 4783% (\$6'175.125) en el primer periodo, a una disminución del 88% (\$5'556.973,5) y 98% (\$729.890,5) al término del tercer periodo, esto se debe a la estrategia de gerencia de endeudarse a largo plazo disminuyendo sus cuentas por pagar en el corto plazo.

- **Descomposición del pasivo no corriente**

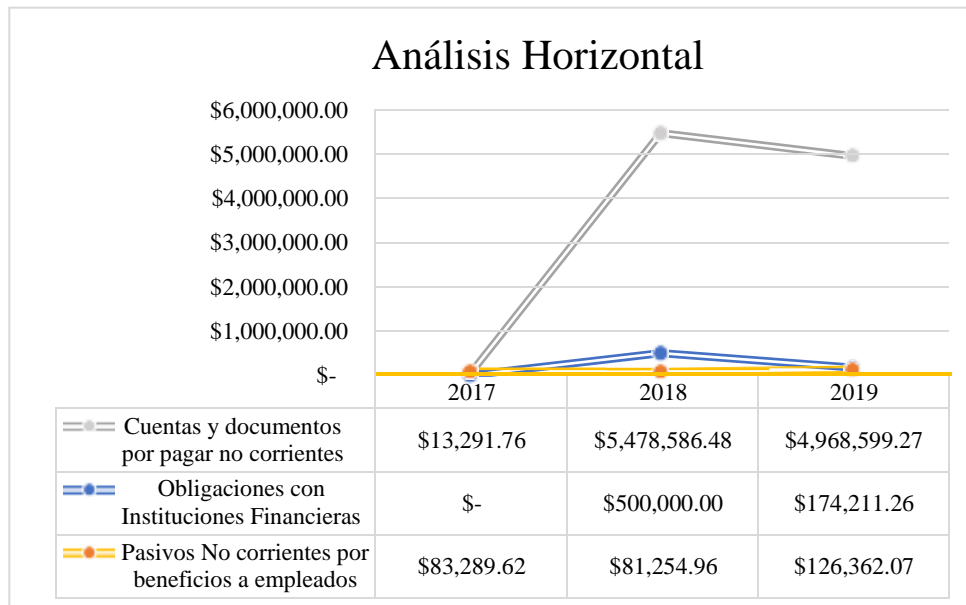


Gráfico 27-3: Descomposición del Pasivo No Corriente Análisis horizontal
Realizado por: Curay, Z. 2020.

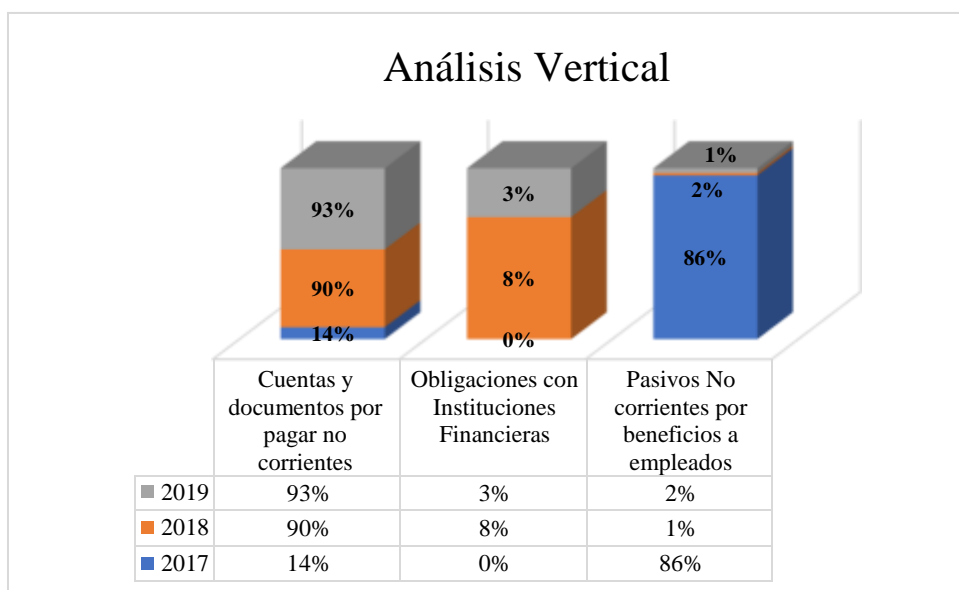


Gráfico 28-3: Descomposición del Pasivo No Corriente Análisis vertical
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

Anteriormente se enfatizó en la estrategia aplicada por gerencia de movilizar sus obligaciones del corto plazo al largo plazo, es por ello que entre sus principales cuentas se encuentran; las cuentas y documentos por pagar no corrientes la misma que creció de manera precipitada al pasar de significar el 14% en el 2017 a un 93% en el 2019, con variaciones de 41118% (\$5'465.294,7) en el segundo periodo, es posible mencionar que estas deudas fueron contraídas entre empresas relacionadas, debido a que las obligaciones con instituciones financieras representan únicamente el 8% en 2018 del pasivo no corriente, con una disminución de un 65% (\$325.788,70) al término del tercer periodo, como consecuencia de las decisiones de la empresa de no adquirir obligaciones financieras que le generen interés.

- **Descomposición de la estructura financiera del patrimonio**

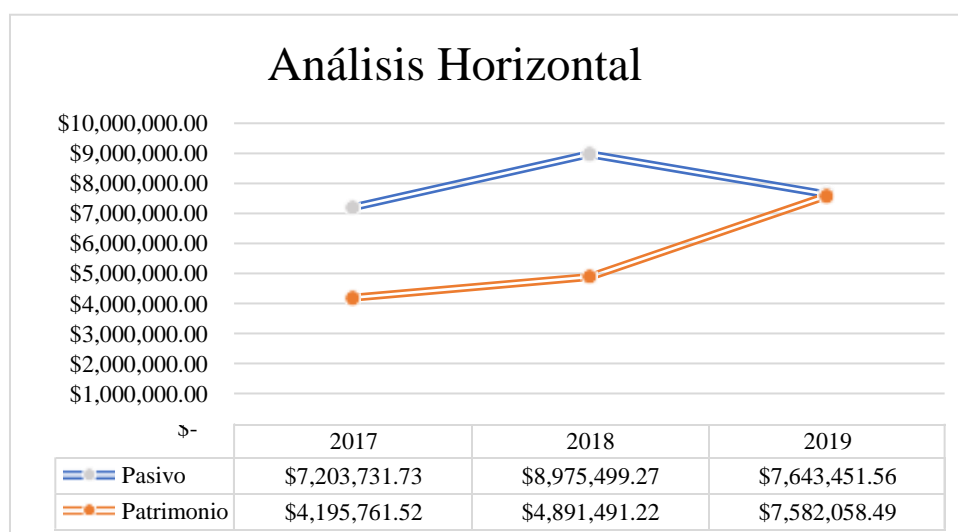


Gráfico 29-3: Descomposición del Pasivo No Corriente Análisis horizontal
Realizado por: Curay, Z. 2020.

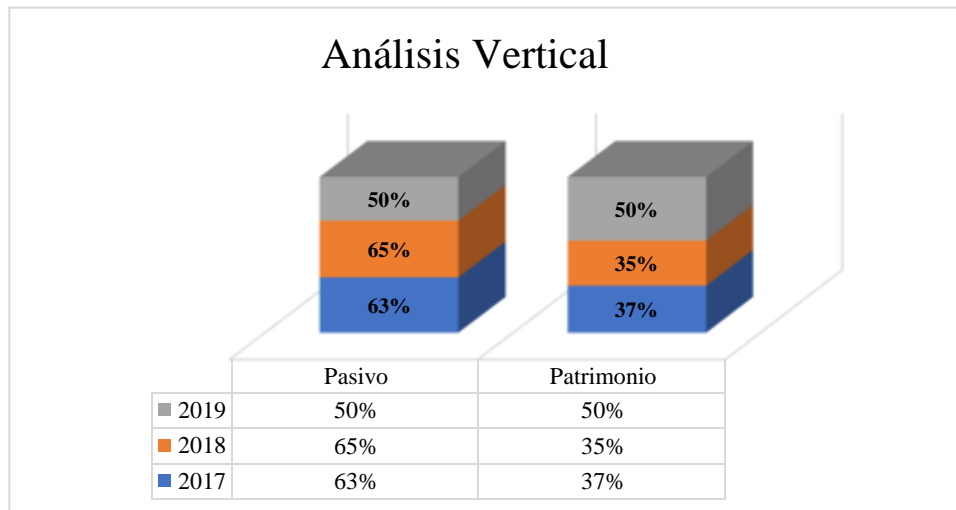


Gráfico 30-3: Descomposición del Pasivo No Corriente Análisis vertical
 Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

La estructura financiera de la empresa Orienfluvial S.A está mayormente representada por los pasivos con un 63% en 2017 y un 50% en el 2019, con una variación decreciente de un 15% (\$1'332.048,40) producida por la disminución de los pasivos corrientes y no corrientes como consecuencia de la cobertura de deudas, por otra parte en el patrimonio si bien su porcentaje de representación es menor este ha incrementado hasta representar el 50% en el 2019 con una variación del 55% (\$2'690.567,30) producto del aumento de las utilidades acumuladas de un 107% (\$2'992.435,60) al término del último periodo, es viable manifestar que se pretende fortalecer la estructura financiera otorgándole mayor importancia al patrimonio.

3.2.1.4. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados

Tabla 29-3: Análisis horizontal y vertical del estado de resultados

ORIENTFLUVIAL S.A													
ESTADO DE RESULTADOS													
AL 31 DE DICIEMBRE													
Cuentas	2016 (\$)	2017 (\$)	A. V	2018 (\$)	A. V	2019 (\$)	A. V	Análisis Horizontal 2016 – 2017		Análisis Horizontal 2017-2018		Análisis Horizontal 2018-2019	
			%		%		%	V. A. (\$)	V. R.	V. A. (\$)	V. R.	V. A. (\$)	V. R.
Ingresos													
Ingresos de Actividades Ordinarias	8.706.852,0	11.972.452,8	100	14.763.643,5	100	17.520.194,0	100	3265600,8	100	2791190,7	23	2756550,5	19
Otros Ingresos	19.206,0	106.123,6	1	251.892,2	2	175.769,0	1	86917,6	3	145768,6	137	-76123,2	-30
Total, Ingresos	8.726.058,0	12.078.576,3		15.015.535,7		17.695.963,0		3352518,3	103	2936959,4	24	2680427,3	18
Ganancia Bruta	8.726.058,0	12.078.576,3		15.015.535,7		17.695.963,0		3352518,3	103	2936959,4	24	2680427,3	18
Gastos Operacionales	4.238.307,3	8.224.574,5	69	8.944.552,4	61	11.285.626,0	64	3986267,2	122	719977,9	9	2341073,6	26
Utilidad Bruta	4.487.750,7	3.854.001,8	32	6.070.983,3	41	6.410.337,0	37	-633748,9	-19	2216981,5	58	339353,7	6
zGastos de Administración	1.183.506,9	2.296.634,0	19	2.782.048,0	19	3.434.603,0	20	1113127,1	34	485414,0	21	652555,0	23
Gasto Ventas	4.127,7	8.010,0	0	10.013,8	0	12.043,0	0	3882,3	0	2003,8	25	2029,2	20
Utilidad (Pérdida) Operacional	3.300.116,0	1.549.357,8	13	3.278.921,4	22	2.963.691,0	17	1750758,2	-54	1729563,7	112	-315230,5	-10
Gastos no Operacionales- Financieros	19.969,0	29.745,3	0	24.551,0	0	112.496,5	1	9776,3	0	-5194,3	-17	87945,5	358
Utilidad (Pérdida) Antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta	3.280.147,0	1.519.612,5	13	3.254.370,4	22	2.851.194,5	16	1760534,5	-54	1734757,9	114	-403176,0	-12
15% Participación a Trabajadores	492.022,1	227.941,9	2	488.155,6	3	427.679,2	2	-264080,2	-8	260213,7	114	-60476,4	-12
Utilidad Gravable (Pérdida Sujeta a Amortización)	2.788.125,0	1.291.670,6	11	2.766.214,9	19	2.423.515,3	14	1496454,3	-46	1474544,2	114	-342699,6	-12
Total, Impuesto Causado	922.069,0	343.898,0	3	726.228,0	5	663.191,6	4	-578171,0	-18	382330,0	111	-63036,4	-9
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos diferidos	1.866.056,0	947.772,6	8	2.039.986,9	14	1.760.323,7	10	-918283,3	-28	1092214,2	115	-279663,2	-14
Ganancia (Pérdida) de operaciones continuadas	1.866.056,0	947.772,6		2.039.986,9		1.760.323,7		-918283,3	-28	1092214,2	115	-279663,2	-14

Fuente: (Orientfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.2.2. *Descripción de ingresos en base al análisis horizontal y vertical*

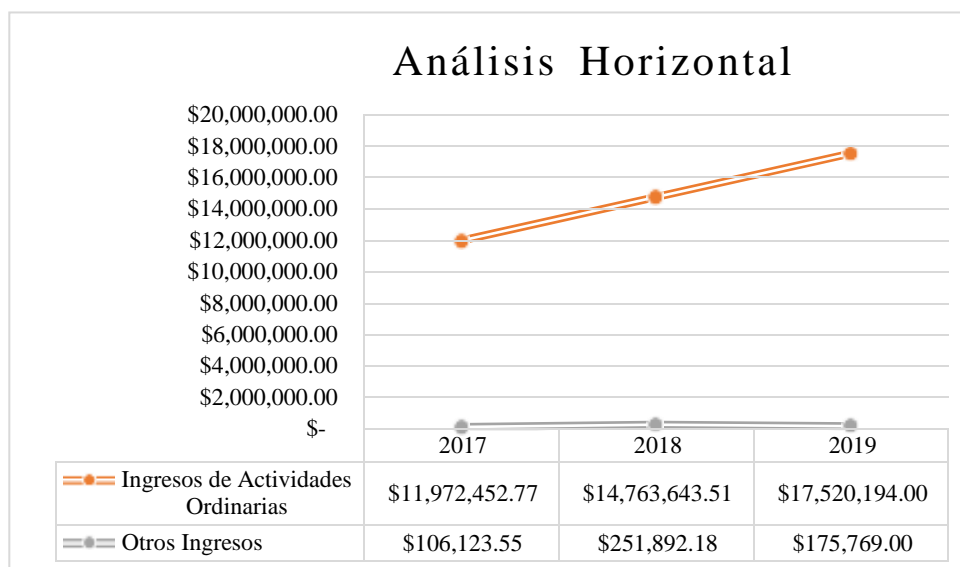


Gráfico 31-3: Descomposición de Ingresos Análisis horizontal
Realizado por: Curay, Z. 2020.

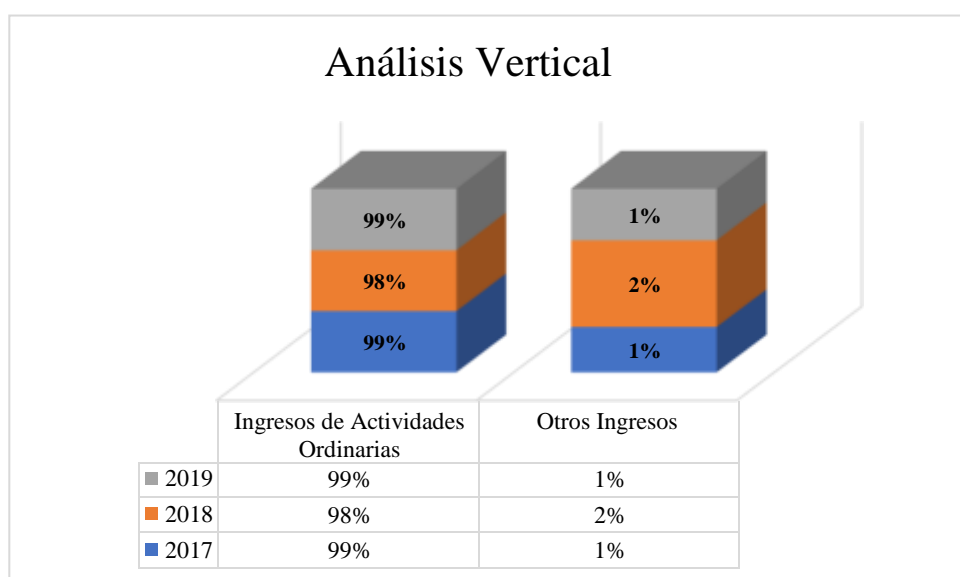


Gráfico 32-3: Descomposición de los Ingresos Análisis vertical
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

La empresa Orienfluvial S.A presenta en su estado de resultados una diferenciación respecto de los ingresos, es decir clasifica en ingresos por actividades ordinarias lo mismo que comprenden el 99% en el 2019 del total de ingresos, resultado de la otorgación de servicios por parte de la empresa con un incremento del 18,67% (\$2'756.550,49), por otra parte expone otros ingresos, tienen una representación de únicamente el 1% en el 2019 con una variación decreciente al término del tercer periodo de 30,22% (\$76.123,18) los mismos que responde a actividades adicionales ejecutadas por la empresa.

3.2.3. Descripción de los gastos en base al análisis horizontal y vertical

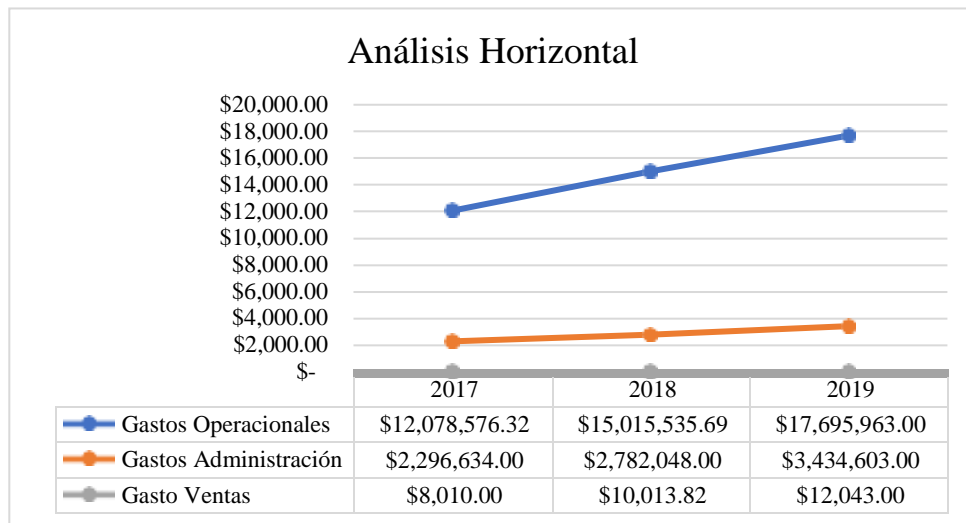


Gráfico 33-3: Descomposición de los gastos Análisis horizontal
Realizado por: Curay, Z. 2020

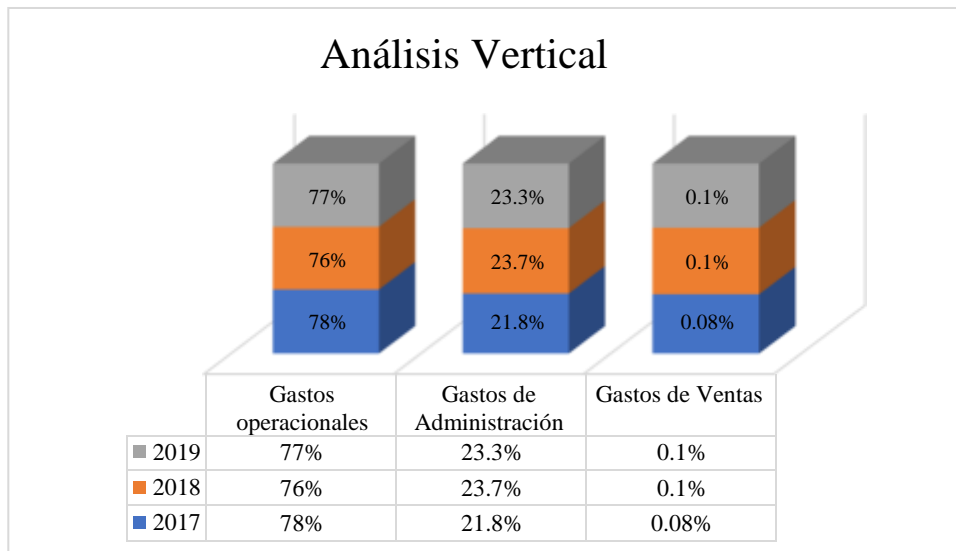


Gráfico 34-3: Descomposición de los gastos Análisis vertical
Realizado por: Curay, Z. 2020

Interpretación y Análisis

La división de las deducciones en la empresa Orienfluvial S.A inicia con los gastos operacionales con una representación del 77% en el 2019 con relación al total de gastos que a su vez representan el 84% en 2019 del total de ingresos por actividades ordinarias, la variación del 26,17% (\$2'341.073,33) en las actividades operacionales comprende al gasto transporte, debido a que se deriva del servicio principal, por otra parte los gastos administrativos representan únicamente el 23,3 en el 2019 con una variación del 23,46% (\$652.554) al término del tercer periodo, es importante mencionar que los gastos por ventas, promoción y publicidad representan únicamente

0,1% en el 2019, con una variación del 20,27% (\$2029,42) al término del tercer periodo de estudio.

3.2.4. Descripción de utilidades en base al análisis horizontal y vertical

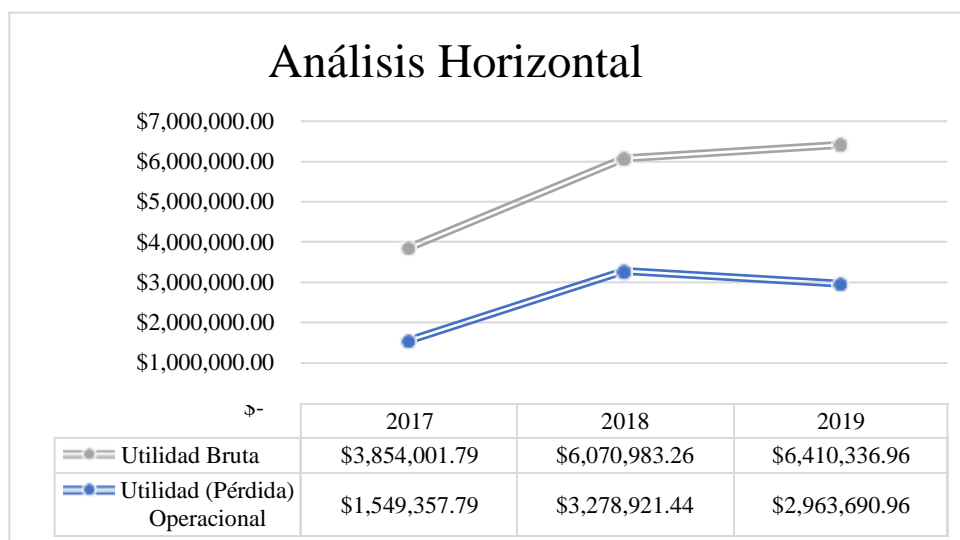


Gráfico 35-3: Descomposición de utilidades Análisis horizontal
Realizado por: Curay, Z. 2020.

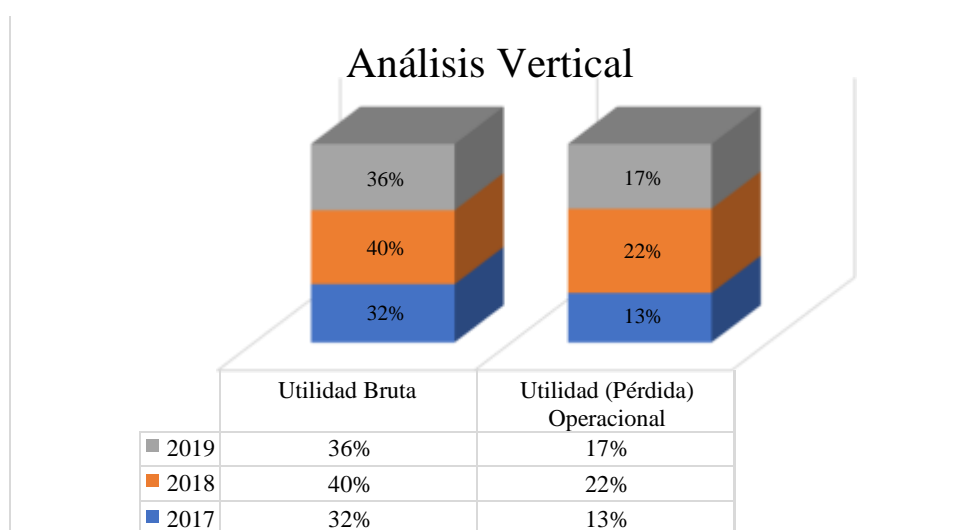


Gráfico 36-3: Descomposición de utilidades Análisis vertical
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

La utilidad bruta representa el 36% en el 2019 de los ingresos por actividades ordinarias con una variación creciente del 57,52% (\$2'216.981,47) en el segundo periodo y un 5,59% (\$339.353,98) en el tercer periodo, esto se debe a que incluyen los gastos operacionales, los mismos que tienen una tendencia de crecimiento; por otra parte la utilidad operacional pasó de representar el 13% al 17% en relación con el total de ingresos por actividades ordinarias, con variaciones de 111,63%

(\$1'729.563,65), dado por el incremento de los gastos administrativos y ventas. Flujo del

ORIENTFLUVIAL S.A	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
AL 31 DE DICIEMBRE 2017-2019	
Actividades de Operación Método directo	2017
	(\$)
Recibido de clientes	
Ventas	12.078.576,00
(+/-) Cambios en cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	2.554.300,00
Total, recibido de clientes	14.651.389,00
Pagado a empleados y proveedores	
Gastos de administración y ventas	10.350.633,00
(+/-) Cambios en inventarios	1.075.162,00
(+/-) Cambios en otras cuentas por cobrar	2.555.561,00
(+/-) Cambios en cuentas por pagar comerciales	6.305.190,00
(+/-) Cambios en obligaciones por beneficios definidos	454.430,00
Total, pagado a empleados y proveedores	8.130.596,00
Intereses pagados	
Gasto financiero	29.745,00
Total, interés pagado	29.745,00
Impuesto a la renta	
(+/-) Cambios en impuesto a la renta pasivo	922.069,00
Total, impuesto a la renta	922.069,00
Total, actividades de operación	5.568.978,00
Recibido de clientes	14.651.389,00
Pagado a proveedores y empleados	8.130.596,00
Intereses pagados	29.745,00
Impuesto a la renta	922.069,00
Efectivo neto proveniente de actividades operativas	5.568.978,00
Flujo de efectivo en actividades de inversión	
Compra de propiedades planta y equipo	87.795,00
Efectivo neto usado en actividades de inversión	87.795,00
Flujo de efectivo en actividades de financiamiento	
Obligaciones bancarias	125.229,00
Préstamos a terceros	3.438.518,00
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento	3.563.747,00
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	1.917.436,00
Efectivo y sus equivalentes de efectivo al inicio del año	355.507,00
Efectivo y sus equivalentes de efectivo al final del año	2.272.944,00

efectivo.

Tabla 30-3: Flujo del Efectivo

Fuente: (Orientfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Orientfluvial S.A, presentó cambios respecto al manejo contable presentando en el año 2017 una estructura de cuentas diferente a las empleadas en años anteriores esto se debe a que la empresa ha presentado sustitutivas por corrección de información, además los métodos de presentación difieren debido a que en este año fueron desarrollados por auditores externos, y constatados por las personas encargadas de los departamentos de contabilidad. Por lo tanto, para el desarrollo del análisis vertical y horizontal se empleará la información presentada en los años 2018 y 2019, debido a que existe diferencias en las cuentas presentadas, además de inconsistencia en algunos de los valores monetarios expuestos.

3.2.5. *Análisis horizontal y vertical del flujo de efectivo*

Tabla 31-3: Análisis horizontal y vertical del flujo del efectivo

ORIENTFLUVIAL S.A						
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO						
AL 31 DE DICIEMBRE 2017-2019						
CUENTAS	2018 (\$)	V.R %	2019 (\$)	V.R %	V.A (2018-2019) (\$)	VR %
Flujos de Efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Operación	- 1.527.248,00		965.656,00		2.492.904,00	-163
Clases de Cobros por Actividades de Operación						
Cobros procedentes de la venta de bienes y prestación de servicios	12.950.316,00	100	17.545.496,00	100	4.595.180,00	35
Otros cobros por actividades de operación	2.780.865,00		452.681,00		- 2.328.184,00	-84
Total Clases de cobros por actividades de Operación	15.731.181,00		17.998.177,00		2.266.996,00	14
Clases de Pagos por actividades de operación						
Pagos a proveedores por suministros de bienes y servicios	16.896.831,00		15.881.409,00		- 1.015.422,00	-6
Pagos a y por cuenta de empleados	227.942,00		488.156,00		260.214,00	114
Intereses pagados	24.551,00		112.497,00		87.946,00	358
Impuesto a las ganancias pagado	360.997,00		726.228,00		365.231,00	101
Otras entradas (salidas) de efectivo	251.892,00		175.769,00		- 76.123,00	-30
Total Clases de Pagos por actividades de operación	17.258.429,00	133	17.032.521,00	97	- 225.908,00	-1
Flujos de Efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Inversión						
Recibido de la venta de propiedad, planta y equipo y plantas	80.679,00					
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	3.491.782,00		235.412,00		- 3.256.370,00	-93
Otras entradas (salidas) de efectivo	1.511.705,00		169.634,00		- 1.342.071,00	-89
Total Flujo de efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Inversión	4.922.808,00	38	65.778,00	0,4	- 4.857.030,00	-99
Flujos de Efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Financiación						
Financió por préstamos a largo plazo	500.000,00					
Pago de Préstamos			325.789,00			
Dividendos pagados	1.353.216,00					
Otras entradas (salidas) de efectivo	5.478.586,00		463.217,00		- 5.015.369,00	-92
Total Flujos de Efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Financiación	4.625.370,00	36	789.006,00	4	- 3.836.364,00	-83
Incremento (Disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	- 1.824.686,00		110.872,00		1.935.558,00	-106
Efectivo y sus equivalentes al efectivo al Principio del periodo	2.272.944,00		448.258,00		- 1.824.686,00	-80
Efectivo y sus equivalentes al efectivo al Final del periodo	448.258,00	3	559.130,00	3	110.872,00	25

Fuente: (Orientfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.2.5.1. Estructura del flujo de efectivo en valores monetarios

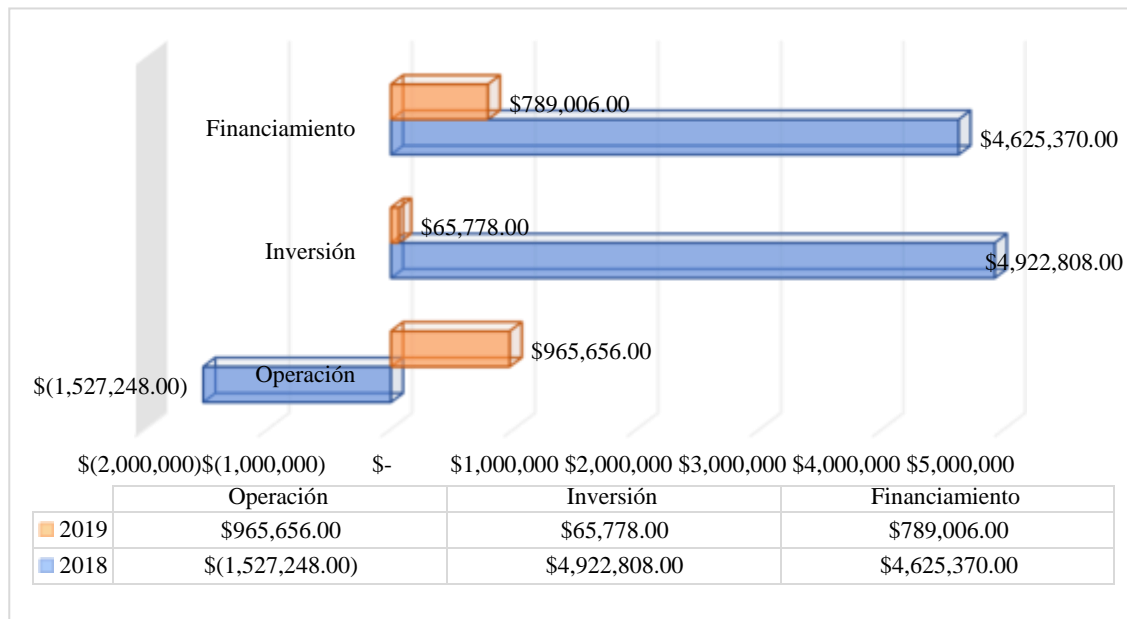


Gráfico 37-3: Actividades del Flujo del efectivo

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.2.5.2. Estructura del flujo de efectivo en valores absolutos y representación

Tabla 32-3: Actividades del flujo de efectivo

Actividades	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	VA (\$)	VR (%)	2018 (%)	2019 (%)
Operación	- 561.592,00	37	-12	6
Inversión	- 4.857.030,00	-99	38	0,4
Financiamiento	- 3.836.364,00	-83	36	4

Fuente: Datos en base a tabla 3-30

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.2.5.3. Descripción de las actividades en base al análisis horizontal y vertical

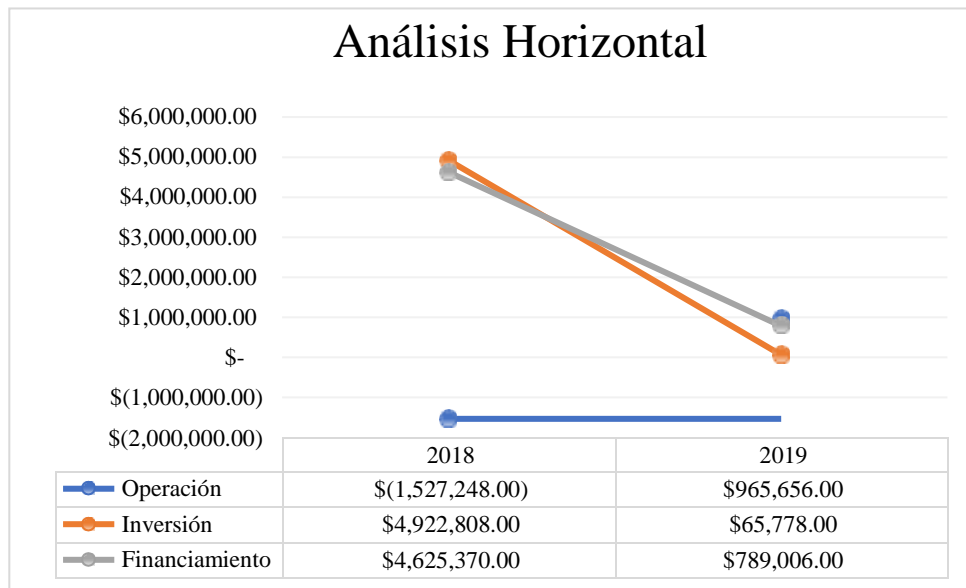


Gráfico 38-3: Estructura del Flujo de efectivo Análisis horizontal

Fuente: Datos en base a tabla 3-30

Realizado por: Curay, Z. 2020.

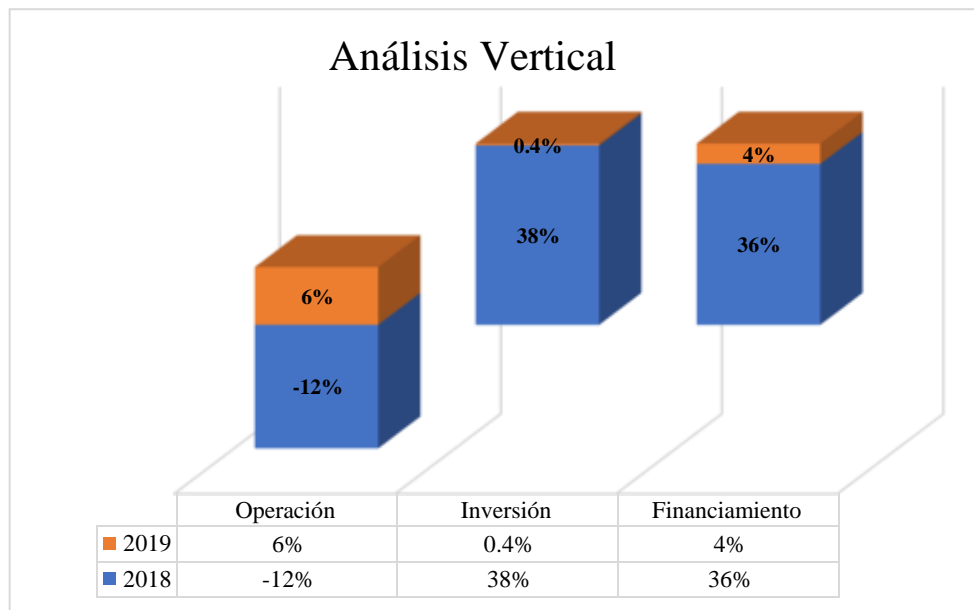


Gráfico 39-3: Actividades del flujo de efectivo Análisis vertical

Fuente: Datos en base a tabla 3-30

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación y Análisis

La actividad de operación presentan un crecimiento de un 37% (\$561.592) en el periodo de estudio debido a que en el primer año este valor fue negativo de (\$1'527.248), como consecuencia del aumento en los pagos por actividades de operación que fuero superior al total de cobros (\$12'950.316) en un 133% (\$17'258.429), siendo la derogación a proveedores por suministros de servicios el rubro de mayor representación con un 130% (\$16'896.831), es decir la empresa no cuenta con un control de gastos en suministros, premisa que concuerda con las sugerencias emitidas en las auditorias respecto del control de inventarios; por otra parte en el 2019 la cuenta proveedores representa el 91% (\$15'881.409) del total de cobros (\$17'545.496) a pesar de que existe una variación del 6% (\$1'015.422) en el periodo de estudio, este rubro sigue siendo alto, ya que induce a la empresa a solicitar financiamiento con bancos y entre empresas relacionadas en un 4% (\$500.000) y 42% (\$5'478.586) respectivamente, sin embargo para el 2019 se paga (\$325.829) a los bancos y se cubre en un 92% (\$5'015.369) la deuda contraída entre empresas relacionadas. Por otra parte, las inversiones representan el 38% en el 2018 y 0,4% en el 2019 con una variación decreciente de un 93% (\$3'256.370) en la adquisición de maquinaria y equipo. Finalmente, el dinero disponible para el siguiente año representa el 3% de los cobros realizados en los años 2018 y 2019 con una variación creciente de un 25% (\$110.872), en este caso si la empresa no mejora en su proceso de gestión de cobros o disminuye el pago a proveedores deberá solicitar nuevamente financiamiento.

3.3. Análisis de las razones financieras

En la presente investigación se evaluará los indicadores financieros, en base a las fórmulas presentes en la siguiente tabla:

Tabla 33-3: Análisis de los indicadores financieros

Indicadores de Liquidez		2017	2018	2019
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,53	3,08	4
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,53	2,79	3,34
Prueba Súper Ácida	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,32	0,15	0,24
Fondo de Maniobra	AC - P C	3789592	6045398,87	7.650.412,78
Indicadores de Solvencia		2017	2018	2019
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,63	0,65	0,50
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total Patrimonio}}$	1,72	1,83	1,01
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	8,57	1,23	1,80
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	2,72	2,83	2,01
Endeudamiento Financiero	$\frac{\text{O. Financieras Corto Plazo} * 100}{\text{Ventas Netas}}$	0,46	0,54	
Concentración del Endeudamiento L/P	$\frac{\text{Patrimonio}+\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Activo Total}} * 100$	37,65 0	79,07	0,85
Indicadores de Gestión		2017	2018	2019
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	2,83	2,43	2,87
Rotación del Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$	24,461	3,708	4,16
Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	1,050	1,065	1,16
Periodo Medio de Cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} * 365$	128,944	150,506	127,19

Periodo Medio de Pago	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} * 365$	1173,64	116,33	3,09
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$		13,06	6,61
Periodo Promedio de Inventarios	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$		27,94	55,18
Ciclo de conversión del efectivo	$\text{CCE} = \text{PPC} + \text{PPI} - \text{PPP}$	1130,87	220,60	179,28
Indicadores de Rentabilidad		2017	2018	2019
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	0,128	0,218	0,17
Margen de Utilidad Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	12,827	21,837	0,17
Margen de Utilidad Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	7,916	13,818	0,10
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	22,589	41,705	0,23
Rendimiento del Activo Total ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$	8,314	14,711	0,12

Fuente: Datos en base a estados financieros.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.3.1. Resultados de los indicadores de liquidez

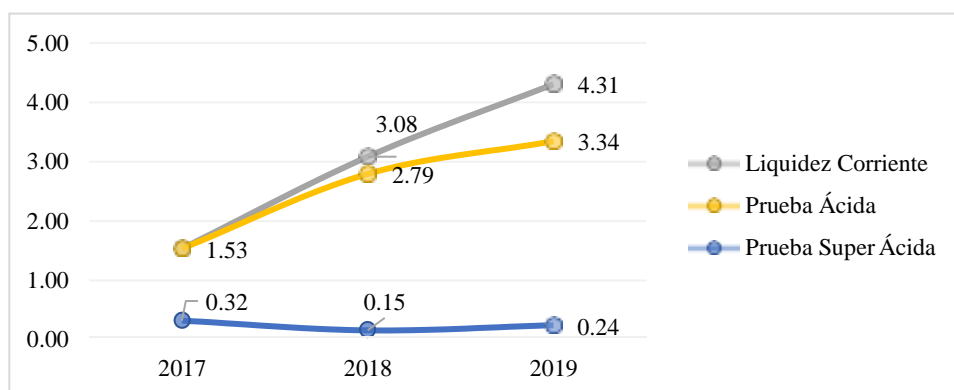


Gráfico 40-3: Indicadores de Liquidez

Realizado por: Curay, Z. 2020.

La empresa posee un nivel de liquidez de un 4,31 al hacer una comparación con los criterios de evaluación que van de un 2 a un 2,5, es posible considerarlo óptimo, sin embargo podría entenderse que la empresa mantiene dinero improductivo por un exceso de liquidez, el mismo que como se expuso anteriormente se encuentre distribuido en las cuentas y documentos por

cobrar, por otra parte es posible mencionar que depende en gran cantidad de sus inventarios factor que no es considerado negativo debido a que mantiene un fondo de maniobra de \$7'650.412,78 que le permite operar.

3.3.2. Resultados de los indicadores de solvencia

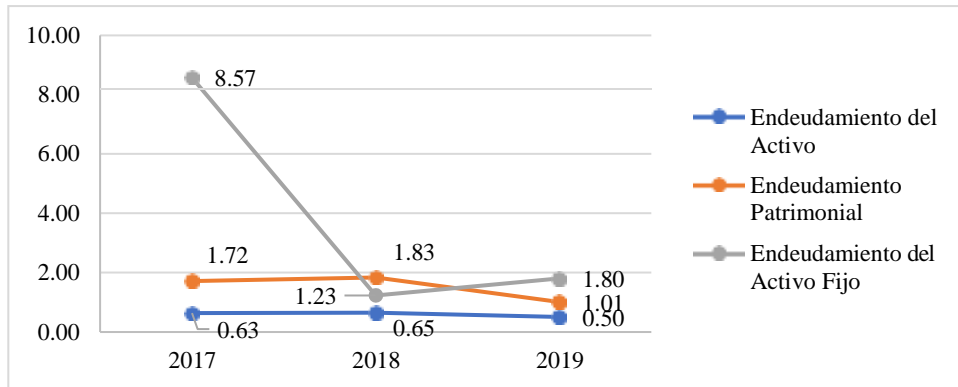


Gráfico 41-3: Indicadores de Solvencia
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Orienfluvial S.A cuenta con un nivel de endeudamiento del Activo del 50%, factor considerado como adecuado debido a que es una empresa inmersa en el sector industrial, además estas deudas provienen de una inyección económica entre empresas relacionadas sin acarrear costo de dinero en el tiempo es posible mencionar esto luego de realizar una comparación con el endeudamiento financiero que pasó de representar un 0,54 a un 0,42, encontrándose la mayor concentración de deuda en el pasivo a largo plazo la misma que pasó del 79,07 al 84,8. Respecto del endeudamiento patrimonial este ha disminuido de un 1,83 a 1,01 lo que indica que no son los propietarios quienes mayormente financian a la empresa sino sus acreedores, al hablar del apalancamiento financiero es importante mencionar que este disminuyó de un 2,83 a un 2,01 es decir los recursos económicos internos están en la capacidad de retribuir al dinero de los accionistas.

3.3.3. Resultados de los indicadores de gestión

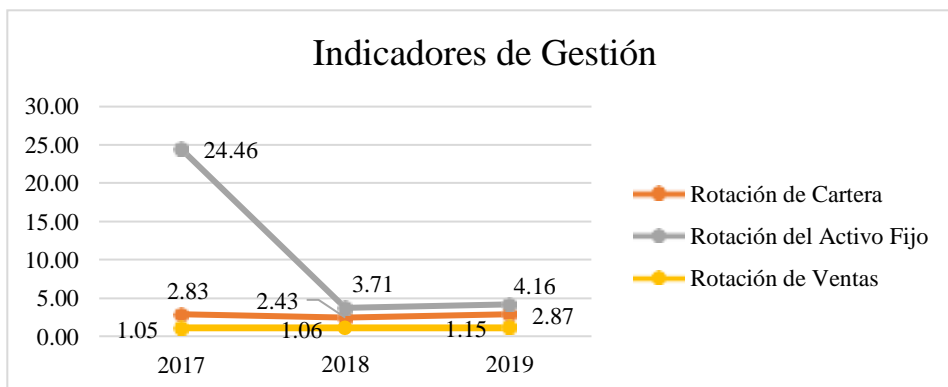


Gráfico 42-3: Indicadores de Gestión

Realizado por: Curay, Z. 2020.

En el sector en el que está inmerso la empresa la mayoría de los servicios son otorgados a crédito en plazos que pueden ir de 30 días hasta 1 año, esto se debe a que trabajan directamente con empresas operadoras de petróleo y por ende deben acogerse a decisiones gubernamentales, dicho esto la empresa cumple con su política de cobertura por cuentas por cobrar la misma que indica que estas serán cobradas en un lapso de 90 a 120 días, siendo el indicador de 127 días presentado al momento, a pesar de estar dentro del rango estipulado la rotación de cartera es de 1,43 veces, este factor es considerado negativo debido a que existe un porcentaje de 1,5% de cuentas incobrables en el 2019 consideradas como pérdidas por gerencia esto se debe a la ineffectividad en los procesos de cobranza por lo cual la empresa ha optado por trabajar únicamente con clientes conocidos.

3.3.4. Resultados de los indicadores de rentabilidad

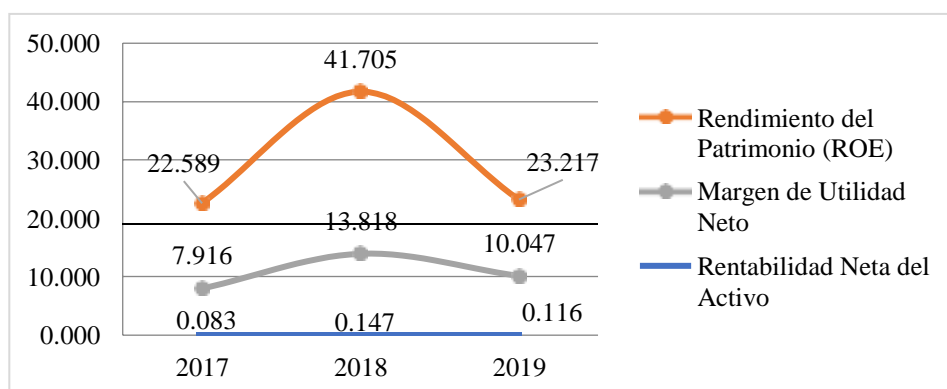


Gráfico 43-3: Indicadores de Rentabilidad

Realizado por: Curay, Z. 2020.

El rendimiento del patrimonio (ROE) fue de 41,70 en el 2018 y 23,21 en el 2019, es decir ha disminuido en el último año su capacidad de retribuir utilidades a los socios esto como consecuencia de la reducción en rentabilidad del activo que pasó de 0,147 al 0,116, es posible mencionar que se ha adquirido maquinaria, pero esta no está retribuyendo a la rentabilidad como consecuencia de ello el margen de utilidad neto ha disminuido de un 13,818 a un 10,047.

3.4. Cálculo de las necesidades operativas de fondos

Tabla 34-3: Necesidades Operativas de Fondos

ORIENTFLUVIAL S.A.				
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS				
AL 31 DE DICIEMBRE				
CUENTAS	2016 (\$)	2017 (\$)	2018 (\$)	2019 (\$)
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	355.507,00	2.272.943,80	448.258,38	559.131,94
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes	2.511.474,00	4.229.529,76	6.087.733,99	6.105.260,28
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad		60.248,04	105.124,32	147.953,16
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	4.237.050,00	3.050.426,96	16.732,86	3.090,00
Inventarios (Neto)		-	843.244,99	2.227.219,86
Activos por impuestos corrientes	204.106,00	346.233,33	345.172,13	408.584,39
Gastos pagados por anticipado	636.994,00	1.057.856,91	1.181.572,00	800.041,38
TOTAL ACTIVO OPERATIVO	7.945.131,00	10.896.742,72	8.817.590,03	9.955.374,69
Pasivo Espontáneo				
Cuentas y documentos por pagar corrientes-proveedores	129.109,00	6.304.234,22	747.260,74	17.370,27
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	922.069,00	360.997,17	726.228,37	663.191,60
Pasivos corrientes por beneficios a empleados	602.171,00	376.047,53	1.344.496,05	1.505.261,03
Pasivos por ingresos diferidos	850,00	6.066,87	1.834,56	22.309,41
Otros pasivos corrientes	81.504,00	4.838,74	1.647,12	32.371,23
TOTAL, PASIVO OPERATIVO	1.735.703,00	7.052.184,53	2.821.466,84	2.240.503,54
NOF	6.209.428,00	3.844.558,19	5.996.123,19	7.714.871,15

Fuente: Datos en base a los estados financieros de Orientfluvial S.A.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.4.1. Cálculo del fondo de maniobra

Tabla 35-3: Cálculo del fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA				
Cuentas	2016	2017	2018	2019
Activo Corriente	7.945.131,00	10.896.742,72	8.947.764,94	9.964.629,60
Pasivo Corriente	1.735.703,00	7.107.150,35	2.902.366,07	2.314.216,82
Total, Fondo de Maniobra	6.209.428,00	3.789.592,37	6.045.398,87	7.650.412,78
Total, Patrimonio	3.262.196,00	4.195.761,52	4.891.491,22	7.582.058,49
Total, Pasivo No corriente	3.469.826,00	96.581,38	607.3133,2	5.329.234,74
Activo Fijo	522.594,00	502.750,53	4.919.225,55	5.260.880,45
Total, Fondo de Maniobra	6.209.428,00	3.789.592,37	6.045.398,87	7.650.412,78

Fuente: Datos en base a Tabla 3-37.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.4.1.1. Cálculo de la porción real de liquidez

Tabla 36-3: Porción real de liquidez

Porción real de liquidez				
NOF	6.209.428,00	3.844.558,19	5.996.123,19	7.714.871,15
FM	6.209.428,00	3.789.592,37	6.045.398,87	7.650.412,78
NRN	0	54.965,82	-49.275,68	64.458,37

Fuente: Datos en base a Tabla 3-37.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.4.1.2. Financiamiento NOF

Tabla 37-3: Financiamiento NOF

Inversión	2016 (\$)	2017 (\$)	%	2018 (\$)	%	2019 (\$)	%
NOF	6.209.428,00	3.844.558,19	100,00	5.996.123,19	97,88	7.714.871,15	99,88
Excedente Activo	-	-		130.174,91	2,12	9.254,91	0,12
Total	6.209.428,00	3.844.558,19	100,00	6.126.298,10	100,00	7.724.126,06	100,00
Financiamiento	2016	2017	%	2018	%	2019	%
FM	6.209.428,00	3.789.592,37	98,57	6.045.398,87	98,68	7.650.412,78	99,05
Deudas C/P	-	54.965,82	1,43	80.899,23	1,32	73.713,28	0,95
Total	6.209.428,00	3.844.558,19	100,00	6.126.298,10	100,00	7.724.126,06	100,00

Fuente: Datos en base a Tabla 3-37.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.4.1.3. Balance Financiero

Tabla 38-3: Balance Financiero NOF

Balance Financiero				
Oriental S. A				
Al 31 de diciembre				
ACTIVO	2016	2017	2018	2019
NOF	6.209.428,00	3.844.558,19	5.996.123,19	7.714.871,15
Excedente Activo	-	-	130.174,91	9.254,91
Activo No corriente	522.594,00	502.750,53	4.919.225,55	5.260.880,45
Activo Total	6.732.022,00	4.347.308,72	11.045.523,65	12.985.006,51
PASIVO	2016	2017	2018	2019
Pasivo Corriente	-	54.965,82	80.899,23	73.713,28
Pasivo No Corriente	3.469.826,00	96.581,38	6.073.133,20	5.329.234,74
Patrimonio	3.262.196,00	4.195.761,52	4.891.491,22	7.582.058,49
Pasivo + Patrimonio	6.732.022,00	4.347.308,72	11.045.523,65	12.985.006,51

Fuente: Datos en base a Tabla 3-37.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.4.1.4. Resultado NOF

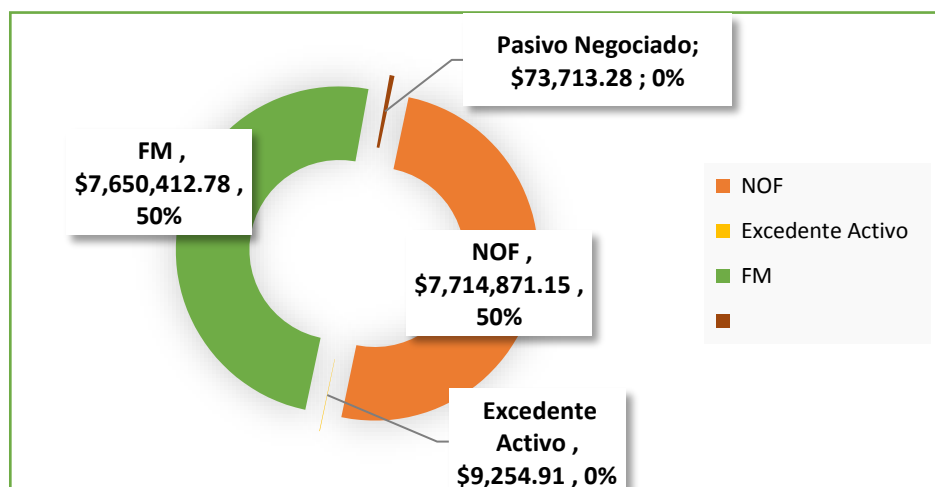


Gráfico 44-3: Necesidades operativas de fondos

Fuente: Datos en base a Tabla 3-37.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Las necesidades operativas de fondos nos indican cuánto dinero requiere la empresa para operar en el corto plazo, por lo tanto si encontramos que las $NOF < FM$ existe en la empresa un excedente de liquidez, si la razón fuese de $NOF > FM$ significa que la empresa debe buscar financiamiento externo, dicho esto, Orienfluvial S.A, presenta unas NOF de 7'714.871,15 superiores al Fondo de Maniobra 7'650.412,78 por ende la empresa muestra una necesidad de liquidez de 64.458,37, situación diferente al año anterior en donde la empresa mostraba un excedente de liquidez de 49.275,68, producto de una inyección de capital por adquisición de deuda a largo plazo.

3.5. Igualación de cuentas ventas = gastos

Tabla 39-3: Igualación ventas y gastos

Cuentas	2016 (\$)	2017 (\$)	2018 (\$)	2019 (\$)	
Ingresos de Actividades Ordinarias	8706852,00	11.972.452,77	14.763.643,51	17.520.194,00	
Costos y gastos	5425941,97	10.529.218,53	11.736.614,25	14.732.272,04	
Análisis Horizontal					
V.A 2016-2017	%	V.A 2017-2018	%	V.A 2018-2019	%
3.265.600,77	38	2.791.190,74	23	2.756.550,49	19
5.103.276,56	94	1.207.395,72	11	2.995.657,79	26

Fuente: Datos en base a los estados financieros de Orienfluvial S.A.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Fórmula y cálculo

$$C(1+i)^n = C(1+i)^n$$

Año 2018

$$14'763.643,51(1+0,2331)^n = 11'736.614,25(1+0,1147)^n$$

$$\text{Log } 14'763.643,51 - \text{log } 11'736.614,25 = n \text{ log } (1,2331) - n \text{ log } (1,1147)$$

$$0,0997 = n (\text{log } 1,2331 - \text{log } 1,1147)$$

$$0,0997 = n 0,0438$$

$$n = 2,2763 \text{ años}$$

$$0,2763 * 12 = 3,3156 \text{ meses}$$

Respuesta: 2 años y 3 meses

Año 2019

$$17'520.194(1+0,19)^n = 14'732.272,04(1+0,26)^n$$

$$\text{Log } 17'520.194 - \text{log } 14'732.272,04 = n \text{ log } (1,2552) - n \text{ log } (1,1867)$$

$$0,0753 = n (\text{log } 1,2552 - \text{log } 1,1867)$$

$$0,0753 = n 0,0244$$

$$n = 3,0848 \text{ años}$$

$$0,0848 * 12 = 1,01 \text{ meses}$$

Respuesta: 3 años y 1 meses

3.5.1. *Resultados ventas = gastos*

La igualación entre ingresos y gastos en la empresa Orienfluvial S.A indica que de no cambiar las estrategias aplicadas en los años 2018-2019 la empresa igualará sus ingresos y gastos en 3 años 1 mes, es decir podría presentar utilidades en cero y evidenciar pérdidas en su ejercicio contable, esto se debe a que el pago a proveedores por suministros representa el 91% del total de cobros, evidenciado en el flujo de efectivo, por otra parte, la empresa otorga un servicio de construcción de campers sin establecer un control respecto de los costos, además no establece presupuestos para las áreas de operatividad, por lo tanto no da seguimiento al incremento o disminución en los materiales de construcción consecuencia del mal manejo de inventarios y la falta de capacitación de la persona encargado de bodega. A pesar de haber mejorado en relación a los años 2017-2018 donde el tiempo de igualación fue de 2 años 3 meses, la empresa debe establecer un seguimiento y control oportuno de los gastos.

3.6. Resultados generales de la evaluación financiera

El análisis precedente permite intuir que la empresa debe establecer un control de sus gastos debido a que estos representan el 97 % en 2019 del total de cobros realizados , encontrándose su mayor representación en el pago a proveedores por suministros del 91% , además el tiempo de igualación entre los ingresos actuales y los gastos es de 3 años 1 mes, al realizar una comparación con el año anterior 2018 en donde la igualación de estas dos cuentas se daba en 2 años 3 meses , la decisión tomada fue de acceder a financiamiento a largo plazo a través de la aportación de socios la misma que representa el 65% del pasivo total, gracias a este financiamiento la empresa logra cubrir las necesidades operativas de fondos, sin embargo presenta necesidad de liquidez por \$64.458,37.

Por otra parte la empresa posee niveles de liquidez altos a pesar de ser favorables a la actividad que desempeña se encuentran mayormente representados en las cuentas por cobrar en un 40% , al momento mantiene un deterioro por cuentas incobrables por \$ 147.953,20 con un crecimiento del 41% (\$42.828,80), por otra parte al momento la empresa mantiene un endeudamiento del activo del 50% con un apalancamiento del 2,01 y la concentración de la deuda a largo plazo en un 84,80, los niveles de rentabilidad ROE y ROA son del 23,21% y 11,56% respectivamente, en el 2019, estos niveles son altos sin embargo se evidencia una disminución de estos valores en el último año.

Al establecer el análisis del flujo de efectivo se evidenciaron cambios en los años 2017 al 2018, esto se debe a que la empresa presento sustitutivas por corrección de información, además la elaboración del flujo de efectivo en este mismo año estuvo a cargo de los auditores externos encontrándose información confusa respecto de algunas cantidades, específicamente en el total de cobros con una diferencia de \$18.513 información que genera cambios en los estados del flujo de efectivo en los próximos años, es por ello que se analizó la información de los años 2018 y 2019.

3.7. Diagnóstico situacional de la empresa

3.7.1. Filosofía empresarial

3.7.1.1. Misión

Orienfluvial S.A, su principal objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes cumpliendo con las exigencias, contemplando cada una de las normas de calidad tanto nacional e internacional y siempre considerando el cuidado del medio ambiente. (Orienfluvial S.A, 2020)

3.7.1.2. Visión

Ser una empresa líder en la prestación de servicios petroleros y de navegación, logrando un crecimiento constante y continuo, con un moderno sistema de producción competitivo siendo una empresa con prestaciones de servicio de calidad satisfaciendo los requerimientos de los clientes. (Orienfluvial S.A, 2020)

3.7.1.3. Valores corporativos

- Integridad y transparencia
- Respeto
- Conciencia social y ambiental
- Trabajo en Equipo

3.7.1.4. Políticas

- Política de Recursos Humanos y reclutamiento del personal
- Política Anticorrupción
- Política de seguridad, salud ocupacional y ambiente
- Política ambiental
- Política de ahorro de energía
- Política de uso del equipo de protección individual
- Política de seguridad vial
- Política de comportamiento de los conductores

- Política preventiva para el no consumo de alcohol, drogas y tabaco (Orienfluvial S.A, 2020).

3.7.1.5. Organigrama estructural de la empresa

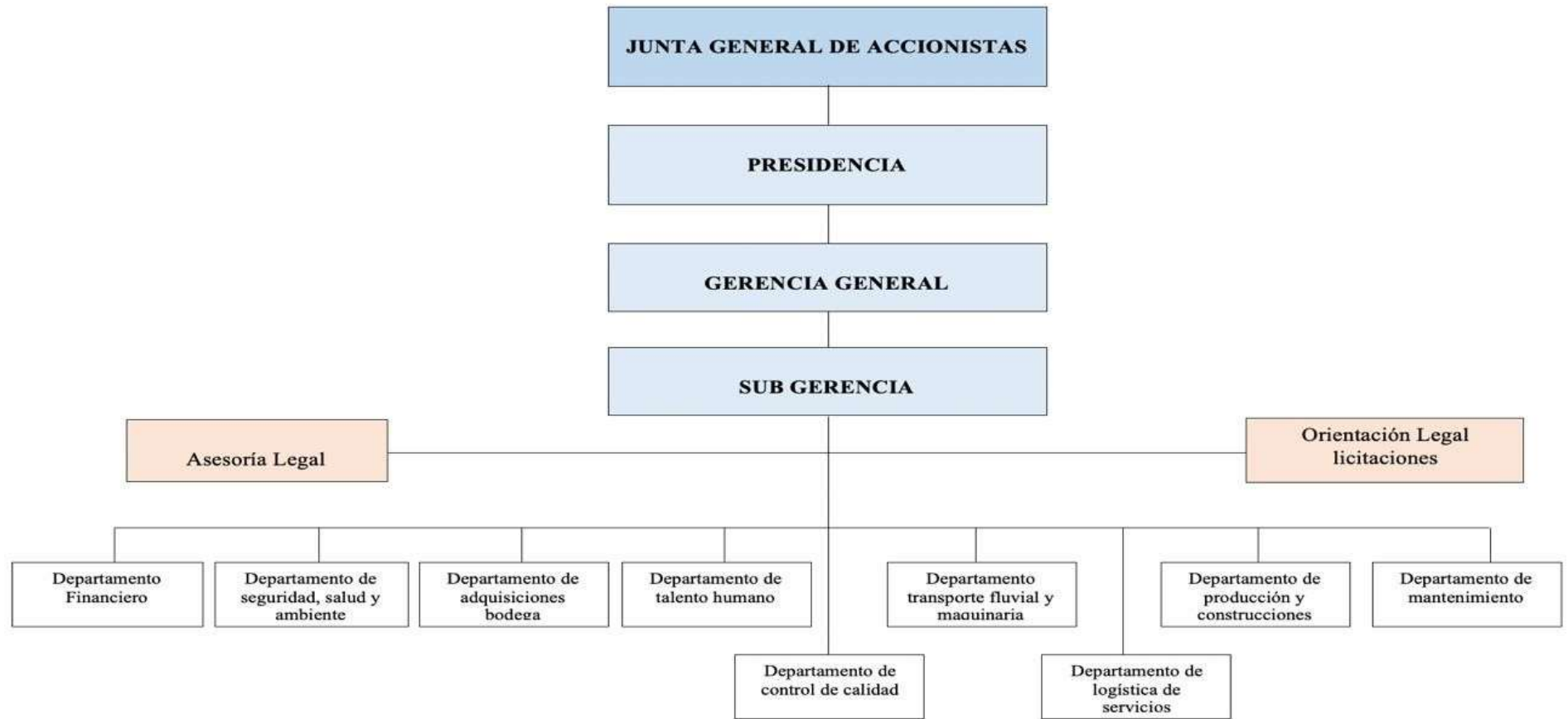


Gráfico 45-3: Organigrama Estructural
Fuente: (Orienfluvial, 2020).

3.7.2. Macro entorno

3.7.2.1. Análisis de Factores externos

Tabla 40-3: Análisis de factores externos

Factores	Nivel de Impacto	Comportamiento	Fuente
La baja en la producción petrolera nacional	Alto	Como consecuencia de la pandemia el país presentó una baja en la producción de petróleo que pasó de producir 72.730 a 54.494 una reducción del 25%; por otra parte, La producción de barril disminuyó de 512.000 barriles a 39.000 barriles por debajo de lo presupuestado.	(Diario la Hora, 2020)
Incertidumbre en la economía del país	Medio	Entre los factores que generan incertidumbre se encuentran el riesgo país que pasó de representar 985 puntos a 1021 en el 2020 esto indica que no existe confianza de los inversores hacia el país, el PIB presentó un decrecimiento de un 12,4%, la reducción de las exportaciones del 15,7%	(Banco central del Ecuador, 2020)
Volatilidad del precio del petróleo	Medio	A inicios del 2020 el barril de crudo de petróleo costaba \$12, 34. a \$ 26,76 y para mayo del presente año este alcanzaba los \$ 32, 47, valores por debajo de lo fijado en el presupuesto general del estado.	(el comercio, 2020)
Aumento de precios en insumos para fabricación y mantenimiento de equipos	Medio	Las importaciones no petroleras se redujeron en el último año en un 19%, como consecuencia de las restricciones durante la pandemia originando que muchas de las empresas que trabajan con proveedores internacionales se vean desabastecida de suministros, causando así aumentos de precios y exigencias de compras mínimas por parte de los proveedores.	(Primicias, 2020b)
Aumento de la competencia en el mercado petrolero	Medio	El art. 70 de la ley de hidrocarburos establece la facultad que tiene el sector privado de importar libremente derivados de petróleo e hidrocarburos en general, facilitando de esta manera la inserción de nuevas empresas con tecnología moderna.	(Diario la hora, 2020)
Catástrofes naturales	Medio	Una de las recientes afectaciones fue el hundimiento del río coca en el sector San Rafael, originando el colapso y derrumbe del sistema de oleoducto transecuatoriano y el oleoducto de crudos pesados (OCP) provocando el derrame de petróleo sobre las aguas del río coca, como consecuencia se evidenció la afectación en la producción petrolera.	(Mongabay, 2020)

Maximización de servicios	Alto	La empresa ha adquirido durante los últimos años equipos y maquinaria moderna para el otorgamiento de servicios y con la apertura de nuevos campos de explotación petrolera podrá incrementarlos y mejorar sus servicios	Entrevistas
Acceso a nuevos mercados	Alto	Al momento la empresa se encuentra trabajando en conjunto con las empresas relacionadas con el objetivo de acceder a nuevos mercados y dejar de depender del sector petrolero.	Entrevistas
Alianzas estratégicas	Alto	Uno de los objetivos primordiales por parte de gerencia es crear un grupo empresarial entre empresas relacionadas parecidas al creado por grupo noroccidental.	Entrevistas
Crecimiento estructural y económico de empresas petroleras	Alto	Gerencia pretende adquirir en cinco años maquinaria y equipo que le permita acceder a workovers porque el objetivo primordial es convertirse en una operadora de petróleo.	Entrevista
Acceso a tecnología moderna	Medio	La empresa tiene la capacidad de importar suministros, equipos y maquinaria directamente sin intermediarios.	Entrevista
Activación del mercado petrolero	Alto	En los primeros meses de cada año la empresa evidencia un crecimiento en el otorgamiento de servicios.	Entrevistas

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.7.3. *Micro entorno*

3.7.3.1. *Análisis de factores internos*

Tabla 41-3: Análisis de Factores Internos

Factores Internos	Nivel de Impacto	Comportamiento	Fuente
Maquinaria moderna	Alto	En los años 2018 y 2019 la empresa aumenta su inversión en maquinaria y equipo, debido a que incrementa el requerimiento de servicios.	Entrevistas y evaluación financiera
Calidad del servicio	Alto	La empresa cuenta con una certificación de calidad a través de la norma ISO 9001, determinada como necesaria para el sistema de gestión de calidad y empieza a aplicar encuestas a sus clientes para evaluar la eficiencia en los servicios emitidos	Entrevistas
Conocimiento técnico	Alto	En los últimos años la empresa ha mejorado su contratación de personal teniendo entre sus colaboradores a profesionales en un 70% con perfil acorde al puesto de trabajo en el que se desenvuelven.	Encuestas
Operaciones activas	Medio	La empresa no dejó de producir durante la pandemia, por lo tanto, permaneció trabajando en su mayoría en los contratos establecidos, se tomó como medida la renegociación de plazos en los contratos con los clientes lo que permitió mantener un fondo para cobertura de obligaciones inmediatas.	Entrevistas
Diversidad de productos	Medio	Al momento la empresa presenta en su portafolio de servicios el alquiler de tanques, generadores, torres luminarias, excavadoras, montacargas, remolcadores barcazas, alquiler de plantas de tratamiento de aguas grises y plantas de agua potable y el alquiler y construcción de campers.	Entrevistas
Apropiado posicionamiento en el mercado local	Alto	Al momento la empresa se encuentra en el cuarto lugar de las empresas más grandes de la provincia de Orellana, registrado en el ranking de empresas de la superintendencia	Supercias

		de Bancos, además es conocida en el mercado local por la eficiencia en el otorgamiento de servicios	
Clientes fijos	Medio	La empresa cuenta con un listado de clientes fijos a quienes se les otorga mayores facilidades en los contratos entre los cuales se encuentran: Slumberger, Petroamazonas, Camana, Kawana, Oriendril S.A, Halliburton, Sertepec y Plusambiente.	Ficha de Observación y Entrevistas
Facilidad de financiamiento	Medio	Orienfluvial recibe financiamiento de las empresas relacionadas sin incurrir en el costo de dinero, además cuenta con una buena imagen y calificación ante los bancos.	Entrevistas y documentación
Garantía de respuesta inmediata	Alto	Al establecer un contrato por un servicio la empresa se compromete a trabajar activamente con sus clientes, es por ello que mantiene personal disponible las 24 horas del día en caso de alguna eventualidad.	Entrevistas
Falta de capacitaciones	Medio	Los colaboradores manifiestan no recibir capacitaciones de parte de la empresa, sin embargo, al finalizar el año se acogen a un proceso de auditoría interna y reciben sugerencias respecto de su trabajo.	Entrevistas y encuestas
Escasa comunicación interna	Bajo	Dentro de las sugerencias emitidas en el plan de inversión y expansión comercial se encuentra mejorar los procesos de comunicación interna entre colaboradores, al momento esto sigue siendo una debilidad debido a que los jefes departamentales no están al tanto de los procesos de producción.	Entrevistas y encuestas
Deficiente gestión financiera	Medio	Al solicitar información sobre la ejecución de procesos en el departamento financiero, la persona encargada manifiesta que no existe documentación alguna en la que se puedan guiar para formular estrategias, establecer presupuestos y crear objetivos.	Entrevistas y encuestas
Duplicidad de funciones	Bajo	Algunos de los colaboradores están a cargo de más de una empresa o de dos o más departamentos a la vez, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos.	Entrevistas y encuestas

Mal manejo de inventarios	Medio	El sistema manejado para el control de inventarios no permite establecer una diferenciación de suministros por empresa, es decir no existe verificación sobre insumos óptimos y en mal estado, además de no estar unificados con el sistema de contabilidad.	Entrevistas y encuestas
Cuentas por cobrar crecientes	Alto	En los tres periodos de estudio las cuentas por cobrar presentan una variación de un 68%, 44% y 0,3%, mantenido una tendencia de crecimiento, en estos tres periodos se identifican pérdidas por cuentas incobrables como consecuencia del deficiente proceso de gestión.	Entrevistas y encuestas
No existe promoción y publicidad	Bajo	La empresa cuenta con un sitio web en donde da conocer sobre la filosofía empresarial, sin embargo, no existe una persona encargada de marketing, no se dan a conocer certificados que emiten los clientes y tampoco se expone el portafolio de servicios.	Entrevistas y encuestas
Falta de control de gastos y pago a proveedores	Medio	Los gastos representan el 84% del total de ingresos por actividades ordinarias, al momento la empresa no cuenta con un detalle de gastos, únicamente son detallados en auditorías externas, pero no son controlados, siendo el gasto de transporte el de mayor representación con un 45%. Del total de gastos. El pago a proveedores en los años 2018 y 2019 representa el 130% y 91% del total de cobros por actividades ordinarias, al momento la persona encarga de bodega es quién se contacta directamente con los proveedores a través de procesos de importación.	Evaluación financiera
Falta de un modelo o plan financiero	Bajo	La empresa no cuenta con un modelo o plan financiero que permita compartir información a gerencia para la toma de decisiones, además no se evalúan ni destinan presupuestos a las áreas con la finalidad de controlar los gastos.	Evaluación financiera

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.7.4. *Matriz de evaluación de factores internos*

Tabla 42-3: MEFI

Factor a analizar	Valor	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
F1. Maquinaria moderna	0,08	4	0,32
F2. Calidad del servicio	0,1	4	0,4
F3. Conocimiento técnico	0,07	3	0,21
F4. Operaciones activas	0,06	3	0,18
F5. Diversidad de productos	0,06	3	0,18
F6. Apropiado posicionamiento en el mercado local	0,07	4	0,28
F7. Clientes fijos	0,05	4	0,2
F8. Facilidad de financiamiento	0,05	3	0,15
F9. Garantía de respuesta inmediata	0,07	3	0,21
Debilidades			
D1. Falta de capacitaciones	0,03	2	0,1
D2. Escasa comunicación interna	0,03	1	0,03
D3. Deficiente gestión financiera	0,05	2	0,06
D4. Duplicidad de funciones	0,03	1	0,03
D5. Mal manejo de inventarios	0,05	2	0,1
D6. Cuentas por cobrar crecientes	0,05	2	0,14
D7. No existe promoción y publicidad	0,03	1	0,03
D8. Falta de control de gastos y pago a proveedores	0,06	2	0,12
D9. Falta de un modelo o plan financiero	0,06	1	0,04
TOTAL	1		2,78

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Orienfluvial S.A, mantiene operaciones activas a pesar de la recesión existente consecuencia de la pandemia, esto se debe a la confianza que ha conseguido con sus clientes debido a la respuesta oportuna, la garantía en el servicio y la calidad en el trabajo; entre las fortalezas más relevantes se encuentran la maquinaria moderna, el conocimiento técnico y la calidad del servicio, esto se debe a la inversión constante que realiza la empresa para la adquisición de maquinaria, y el seguimiento del servicio en cuanto a logística y servicios.

Entre las debilidades preponderantes se encuentran la deficiente gestión financiera, el mal manejo de inventarios, el crecimiento de las cuentas por cobrar, la falta de control de gastos y pago a proveedores, finalmente la falta de un modelo o plan financiero que permita detallar las estrategias que se han cumplido y las que se pretende cumplir. El resultado total obtenido en la matriz permite identificar que los factores internos son favorables a la empresa.

3.7.5. *Matriz de evaluación de factores externos*

Tabla 43-3: MEFE

Factor a analizar	Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
O1. Maximización de servicios	0,1	3	0,3
O2. Acceso a nuevos mercados	0,15	2	0,3
O3. Alianzas estratégicas	0,1	3	0,3
O4. Crecimiento estructural y económico de empresas petroleras	0,1	4	0,4
O5. Acceso a tecnología moderna	0,07	3	0,21
O6. Activación del mercado petrolero	0,09	3	0,27
Amenazas			
A1. Baja en la producción petrolera nacional	0,08	3	0,24
A2. Incertidumbre en la economía del país	0,07	2	0,14
A3. Volatilidad del precio del petróleo	0,07	3	0,21
A4. Aumento de precios en insumos para fabricación y mantenimiento de equipos	0,06	4	0,24
A5. Aumento de la competencia en el mercado petrolero	0,05	2	0,1
A6. Catástrofes naturales	0,06	3	0,18
Total	1		2,89

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

La empresa presenta entre sus oportunidades relevantes la maximización del servicio, el acceso a nuevos mercados, la extensión de la compañía, el crecimiento estructural y económico, es factible alcanzar estas oportunidades si la empresa mejora en sus factores internos. La baja en la producción petrolera genera incertidumbre en las empresas de la región, es por ello que ha sido considerada como una de las amenazas más relevantes, sumado a la incertidumbre en la economía del país, la volatilidad en los precios del petróleo y las catástrofes naturales, siendo esta amenaza una de las más preocupantes debido a la actividad de la empresa, para lo cual se establecen medidas de protección mediante el pago de seguros para prever riesgos.

3.7.6. *Matriz FODA*

Tabla 44-3: Matriz FODA

		INTERNOS			
POSITIVO	Fortalezas	Debilidades	NEGATIVO		
	F1. Maquinaria moderna F2. Calidad del servicio F3. Conocimiento técnico F4. Operaciones activas F5. Diversidad de productos F6. Apropiado posicionamiento en el mercado local F7. Clientes fijos F8. Disponibilidad de financiamiento inmediato F9. Garantía de respuesta inmediata	D1. Falta de capacitaciones D2. Escasa comunicación interna D3. Deficiente gestión financiera D4. Duplicidad de funciones D5. Inadecuado manejo de inventarios D6. Cuentas por cobrar crecientes D7. No existe promoción y publicidad D8. Falta de control de gastos y pago a proveedores D9. Falta de un modelo o plan financiero			
	Oportunidades	Amenazas			
	O1. Maximización de servicios O2. Acceso a nuevos mercados O3. Alianzas estratégicas O4. Crecimiento estructural y económico de empresas petroleras O5. Tecnología moderna O6. Activación del mercado petrolero	A1. Baja en la producción petrolera nacional A2. Incertidumbre en la economía del país A3. Volatilidad del precio del petróleo A4. Aumento de precios en insumos para fabricación y mantenimiento de equipos A5. Aumento de la competencia en el mercado petrolero A6. Catástrofes naturales			
		EXTERNOS			

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.7.7. Matriz DAFO

Tabla 45-3: Matriz DAFO

ANÁLISIS INTERNO/EXTERNO	Estrategias
Oportunidades	FO
O1. Maximización de servicios	F9. F7-O1 Segmentar clientes y ofrecer promociones F1.-O1 Incrementar la cartera de clientes mejorando los procesos de negociación
O2. Acceso a nuevos mercados	F2 -O2 Realizar un estudio de mercado y mediante publicidad dar a conocer la calidad del servicio
O3. Alianzas estratégicas	F3. F4. F8 – O3 Crear un área y un equipo de trabajo diferenciado de las empresas relacionadas
O4. Crecimiento estructural y económico de empresas petroleras	F4 F5. F6. F8 – O4 Potencializar la marca a través de la inversión en marketing
O5. Acceso a tecnología moderna	F8-O5 Actualización e inversión en sistemas informáticos (satrack)
O6. Activación del mercado petrolero	F6 – O6 Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector
	Estrategias
Amenazas	FA
A1. La baja en la producción petrolera nacional	F6-A1. Establecer un presupuesto de respaldo frente a problemáticas eventuales
A2. Incertidumbre en la economía del país	F1. F2-A2 Desarrollar alianzas estratégicas con empresas internacionales
A3. Volatilidad del precio del petróleo	F4 – A4 Realizar un análisis situacional del macro y micro entorno.
A4. Aumento de precios en insumos para fabricación y mantenimiento de equipos	F3-A4. Establecer negociaciones con proveedores calificados
A5. Aumento de la competencia en el mercado petrolero	F5. F9 F2.-A5 Evaluar a la competencia
A6. Catástrofes naturales	F8-A6 Diversificación de riesgos con aseguradoras nacionales e internacionales
Fortalezas	Estrategias
	DO
F1. Maquinaria moderna	D1-O1. Establecer planes de capacitación e inducción al personal
F2. Calidad del servicio	D2-O2. Socializar estrategias de mejora en equipos de trabajo
F3. Conocimiento técnico	D3. D9- O3. Crear un mapa de procesos para el departamento financiero
F4. Operaciones activas	D4-O4. Establecer colaboradores específicos por área y empresa
F5. Diversidad de productos	D8.D5-O5. Proponer la implementación de una nueva área de bodega diferenciada de las otras empresas.
F6. Apropiado posicionamiento en el mercado local	D6-O4. Desarrollar un modelo de gestión de cobros segmentado por clientes

F7. Clientes fijos	D7-04. Apertura de un departamento de marketing para promoción y publicidad
F8. Facilidad de financiamiento	D8-01. Establecer un sistema de contabilidad de costos
F9. Garantía de respuesta inmediata	
Debilidades	Estrategias
	DA
D1. Falta de capacitaciones	D3. D8. D6-A1. Estandarizar procesos en todos los departamentos
D2. Escasa comunicación interna	D1. D2 D4.- A2. Fortalecer la cultura organizacional de la empresa
D3. Deficiente gestión financiera	D6. D7.- A3. Mejorar en los procesos de negociación de créditos
D4. Duplicidad de funciones	D8. D5 – A4. A5. Establecer un sistema de control de inventarios unificado al dep. Financiero
D5. Mal manejo de inventarios	D3. D9-A5. Establecer un sistema de recuperación de cuentas por cobrar
D6. Cuentas por cobrar crecientes	
D7. No existe promoción y publicidad	
D8. Falta de control de gastos y pago a proveedores	
D9. Falta de un modelo o plan financiero	

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.7.8. *Índice de satisfacción al cliente*

El informe de satisfacción al cliente presentado a continuación fue elaborado por la empresa, directamente en el departamento de calidad, durante los primeros trimestres del año, como uno de los principales controles para evaluar el desempeño de esta frente a sus clientes a través de la aplicación de una encuesta mensual, la misma que engloba cinco componentes principales y una pregunta por cada componente, estas son evaluadas a través de una escala de Likert a partir de seis opciones; No aplica, pobre, debajo de las expectativas, cumple las expectativas, excede las expectativas y sobresaliente.

Componente 1: Salud, seguridad y medio ambiente

- ¿Cómo califica nuestra conciencia y participación de HSE?

Componente 2: Desempeño de la cuadrilla

- ¿Cómo califica nuestra comunicación, capacidad de respuesta y rendimiento?

Componente 3: Planificación y reparación del servicio

- ¿Cómo califica nuestra preparación y compromiso?

Componente 4: Condición de los equipos, integridad

- ¿Cómo califica nuestras herramientas, equipos y su certificación?

Componente 5: Efectividad en la ejecución del servicio

- ¿Cómo califica el éxito en los servicios prestados?

A continuación, se expone los resultados de las encuestas aplicadas en los meses de enero-noviembre del 2020

3.7.8.1. Índice trimestral de satisfacción al cliente

Tabla 46-3: Índice trimestral de satisfacción al cliente

CALIFICACIÓN	Q1					Q2					Q3					Q4				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	%	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	%	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	%	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	%
Pobre	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0		0	0%
Debajo las expectativas	1	0	0	1	1%	1	1	0	2	13%	0	0	0	0	0%	0	0		0	0%
Cumple la expectativas	4	5	6	15	19%	4	4	3	11	73%	3	6	3	12	48%	5	11		16	20%
Excede las expectativas	6	16	15	37	46%	0	0	2	2	13%	2	4	7	13	52%	5	2		7	9%
Sobresaliente	14	9	4	27	34%	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%	0	12		12	15%
TOTAL	25	30	25	80	100%	5	5	5	15	100%	5	10	10	25	100%	10	25	0	35	44%

Fuente y elaborado por: (Orienfluvial S.A, 2020).

Tabla 47-3: Índices en porcentajes

ASPECTO	Q1				Q2				Q3				Q4			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ISC Q1	ABRIL	MAYO	JUNIO	ISC Q2	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	ISC Q3	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ISC Q4
INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	96%	100%	80%	92%	80%	80%	100%	87%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%

Fuente y elaborado por: (Orienfluvial S.A, 2020).

3.7.8.2. Análisis de la encuesta aplicada



Gráfico 46-3: ISC Anual
Fuente y elaborado por: (Oriénfluvial S.A, 2020).

Análisis e Interpretación

En el primer trimestre del año es posible identificar una gran acogida por parte de los clientes al servicio ejecutado con un 92% de satisfacción, sin embargo, en el mes de enero uno de los clientes manifiesta que el servicio se encuentra por debajo de las expectativas. En el segundo quimestre del año empieza el confinamiento por la declaratoria de pandemia, consecuencia de ello la empresa presenta apenas el 18% de clientes con relación al periodo anterior con una satisfacción de un 87%, para solventar la crisis gerencia tomó como decisión el despido de personal, bajando de esta forma su rendimiento, lo cual se ve reflejado en las encuestas, ya que los servicios apenas cumplieron las expectativas y en otros casos se encontraron por debajo de las expectativas.

Por otra parte, en el tercer trimestre del año aumentó el número de clientes, se dio inicio al proceso de contratación de personal siguiendo las nuevas reformas, lo que originó que los servicios otorgados cumplieran y excedieran las expectativas de los clientes. Finalmente, en el cuarto quimestre en los meses octubre-noviembre la empresa empieza a aumentar el número de servicios o clientes representando el 45% con relación al primer quimestre con una satisfacción del 100%, obteniendo una calificación sobresaliente en el 15% de los servicios, es posible mencionar que los servicios incrementarán a partir del mes de diciembre debido a las estrategias de reactivación económicas gubernamentales.

3.7.9. Análisis de financiamiento

Orienfluvial S.A percibe financiamiento por parte de las empresas relacionadas como Orientoil S.A y Oriendrill S.A administradas por el mismo gerente, además de financiamiento que puede ser otorgado por accionistas, socios, mantiene al momento una obligación financiera a largo plazo.

Tabla 48-3: Endeudamiento en el corto y largo plazo

Endeudamiento	Descripción	Fuente
Corto Plazo	Al momento la empresa mantiene obligaciones en el corto plazo del 1% (\$17.370) con proveedores por adquisición de suministros, a través de importaciones que a su vez son pagadas por anticipado y una porción corriente por obligaciones emitidas. que representa el 3% (\$73713,30) del total del pasivo corriente.	Estados Financieros
Largo Plazo	La empresa presenta una concentración de endeudamiento en el largo plazo de un 84,80, es decir su pasivo no corriente representa el 70% del total del pasivo, el mismo que está constituido en un 93% (4'968.599) por las cuentas y documentos por pagar no corrientes divididos de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none">• Deuda con: Accionistas y socios de \$ 3'313.324,28• Deuda con: Otras relacionadas (Orientoil S.A) de \$ 1'655.274,99. Por otra parte, al momento la empresa presenta una obligación financiera a largo plazo por \$174.211,30	Estados Financieros

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.7.10. Empresas relacionadas

Orientoil SA

Es una de las empresas relacionadas, la misma que se dedica al servicio de transporte de carga pesada terrestre de vehículos a nivel nacional, constituida el 12 de noviembre del 2001, bajo la forma jurídica de sociedad anónima Resolución N.º 5383, dirigida por el señor Rosmel Francisco Balcázar Campoverde en calidad de Gerente y el Sr. Balcázar Rodríguez Ángel Vicente en calidad de presidente. Es una de las empresas con una estructura económica-financiera más sólida en relación con las empresas relacionadas, al momento cuenta con activos de \$ 20'161.351,63, con pasivos por \$ 7'843.923,94 y un patrimonio de \$ 12'317.427,69, con más de cien trabajadores laborando y con ingresos netos anuales por \$ 11'395.383,25, al momento se encuentra en cuarto lugar en la provincia de Orellana en el ranking de empresas de la Superintendencia de bancos.

Oriendrill S.A

Es una empresa dedicada al alquiler y arrendamiento de equipos de transporte comercial aéreo, ferroviario y marítimo industrial, la empresa fue fundada el 23 de enero del 2017, actualmente emplea a 40 personas, cuenta con \$ 3'564.564,52 en activos, con \$ 3'202.454,60 en pasivos y un patrimonio de \$ 362.109,92, sus ingresos netos al momento ascienden a \$ 3'191.314,99, al momento alcanza el doceavo lugar en el ranking de empresas en la provincia de Orellana expuesto por la superintendencia de bancos.

3.7.II. Análisis financiero de las empresas relacionadas

3.7.11.1. Análisis de las necesidades operativas de fondos y fondo de maniobra

Tabla 49-3: NOF Orientoil S.A y Oriendrill S.A

NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS		
AL 31 DE DICIEMBRE		
CUENTAS	Orientoil S.A	Oriendrill S.A
Activo Corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	918.083,15	52.939,69
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes	5.411.090,28	300.200,53
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad	141.719,75	3.002,01
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	507.713,47	200,00
Inventarios (Neto)	1.534.795,17	3.790,35
Activos por impuestos corrientes	211.327,65	391.691,14
Gastos pagados por anticipado	2.180.849,07	304.579,85
TOTAL ACTIVO OPERATIVO	10.622.139,04	1.050.399,55
Cuentas y documentos por pagar corrientes-proveedores	22.818,43	1.468,95
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	634.703,33	500.000,00
Pasivos corrientes por beneficios a empleados	587.782,67	151.975,05
Pasivos por ingresos diferidos	13.826,57	122.385,04
Otros pasivos corrientes	32.572,94	-
TOTAL PASIVO OPERATIVO	1.291.703,94	775.829,04
NOF	9.330.435,10	274.570,51
Fondo de Maniobra		
Activo Corriente	10.648.809,04	1.209.460,55
Pasivo Corriente	1.305.595,64	3.202.106,47
Total Fondo de Maniobra	9.343.213,40	- 1.992.645,92
Total Patrimonio	12.317.427,69	362.109,92
Total Pasivo No corriente	6.538.328,30	348,13
Activo Fijo	9.512.542,59	2.355.103,97
TOTAL FONDO DE MANIOBRA	9.343.213,40	- 1.992.645,92
PORCION REAL DE LIQUIDEZ		
NOF	9.330.435,10	274.570,51
FM	9.343.213,40	- 1.992.645,92
NRN	- 12.778,30	2.267.216,43

Fuente: Datos en base a estados financieros de Orientoil S.A y Oriendrill S.A

Realizado por: Curay, Z. 2020.

- **Inversión y financiamiento NOF**

Tabla 50-3: Inversión y financiamiento NOF

Inversión	Orientoil S. A	%	Oriendrill S.A	%
NOF	9330435,1	99,7	274570,51	63
Excedente Activo	26670,0	0,30	159061	37
Total	9357105,1	100	433631,51	100
Financiamiento	Orientoil S. A	%	Oriendrill S.A	
FM	9343213,4	99,99	-1992645,92	-460
Deudas C/P	13891,7	0,10	2426277,43	560
Total	9357105,1	100	433631,51	100

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Curay, Z. 2020.

- **Balance Financiero NOF**

Tabla 51-3: Balance Financiero NOF

Balance Financiero		
Empresas Relacionadas		
Al 31 de diciembre		
ACTIVO	Orientoil S. A	Oriendrill S. A
NOF	9.330.435,10	274.570,51
Excedente Activo	26.670,00	159.061,00
Activo No corriente	9.512.542,59	2.355.103,97
Activo Total	18.869.647,69	2.788.735,48
PASIVO	Orientoil S. A	Oriendrill S. A
Pasivo Corriente	13.891,70	2.426.277,43
Pasivo No Corriente	6.538.328,30	348,13
Patrimonio	12.317.427,69	362.109,92
Pasivo + Patrimonio	18.869.647,69	2.788.735,48

Fuente: Datos en base a Tabla 3-41

Realizado por: Curay, Z. 2020.

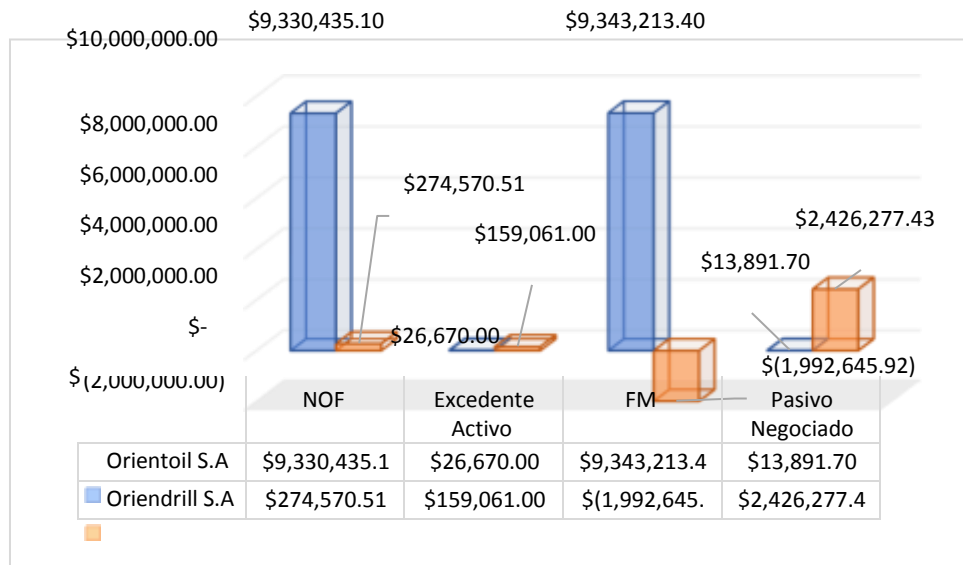


Gráfico 47-3: Comparación NOF

Fuente: Datos en base a Tabla 3-41

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Orientoil S.A presenta una necesidad operativa de fondos de 9'330.435,10 inferiores al fondo de maniobra que es 9'343.213,40 lo que indica que la empresa está en la capacidad de cumplir sus obligaciones; por otra parte, Oriendrill S.A presenta necesidades de financiamiento debido a que no cuenta con un fondo de maniobra, por lo tanto, la empresa con mejores opciones para otorgar financiamiento es Orientoil S.A

3.7.11.2. Análisis de indicadores financieros

Tabla 52-3: Indicadores Financieros ER

Indicadores de Liquidez	Oriental S. A	Oriendrill S. A
Liquidez Corriente	8,16	0,38
Prueba Ácida	6,98	0,38
Prueba Súper Ácida	0,7	0,02
Fondo de Maniobra	9'343.213,40	-1'992.645,92
Indicadores de Solvencia	Oriental S. A	Oriendrill S. A
Endeudamiento del Activo	0,39	0,9
Endeudamiento Patrimonial	0,64	8,84
Endeudamiento del Activo Fijo	1,61	0,15
Apalancamiento	1,64	9,84
Endeudamiento Financiero		0,75
Concentración del Endeudamiento L/P	1	0,1
Indicadores de Gestión	Oriental S. A	Oriendrill S. A
Rotación de Cartera	2,11	210,63
Rotación del Activo Fijo	1,49	1,31
Rotación de Ventas	0,57	1,36
Periodo Medio de Cobro	173,32	0,02
Periodo Medio de Pago	11,43	0,003
Rotación de Inventarios	3,96	418,15
Periodo Promedio de Inventarios	92,18	0,87
Ciclo de conversión del efectivo	254,08	0,89
Indicadores de Rentabilidad	Oriental S. A	Oriendrill S. A
Rentabilidad Neta del Activo	0,09	0,12
Margen de Utilidad Bruta	0,57	1
Margen de Utilidad Operacional	0,25	0,22
Margen de Utilidad Neto	0,16	0,14
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	0,14	1,23
Rendimiento del Activo Total ROA	0,09	0,12

Fuente: Datos en base a estados financieros de Oriental S.A y Oriendrill S.A

Realizado por: Curay, Z. 2020.

• **Resultados de los indicadores de liquidez**

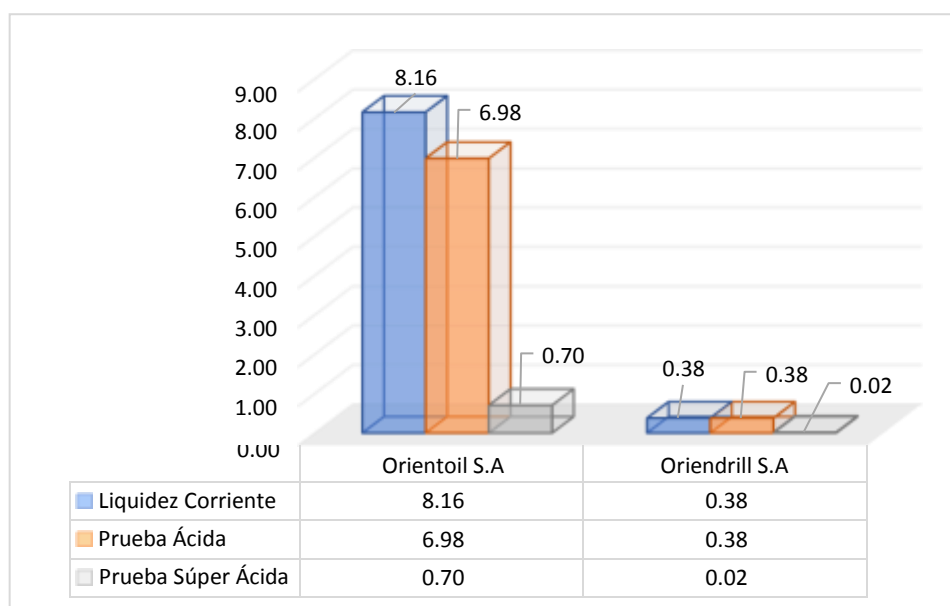


Gráfico 48-3: Liquidez Oriental S.A y Oriendrill S.A

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Orientoil S.A, cuenta con una liquidez corriente del 8,16 en comparación con Oriendrill S.A, que al momento presenta un nivel de liquidez de 0,38, es posible evidenciar que la empresa con más años de creación presenta mejores niveles de liquidez, sin embargo esta se encuentra mayormente representada en las cuentas por cobrar en un 50% con relación al total de activos corrientes y mantiene un préstamo no corriente con Orienfluvial S.A, por \$ 1'655.274,99, por otra parte la liquidez presentada por Oriendrill S.A al momento es baja debido a que existe una obligación bancaria por \$2'399.497,11 que a su vez representa el 75% del pasivo corriente y mantiene una obligación con Orientoil S.A por \$500.000. Las empresas antes mencionadas mantienen operaciones activas, lo que beneficia a su crecimiento acelerado.

- **Resultado de los indicadores de solvencia**

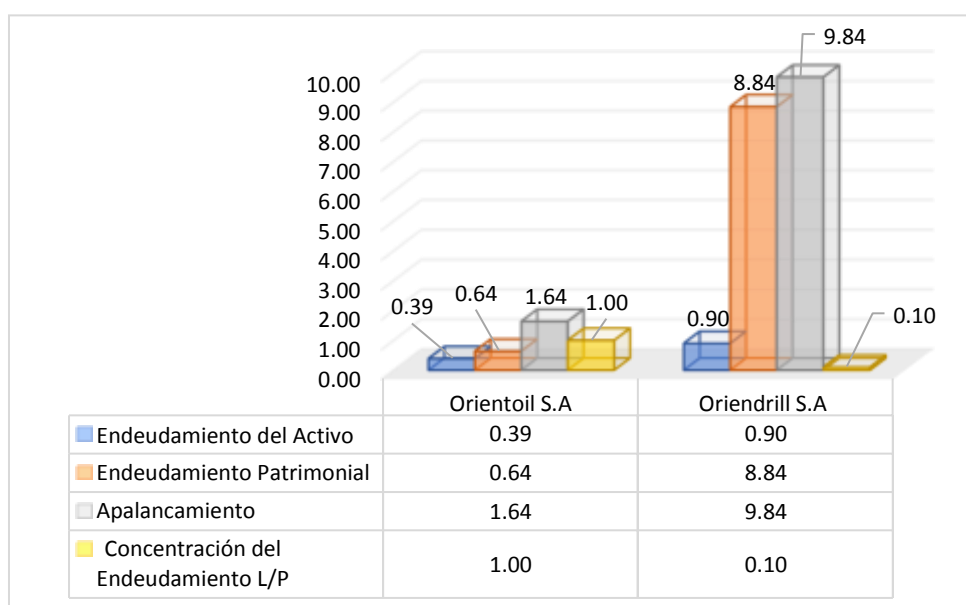


Gráfico 49-3: Solvencia Orientoil S.A y Oriendrill S.A

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Orientoil S.A presenta un nivel de endeudamiento del activo de 0,39 considerados como un nivel óptimo con relación a Oriendrill que al momento presenta 0,90 esto se debe a la obligación bancaria asumida y a la deuda contraída con Orientoil S.A por \$ 500.000. Por otra parte, existe concentración de deuda a largo plazo por parte de Orientoil en un 100%, situación distinta para Oriendrill S.A ya que al momento mantiene el 10%. Es posible mencionar que Orientoil S.A es una empresa solvente con la capacidad de otorgar préstamos a las empresas relacionadas.

- **Resultados de los indicadores de rentabilidad**

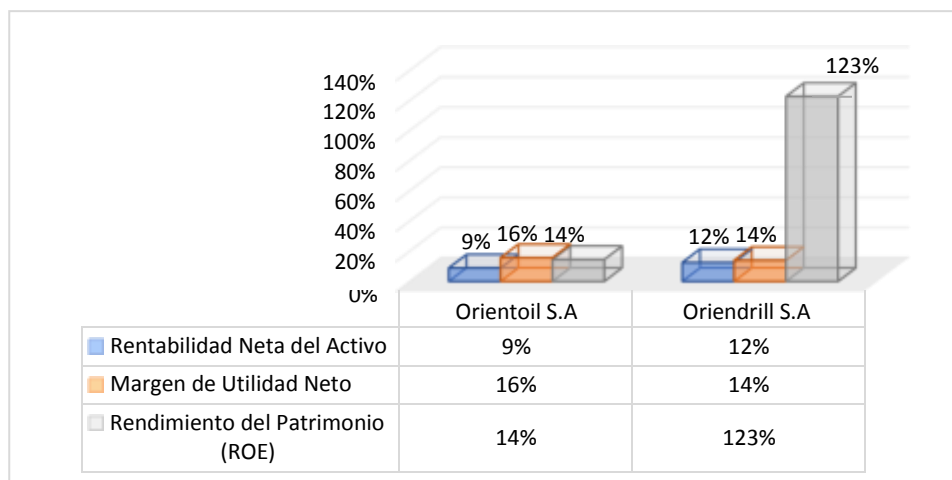


Gráfico 50-3: Rentabilidad de Orientoil S.A y Oriendril S.A

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Las empresas antes mencionadas mantienen al momento operaciones activas con crecimiento en el número de servicios otorgados es por ello por lo que su margen de utilidad neto es del 16% y 14% respectivamente, a pesar de la baja en la producción consecuencia de la pandemia estas empresas mantuvieron sus operaciones activas lo que le ha permitido retribuir al rendimiento a sus accionistas en un 14% y 123%.

3.7.12. *Análisis de la competencia*

Transportes Noroccidental S.A Grupo Noroccidental, empresa ecuatoriana líder en el mercado de transporte de carga pesada y extra pesada, succión y transporte de fluidos, alquiler de maquinaria de izaje y montajes especiales. Somos especialistas en ingeniería de transporte y proyectos integrales de logística para los sectores petrolero, minero, energético e industrial. Fue creada en 1994 y forma parte del Grupo Noroccidental en conjunto con las empresas: Serviguas Cía Ltda, Servivacuums Cía Ltda. y National oil Cía Ltda. las mismas que se dedican a dar servicios en el sector petrolero. (Grupo Noroccidental, 2020).

Misión

Proporcionar servicios en logística integral, transporte de carga pesada y extrapesada, alquiler de maquinaria de izaje, transporte y succión de fluidos para el sector Petrolero, Energético e Industrial. Para cumplir con cada uno de nuestros servicios contamos con recurso humano calificado, equipos de última tecnología y el cumplimiento de los más rigurosos estándares de

Seguridad Industrial y medio ambiente, lo cual nos permite exceder las expectativas de nuestros clientes. (Grupo Noroccidental, 2020).

Visión

Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se plantea como visión mantener el liderazgo en servicios de logística integral de transporte de carga extra pesada, transporte de fluidos e Izaje en Ecuador. Parte de nuestra visión es expandir nuestros servicios internacionalmente en el mediano plazo. (Grupo Noroccidental, 2020).

Servicios

- Logística y Transporte Internacional
- Transporte Fluvial (Gabarras y botes)
- Movilización de Torres de Perforación
- Ingeniería de Transporte e izaje
- Modulares Hidráulicos y autopropulsados
- Plataformas extensibles
- Grúas y Telescópicas
- Montajes Industriales
- Plataformas cama baja y cama alta
- Pickers, cargadoras y winches petroleros
- Equipos de succión al vacío (Vacuums)
- Broker de Aduanas y Seguros

3.7.12.1. Campos de operación

Al momento se encuentra brindando servicios a través de oficinas, bases de operación y mantenimiento en algunos puntos alrededor de todo el país, entre los más importantes se encuentran:

- Campamento base Sangolquí
- Campamento base Lago Agrio
- Campamento Sacha
- Campamento Guarumo
- Campamento Auca (Grupo Noroccidental, 2020)

3.7.12.2. Comparación de indicadores financieros

Tabla 53-3: Comparación de indicadores financieros

Indicadores de Liquidez	Empresas relacionadas		Empresa de Investigación	Empresa Competencia
	Orientoil S. A	Oriendrill S. A	Orienfluvial S. A	Transportes Noroccidental Cía.
Liquidez Corriente	8,16	0,38	4	2,57
Prueba Ácida	6,98	0,38	3,34	2,57
Prueba Super Ácida	0,7	0,02	0,24	0,17
Fondo de Maniobra	9'343.213,40	-1'992.645,92	\$7.650.412,78	29'191.704,86
Indicadores de Solvencia	Orientoil S. A	Oriendrill S. A	Orienfluvial S. A	Transportes Noroccidental Cía
Endeudamiento del Activo	0,39	0,9	0,50	0,35
Endeudamiento Patrimonial	0,64	8,84	1,01	8,26
Endeudamiento del Activo Fijo	1,61	0,15	1,80	0,72
Apalancamiento	1,64	9,84	2,01	1,53
Endeudamiento Financiero		0,75		0,09
Concentración del Endeudamiento L/P	1	0,1	0,85	0,76
Indicadores de Gestión	Orientoil S. A	Oriendrill S. A	Orienfluvial S. A	Transportes Noroccidental S. A
Rotación de Cartera	2,11	10,63	2,87	1,43
Rotación del Activo Fijo	1,49	1,31	4,16	0,88
Rotación de Ventas	0,57	1,36	1,16	0,79
Periodo Medio de Cobro	173,32	0,02	127,19	254,76
Periodo Medio de Pago	11,43	0,003	3,09	118,65
Rotación de Inventarios	3,96	418,15	6,61	2462,95
Periodo Promedio de Inventarios	92,18	0,87	55,18	0,15
Ciclo de conversión del efectivo	254,08	0,89	179,28	136,26
Indicadores de Rentabilidad	Orientoil S. A	Oriendrill S. A	Orienfluvial S. A	Transportes Noroccidental S. A
Rentabilidad Neta del Activo	0,09	0,12	0,12	6%
Margen de Utilidad Bruta	0,57	1	0,17	53%
Margen de Utilidad Operacional	0,25	0,22	0,17	14%
Margen de Utilidad Neto	0,16	0,14	0,10	8%
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	0,14	1,23	0,23	9%
Rendimiento del Activo Total ROA	0,09	0,12	0,12	6%

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020)

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.7.12.3. Resultado de los indicadores de la competencia

Transportes noroccidental S.A, es la principal competencia de Orienfluvial S.A es por ello que se ha analizado su información financiera en cuanto al balance general y estado de resultados, esto con la finalidad de realizar una comparación en cuanto a sus indicadores financieros. Según la Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se encuentra en el segundo lugar de las empresas más grandes de la provincia de Orellana con activos por \$ 65'931.769,20, con un patrimonio de

\$43'039.302,70, además presenta ingresos por 52'122.174,90, alcanzando finalmente una utilidad de \$ 4'042.223,71.

La empresa Transportes Noroccidental S.A presenta una liquidez de 2,57 considerada positiva, siendo las cuentas por cobrar la de mayor representación con un 91% en relación a los activos corrientes y un 55% con relación al activo total, un deterioro por cuentas incobrables que representa el 2,68% del total del activo corriente, como resultado de ello presenta una rotación de cartera de 1,43 y un periodo medio de cobro por 254,76 días, tiempo que difiere del establecido en la política de cobro de Orienfluvial S.A que alcanza los 127 días.

Respecto del endeudamiento del activo este alcanza el 35%, alcanzando su mayor representación en el pasivo corriente con un 68% en lo que se refiere al pasivo total lo que indica que al momento posee un nivel de endeudamiento menor al de la empresa objeto de estudio, sin embargo, mantiene obligaciones con instituciones financieras en el corto y largo plazo las mismas que representan el 31% y 48% respectivamente.

Sus niveles de rentabilidad en cuanto a ROE y ROA son del 9% y 6% respectivamente, inferiores con relación a los mismos indicadores de la empresa objeto de estudio que al momento es de 23,21% y 11,56%, podría entenderse como consecuencia de la rotación del activo fijo que alcanza apenas el 0,88. Transportes Noroccidental mantiene su sede en la ciudad de Quito y forma parte del grupo noroccidental en asociación con empresas, dicho esto sus ingresos provienen del trabajo conjunto entre empresas relacionadas.

3.7.13. *Discusión de resultados*

Una de las principales debilidades en la empresa es la deficiente gestión financiera, originada por la falta de control de gastos y pago a proveedores, además del desconocimiento acerca del manejo de inventarios, debido a la deficiente comunicación interna; por otra parte no presenta políticas financieras que le permitan establecer un control o previsión sobre ingresos y gastos; la información expuesta en auditorías externas difiere de la información interna ocasionando confusión en el análisis de estados financieros, por tanto se propone formular estrategias, coordinar presupuestos de inversión, problemas que podrán ser solucionados a partir de la elaboración de un plan financiero que detalle las actividades que deberá desarrollar la empresa en los próximos cinco años.

Orienfluvial S.A tiene la capacidad de superar a la competencia debido a que se encuentra en el tercer lugar de las empresas con mejores ingresos en la provincia de Orellana, además sus niveles de liquidez son superiores de un 4,31 en relación con al 2,57 de su competencia Transportes Noroccidental Cía Ltda; por otra parte el endeudamiento del activo en la empresa es de 0,50 con relación al de su competencia que es 0,35, este índice no es considerado negativo debido a que la

empresa recibe financiamiento de las empresas relacionadas Orientoil S.A y Oriendrill S.A a más del dinero prestado por socios, situación diferente para su competencia debido a que mantiene obligaciones con instituciones financieras, ocasionándole costo de dinero.

Cabe señalar que uno de los objetivos primordiales por parte de gerencia es lograr el crecimiento económico y financiero de la empresa, considerada una oportunidad, la cual será posible debido a que entre sus fortalezas se encuentran la maquinaria moderna, las operaciones activas, el posicionamiento en el mercado, sin embargo ante las amenazas crecientes generadas por la incertidumbre en la economía del país, la baja en la producción petrolera nacional la empresa debe establecer estrategias como: la evaluación del macro y micro entorno, apertura de un presupuesto ante posibles eventualidades y alianzas estratégicas con empresas del sector, siendo esta una alternativa de solución ante una posible crisis y un factor predominante en las decisiones de expansión comercial a tomarse en la empresa.

3.8. Propuesta

Diseño de un plan financiero para la empresa Orienfluvial S.A, en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana en el periodo 2020-2024.

3.8.1. Contenido de la propuesta

El contenido de la propuesta será elaborado en base a lo expuesto por el autor (Sandiás, 2019) en la figura 1:6 presentado en el capítulo I.



Gráfico 51-3: Contenido de la propuesta

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.1.1. Información básica de la empresa

Tabla 54-3: Información de la empresa

Razón Social: Orienfluvial S.A	
RUC:	2290319830001
Fecha de inicio:	23/9/10
Representante Legal:	Balcázar Campoverde Rosmel Francisco
Contador:	Milán Arévalo Martha Beatriz
Contacto:	0997701032/ 063065302
Dirección establecimiento:	Provincia: Orellana
	Cantón: Joya de los Sachas
	Parroquia: La Joya de los Sachas
	Ciudadela: Sector la Parker
Actividad económica principal:	Transporte Marítimo y de cabotaje, regular y no regular, de carga

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.1.2. Logotipo



Figura 9-3: Logotipo Orienfluvial S.A
Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

3.8.1.3. Reseña histórica de la empresa

Orienfluvial S.A forma parte de empresas enlazadas como; Orientoil S.A y Oriendril S.A, dirigidas por un mismo gerente, respecto de la participación accionaria la empresa se encuentra distribuida en 680 acciones perteneciente al Sr. Rosmel Balcázar y 120 acciones pertenecientes al Sr. Johan Balcázar Cabrera. La empresa tiene como propósito maximizar su rentabilidad, cumpliendo con el objetivo de crecer a un 20% anual.

Como se mencionó previamente, Orienfluvial S.A es una empresa dedicada a la administración de actividades relacionadas con el transporte de carga por ríos; servicio de instalación, mantenimiento y reparación de tanques, depósitos y recipientes de metal, alquiler de campers y tanques; alquiler de maquinarias.

Fue creada mediante Resolución N.º SC.IJ.DJC. Q.10.004232 emitida el 06 de octubre del 2010, publicada en el Registro Mercantil el 11 de octubre del 2010 fue constituida bajo la forma jurídica de sociedad anónima, actualmente se encuentra dirigida por el Sr. Rosmel Francisco Balcázar Campoverde en calidad de Gerente General y el Sr. Johan Rosmel Balcázar Cabrera en calidad de presidente.

3.8.1.4. Base legal

La empresa Orienfluvial S.A está sujeta a disposiciones legales relacionadas a:

- Constitución política del Ecuador
- Ley de Compañías
- Código de Régimen tributario interno y su reglamento
- Código de trabajo

3.8.1.5. Descripción de productos

Orienfluvial S.A ofrece servicios directamente a empresas operadoras en la explotación de servicios petroleros y a prestadoras de servicio lo que permite mantener diversificado su mercado, y su crecimiento en el sector como empresa se debe a la calidad y versatilidad.

Tabla 55-3: Descripción del producto

SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none">• Servicio de remolcador y barcaza (gabarras) 300 y 400 toneladas: Transporte de equipos, material pétreo.
<ul style="list-style-type: none">• Tanques, botas 5000 bls y tanques verticales 500, 270 y 160 lbs, tanque horizontal 250 y 160 lbs.
<ul style="list-style-type: none">• Campers 53,43,40,35, 20 ft
<ul style="list-style-type: none">• Alquiler de planta de tratamiento de aguas grises y plantas de agua potable.
<ul style="list-style-type: none">• Alquiler de generadores torres luminarias
<ul style="list-style-type: none">• Alquiler excavadoras, montacargas, cargadores frontales

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.2. Diseño del plan financiero

3.8.2.1. Introducción

El presente plan financiero fue elaborado con base a la evaluación financiera e investigación de campo a través de instrumentos como encuestas, entrevistas y fichas de observación descritas en el capítulo anterior de marco de resultados, además del análisis situacional desarrollado basándose en los factores internos y externos de la empresa. Cabe mencionar que Orienfluvial S.A tiene como objetivo convertirse en la empresa líder en el mercado de servicios petroleros es por ello, por lo que se han detallado las fuentes de financiamiento a las que podría acceder para conseguirlo, al mismo tiempo se ha explicado un análisis de la competencia directa, los resultados encontrados permitirán crear políticas, objetivos y estrategias financieras que permitan mejorar la gestión financiera y por ende el progreso económico-financiero de la empresa.

3.8.2.2. *Alcance del plan financiero*

Facilitar a la empresa Orienfluvial S.A una herramienta administrativa-financiera que permita mejorar la gestión financiera, a través de estrategias que concedan el control sobre los recursos existentes y contribuyan al incremento de la rentabilidad, los datos tienen un alcance del 2020 al 2024, sin embargo, se ha empleado la información del año 2020 como una guía para el diseño de estrategias, por tanto, la proyección comenzará desde el 2021 al 2024.

3.8.2.3. *Beneficiarios*

- Empresa Orienfluvial S.A
- Gerente General
- Departamento Financiero
- Empleados
- Investigador

3.8.2.4. *Tiempo de ejecución*

El plan financiero está enfocado a largo plazo con un tiempo de duración de 5 años, comprendido entre los años 2020 al 2024.

3.8.2.5. *Equipo técnico responsable*

- Gerente General
- Personal Administrativo
- Departamento Financiero
- Empleados
- Investigador

3.8.3. *Objetivos de la propuesta*

3.8.3.1. *Objetivo general*

Diseñar un Plan financiero para mejorar la gestión financiera en la empresa Orienfluvial S.A en el cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana en el periodo 2020-2024.

3.8.3.2. *Objetivos específicos*

- Elaborar un plan de inversiones que permita mejorar deficiencias en áreas de la empresa.
- Pronosticar estados financieros a través de las políticas y estrategias desarrolladas que favorezcan a la gestión financiera.
- Analizar y comparar ratios que permita evaluar la mejora de la gestión financiera.

3.8.4. *Plan de inversión*

3.8.4.1. *Ventas*

Según (Orienfluvial S.A, 2020) Las dos líneas de negocio más fuertes en la empresa son: el servicio de remolcador y barcazas (gabarras), y el alquiler de tanques, campers y plantas de tratamiento de aguas grises, representando así el 90% de las ventas en la empresa, encontrándose el 10% de esta representación en los servicios de alquiler de generadores, torres luminarias, excavadoras, montacargas y cargadores frontales.

Tabla 56-3: Ventas de servicios

Productos	2019 (\$)	2020 (\$)
Servicio de remolcador y barcaza (gabarras)	5.256.058,20	4.200.579,02
Alquiler de tanques, campers, planta de tratamiento de aguas grises y agua potable	10.512.116,40	8.401.158,04
Alquiler de generadores, torres luminarias y excavadoras, montacargas, cargadores frontales.	1.401.615,52	1.120.154,40
Grúas y Winchas	350.403,88	280.038,60
Ingresos actividades ordinarias	17.520.194,00	14.001.930,06

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.4.2. Gastos operacionales

A continuación, se describen los rubros considerados dentro de los gastos operacionales, al no tener la empresa un control sobre sus costos y gastos directos e indirectos, se considerarán los gastos operacionales y de administración y ventas, dentro del plan de inversión.

Tabla 57-3: Gastos operacionales

Gastos Operacionales		
Detalle	2019 (\$)	2020 (\$)
Gasto Depreciación	288.566,12	217.350,25
Pérdidas Netas por deterioro		90.575,95
Gasto por provisiones	351.018,52	344.887,50
Pérdida en ventas de activos fijos		396,88
Gasto transporte	6.765.710,21	5.731.946,58
Gasto combustible y lubricante	287.651,32	145.712,65
Gasto viaje	27.007,81	13.513,94
Gasto arrendamientos operativos	8.485,00	2.700,00
Suministros materiales y repuestos	2.049.408,27	2.553.764,45
Gasto mantenimiento y reparaciones	160.428,48	86.402,77
Gastos por seguros y reaseguros	135.925,13	136.707,45
Gastos por impuestos contribuciones y otros	216.748,95	361.746,89
Servicios técnicos administrativos de consultoría	23.876,08	37.120,51
Iva que se carga al gasto	265.757,95	202.625,52
Servicios públicos	131.966,10	145.884,72
Otros gastos	573.076,10	474.963,20
Total, Gastos Operativos	11.285.626,04	10.546.299,26

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Cabe mencionar que los gastos operacionales decrecieron en un 7%, debido a la reducción del 20% de los ingresos por actividades ordinarias como consecuencia de la baja de la producción durante la pandemia, con un decrecimiento del gasto transporte del 15% siendo este su rubro de mayor representación.

3.8.4.3. Gastos de administración y ventas

Tabla 58-3: Gasto administración y ventas

Gasto administración		
Detalle	2019	2020
Sueldos y salarios y remuneraciones gravadas IESS	2.177.532,23	1.905.370,42
Beneficios sociales e indemnizaciones	290.970,28	305.969,47
Aporte a la seguridad social	405.154,26	367.495,72
Honorarios	15.290,06	19.619,31
Gastos por jubilación patronal	35.846,44	37.664,10
Gastos por desahucio	24.041,73	27.096,57
Otros gastos por beneficios a empleados	485.768,00	335.505,77
Otros gastos	12.043,24	6.599,32
Total gasto administración	3.446.646,24	2.998.721,36

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z., 2020.

El despido de personal en la empresa y la reducción del gasto de promoción y publicidad son algunas de las afectaciones presentadas en el 2020, originando así la disminución de este rubro en un 14%.

Tabla 59-3: Gasto promoción y publicidad

Gasto ventas		
Detalle	2019	2020
Gasto promoción y publicidad	12.043,24	6.599,32

Fuente: (Orienvlual S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.4.4. Mano de obra

La información proporcionada por recursos humanos indica que en el 2019 existían 215 empleados, para el 2020 la situación es diferente debido a que consecuencia de la pandemia se presentaron despidos en un 30%, sin embargo, comenzó el proceso de contratación a partir de la reforma del gobierno respecto de los contratos de trabajo, obteniendo de esta manera un decrecimiento del 12% del personal en el 2020, con un total de 192 empleados.

Tabla 60-3: Mano de Obra

Nº1	Cargo	2019	2020
1	Marinero	39	35
2	Maquinista	13	12
3	Timonel	28	26
4	Soldador	21	20
5	Ayudante de Suelta	14	13
6	Motorista	2	2
Total		121	108

Fuente: (Orienvlual S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

- **Mano de obra directa e indirecta**

Tabla 61-3: Mano de obra directa

Mano de Obra		
Concepto	2019	2020
Mano de Obra Directa	1.219.418,05	1.067.007,44
Mano de Obra Indirecta	849.237,57	743.094,46
Personal Administrativo	108.876,61	95.268,52
Total	2.177.532,23	1.905.370,42

Fuente: (Orienvlual S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Tabla 62-3: Mano de obra Indirecta

Nº1	Cargo	2019	2020
1	Personal Administrativo	10	9
2	Personal Operativo	84	75
Total		94	84

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

La mano de obra directa representa en el 2020 el 56%, 121 empleados del personal laborando en la empresa, seguido del 39%, 84 empleados considerados dentro del personal operativo; en cargos de supervisores distribuidos en los campos que opera la empresa, finalmente el personal administrativo representa el 5%, 10 empleados en total.

3.8.4.5. Descripción de inversión

Las inversiones durante el 2021 están enfocadas a incrementar el número de servicios en la empresa. Los gastos de gestión serán considerados para los estudios que deberá desarrollar la empresa; por otra parte, la inversión en activos no corrientes facilitará la ejecución de servicios, cabe mencionar que será factible debido a la inversión que se realizará en promoción y publicidad y la apertura de dos departamentos; marketing y TICS, con el objetivo de integrar a la empresa en el comercio digital. Al incrementar la maquinaria y crear nuevos departamentos, será necesario contratar a un nuevo personal, invertir en capacitaciones y establecer un monto de provisiones ante posibles eventualidades.

Tabla 63-3: Inversiones 2021

Plan de Inversiones	
Software y tecnología	22.627,17
Gastos de gestión	1.090,00
Activo No corriente	
Edificios e Instalaciones	7.000,00
Construcciones en curso	200.000,00
Naves aeronaves y barcasas	400.000,00
Maquinaria herramienta y equipo	300.000,00
Vehículos	200.000,00
Equipos de computación	3.000,00
Inversión Adicional	
Creación de dos departamentos	12.000,00
Promoción y publicidad	8.000,00
Capacitaciones	3.000,00
Contratación de personal	12.000,00
Total de Inversiones	1.168.717,17

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.4.6. Descripción de financiamiento

El financiamiento necesario para la cobertura de las inversiones propuestas es de 2'000.000, el mismo que será solicitado en el segundo trimestre del año, luego del incremento de ingresos por apertura de operaciones antes restringidas por la pandemia. Este plan será financiado en un 50% por Orientoil S.A y en un 50% adicional por el socio principal de la empresa, el mismo que al momento cuenta con ingresos por empresas adicionales, además se le pagará utilidades por \$1.132.254,67, dinero que podría ser solicitado para inversiones.

Tabla 64-3: Financiamiento 2021

Plan de Financiamiento o presupuesto	
Préstamos empresas relacionadas (Cuentas por pagar largo plazo)	
Orientoil S. A	1.000.000,00
Rosmel Balcázar (Socio)	1.000.000,00
Total Préstamos	2.000.000,00
Software y tecnología	22.627,17
Gasto Gestión	1.090,00
Activo No corriente	1.110.000,00
Edificios e instalaciones	7.000,00
Muebles y Enseres	
Maquinaria herramienta y equipo	300.000,00
Vehículos	200.000,00
Equipos de computación	3.000,00
Construcciones en curso	200.000,00
Naves aeronaves y barcasas	400.000,00
Otras Inversiones	44.000,00
Creación de 2 departamentos	12.000,00
Promoción y publicidad	8.000,00
Capacitaciones	3.000,00
Contratación de personal para los nuevos departamentos	12.000,00
Efectivo Disponible	831.282,83

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.4.7. Análisis general del plan de inversión

El presente plan de inversión tiene como finalidad dotar a la empresa de activos fijos con el propósito de incrementar los servicios; a partir de la adquisición de maquinaria y equipo, el incremento de construcciones en curso, vehículos, equipos de computación dotación naves aeronaves y barcas, además de software y tecnología; el mismo que será implementado en los equipos, maquinaria y vehículos, en los computadores de los diferentes departamentos, con la intención de propiciar a los empleados tecnología moderna que les permita mejorar en la presentación de informes y en procesos de negociación, a más de la implementación de un sistema unificado de gestión empresarial, dependiendo de la necesidad de la empresa como el sistema ERP, CRM, BI, destinados a manejar información unificada integrando todos los departamentos de la empresa.

Por otra parte, el plan de inversión integra la apertura de dos departamentos como; el departamento de tecnologías de la información y marketing con el propósito de incluir a la empresa en mundo digital, para lo cual se requerirá la capacitación contante de los empleados, la contratación de nuevo personal y los gastos atribuidos a la gestión realizada, finalmente se obtiene un efectivo disponible el cual será distribuido a las áreas de la empresa conforme a las necesidades presentadas.

3.8.5. Plan operativo anual

Tabla 65-3: Plan operativo anual

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Period	Meta
Fomentar la expansión comercial	Incrementar los servicios	Crear un mapa de proceso de venta.	Departamento de Cobranzas	Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los ingresos por actividades ordinarias en un 16,44% en el 2021, y en un 20% en los próximos años, respecto de los otros ingresos estos crecerán en un 13% del 2021 al 2024
		Plantear políticas de incremento de ventas.	Gerente General		<ul style="list-style-type: none"> Incremento del ROA en un 14% al término del 2024
		Mejorar la publicidad e inversión en marketing.	Departamento de Cobranzas		<ul style="list-style-type: none"> Revisar el proceso de venta cada mes como verificación del cumplimiento.
		Establecer estándares en calidad del producto y servicio.	Departamento Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Incremento del ROE anual de al menos el 1%
		Realizar un estudio de mercado y mediante publicidad dar a conocer la calidad del servicio.	Departamento Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Incremento del Margen de utilidad neta en un 5% anual desde el 2022 al 2024
		Evaluar a la competencia	Departamento Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el gasto publicidad en un 207% (\$ 20274,52) en el 2021 y en un 15% en los siguientes años.
Gestionar procesos de pagos y gastos	Controlar los gastos y negociar con proveedores	Negociar con proveedores	Gerente General	Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Se apalancará en los proveedores en 120 días en el 2021 a 90 días a partir del 2022 al 2024, estableciéndose como política de pago.
		Establecer políticas de control de gastos.	Departamento Cobranzas		<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los gastos operacionales en un 15% en el 2021 y una reducción de al menos el 2% al 3% del 2022 al 2024.
		Aplicar actividades y decisiones propuestas.	Departamento Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Incrementar en un 15% el gasto administrativo, respecto de sueldos y salarios y en un 10% en los siguientes rubros
		Minimizar los costos de adquisición de suministros	Departamento Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Establecer una reducción de al menos el 5% anual en los gastos por suministros y materiales del 2021 al 2024, y un control en el gasto por pérdida en venta de activos fijos del 50% menos cada año.
		Cumplir con utilidades atrasadas.	Departamento Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las obligaciones pendientes; Se realizará el pago de la glosa del SRI en un 5% en el 2021 a un 10% del 2021 al 2024.

		Establecer el pago de dividendos	Departamento Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Se pagará el 15% anual de utilidades acumuladas a socios de la compañía.
Gestionar el proceso de cobro	Diferenciar la política de cobros	Flexibilizar la política de cobros únicamente a clientes antiguos	Gerente General	Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la política de cobro de 90 a 110 días, ajustándola únicamente a 140 días a clientes antiguos. Las garantías hacia clientes crecerán en un 10% y serán otorgadas únicamente a clientes antiguos. Establecer una revisión de estas políticas cada año. Reducción del 5% anual en cuentas incobrables y solicitud de garantías bancarias sobre el 20% del monto. Incrementar en un 10% los anticipos y honorarios a empleados desde el 2021 al 2024, otorgándose únicamente a empleados con más de 5 años de servicio. Se cobrará el 5% de préstamos a empresas relacionadas en el 2021 y el 10% en los siguientes años
		Controlar las garantías a clientes	Departamento Cobranzas		
		Establecer el procedimiento judicial para cobros.	Departamento Financiero		
		Crear un mapa de procesos de gestión de cobranzas.	Departamento Cobranzas		
		Presentar informes del proceso de gestión de cobranzas.	Departamento Cobranzas		
		Controlar las cuentas incobrables	Departamento Financiero		
Aumentar Inversiones	Mejorar el funcionamiento de la empresa	Contratar personal	Gerente General	Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el gasto de administración incluyendo los nuevos departamentos Aumentar la inversión en activos fijos en 1'110.000,00 en el 2021, y el 12% en los siguientes años.
		Invertir en tecnología	Departamento Finanzas		
		Crear dos departamentos nuevos en la empresa.	Gerente General		
		Invertir en activos fijos	Gerente General		
	Inversión en Activos Fijos	Establecer un control de inventarios.	Gerente General	Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Crear una bodega diferenciada de las otras empresas 7000 para control de inventarios. Incrementar el inventario en un 16,44% en el 2020, y en un 15% en los próximos años. Invertir en maquinaria y herramienta \$ 300.000. Invertir en vehículos \$ 200.000 Invertir \$ 200.000 en construcciones en curso y \$ 400.000 en la compra de naves y aeronaves. Invertir en equipos de computación 3000.
		Incrementar el número de servicios a través de la dotación de maquinaria.	Departamento financiero		
		Explorar nuevos nichos de mercado.	Departamento de Cobranzas		
			Departamento de Calidad		
Incrementar el efectivo	Establecer políticas de control de efectivo	Disminuir los gastos que incremente el efectivo	Gerente General	Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el efectivo en al menos el 20% anual en los años del 2021 al 2024 Mantener la representación del efectivo en al menos el 10% con relación al activo corriente.
		Diseñar políticas para controlar el efectivo.	Departamento de Finanzas		
		Incrementar las cuentas por pagar a largo plazo	Gerente General		<ul style="list-style-type: none"> Solicitar financiamiento a empresas relacionadas antes que a instituciones bancarias. Se solicitará un préstamo por 2'000.000 en el 2021, el mismo que se pagará en un 5% en el mismo año y en un 10% en los siguientes años.
		Acceder a un préstamo entre empresas relacionadas	Departamento Financiero		

Apalancar a la empresa	Acceder a financiamiento	Negociar plazos de pago con proveedores.		Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los anticipos a proveedores en un 10%, si únicamente nos ofrecen descuentos de al menos el 5% por la compra de suministros.
		Solicitar anticipos a clientes			<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los anticipos de clientes en un 15% anual, ofertándoles descuentos del 5% a quienes ofrezcan anticipos superiores al 15%.
Desplegar un plan de capacitación	Diversificar temas de capacitación.	Capacitar al personal en contabilidad y finanzas.	Gerente General	Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Educación constante al personal en cuanto a gestión financiera.
		Establecer presupuestos para capacitaciones.	Departamento Financiero		<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal del área operativa.
			Departamento de Talento Humano		<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del control de inventarios.
Proponer el plan financiero para la empresa	Diseñar un plan Financiero para la empresa	Aplicar los mapas propuestos	Gerente General	Enero 2021 a diciembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar recursos de la empresa
		Proponer una nueva misión y visión	Departamento Financiero		
		Aplicar las políticas y estrategias propuestas			
		Aplicar las proyecciones a los balances y revisión de indicadores.			

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.5.1. *Propuesta de una misión y visión*

Misión

Satisfacer las necesidades del sector Petrolero, Energético e Industrial, ofertando servicios en actividades de transporte de carga por ríos, contando con personal calificado y maquinaria moderna acorde a las exigencias de nuestros clientes, contemplando cada una de las normas de calidad nacionales e internacionales y prevaleciendo el cuidado al medio ambiente.

Visión

En los próximos diez años Orienfluvial S.A será una empresa líder en la región en la prestación de servicios petroleros y de navegación, logrando un crecimiento constante y continuo, con un moderno sistema de producción, enfocados a proporcionar calidad y ser amigables con el medio ambiente, con el objetivo primordial de exceder las expectativas de nuestros clientes.

3.8.6. *Estrategia financiera N.º 1*

La estrategia de fomentar la expansión comercial tiene como objetivo incrementar los servicios en la empresa, dirigida por el gerente general, el encargado del departamento de cobranzas y departamento financiero, en un período de enero del 2021 a diciembre del 2024, bajo un presupuesto de inversión cubierto por promoción y publicidad de \$8.000, que permita cumplir con las siguientes actividades:

- Crear un mapa de procesos de venta
- Mejorar la publicidad e inversión en marketing
- Realizar un estudio de mercado
- Evaluar a la competencia
- Plantear políticas de incremento de ventas

3.8.6.1. *Política financiera N.º 1*

Incrementar los ingresos por actividades ordinarias en un 16,44% en el 2021, como resultado del incremento en la explotación de minas y canteras que existirá en el presente año. Por otra parte, se dará el crecimiento del 20% con base en el objetivo fijado por gerencia en el plan de inversión de los años 2016 y 2017 y con relación al promedio de crecimiento de ingresos de los años anteriores.

Tabla 66-3: Proyección de ingresos

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de actividades Ordinarias	17.520.193	14.001.930,06	16.341.213	19.609.456	23.531.347	28.237.617
Venta de Servicios 0% IVA	5.701.432	4.730.205,85	5.507.851	6.609.422	7.931.306	9.517.567
Venta de bienes y servicios 12% IVA	11.860.540	9.303.814,77	10.833.361	13.000.034	15.600.041	18.720.049
(-) Devolución en ventas	41.779	32.090,56				

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Respecto de los otros ingresos estos crecerán en un 13% del 2021 al 2024, esto se debe al incremento generado por los activos no corrientes inmersos dentro otros ingresos como; construcciones en curso y naves aeronaves y gabarras, debido a que la empresa se encarga de construir y vender tanques y campers, considerados dentro de los otros ingresos.

Tabla 67-3: Proyección de ingresos no operacionales

Otros Ingresos no operacionales	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	175.769,03	2.446.664,55	2.764.730,94	3.124.145,96	3.530.284,94	3.989.221,98

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Consecuencia de la pandemia los ingresos se redujeron del 2019 al 2020 en un 20%, ocasionando mayor afectación a la venta de servicios gravados con tarifa 12%, y por ende devoluciones en las ventas, el incremento planteado del 16,44% y 20% para los años 2021 al 2024, no contempla la devolución de ventas debido a que se establece que en los contratos fijados no se aceptarán devoluciones, por tanto los ingresos pasarán de \$16.341.213,61 en el 2021 a los \$28.237.617,12 en el 2024, lo que favorecerá al crecimiento económico y financiero de la empresa.

3.8.6.2. Política financiera N.º 2

Establecer un control y verificación constante sobre los indicadores ROA, ROE y Margen de utilidad neta, los mismos que deberán crecer al menos en un 1% anualmente, por tanto, como resultado de las proyecciones se evidencia un crecimiento del ROA del 0,07 en el 2020 a un 0,21 en el 2024, por otra parte, el crecimiento del ROE es del 0,12 al 0,29, finalmente el margen de utilidad neto crece de 0,13 a 0,36 al término del 2024.

Tabla 68-3: Proyección de rentabilidad

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen de Utilidad Neto	0,10	0,13	0,13	0,23	0,30	0,36
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	0,23	0,12	0,13	0,22	0,27	0,29
Rendimiento del Activo Total ROA	0,12	0,07	0,08	0,14	0,18	0,21

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Los indicadores antes mencionados sufrieron un decremento del año 2019 al 2020, consecuencia de la baja en la producción y la reducción de ingresos en un 20%, las proyecciones realizadas permiten el crecimiento de los indicadores a partir del año 2022 debido a que el 2021 es considerado como un año de recuperación económica.

3.8.7. Estrategia financiera N.º 2

Gestionar los procesos de pagos y gastos, tiene como objeto mejorar la gestión de dinero en la empresa a través de la negociación con proveedores y el control de gastos, en un período que inicia desde enero del 2021 a diciembre del 2024, a cargo del gerente general, y jefe del departamento financiero, con la apertura de nuevas actividades como:

- Negociar con proveedores
- Aplicar actividades y decisiones propuestas
- Establecer el pago de dividendos
- Cumplir con utilidades atrasadas
- Minimizar los costos de adquisición de suministros
- Establecer políticas de control de gastos.

3.8.7.1. Política financiera N° 3

Incrementar los gastos operacionales en un 15% en el 2021 y una reducción de al menos el 2% al 3% del 2022 al 2024, esto se debe a la disminución del 5% en los gastos más representativos como: gasto transporte, gasto combustibles y lubricantes, gastos de arriendos operativos, gastos por suministro materiales y repuestos, además se establece una disminución del 50% del gasto en pérdidas por deterioro.

Tabla 69-3: Proyección de gastos operativos

Detalle	2019	2020	2021	2022	2024
Total, Gastos Operativos	11.285.626,04	10.546.299,26	12.148.408,90	11.836.190,87	11.384.690,35

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

En el 2020 se evidencia una reducción en los gastos del 7% como consecuencia de la disminución de los servicios, por otra parte, estos crecen en un 16,44% en el 2021, considerado un año de recuperación, y empiezan a decrecer a partir del 2022 al 2024 en un 2% a 3% respectivamente, estableciéndose como control el descenso de este rubro.

- **Política financiera N.º 3.1**

Incrementar en un 15% el gasto administrativo, respecto de sueldos y salarios y en un 10% en los siguientes rubros. El crecimiento de estas erogaciones está en función al crecimiento de los empleados expuesto en el plan de inversión de la empresa, y basándose a lo expuesto por la jefa de talento humano de la empresa, por lo tanto, se observa un incremento.

Tabla 70-3: Proyección de gastos administración

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total, gasto administración	3.446.646,24	2.998.721,36	3.414.136,54	3.866.122,72	4.379.893,40	4.964.114,90

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

- **Política financiera N.º 3.2**

Incrementar el gasto publicidad en un 207% (\$ 20274,52) en el 2021 y en un 15% en los siguientes años, el crecimiento de este rubro le permitirá invertir en publicidad y propaganda de esta manera dará conocer su servicio, accederá a nuevos mercados e inclusive podrá crear alianzas estratégicas con empresas locales, al dar a conocer las fortalezas con las que cuenta la empresa.

Tabla 71-3: Proyección de gastos de publicidad

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gasto promoción y publicidad	12.043,24	6.599,32	20.274,52	23.315,70	26.813,06	30.835,02

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.7.2. Política financiera N.º 4

Se apalancará en los proveedores en 120 días en el 2021 a 90 días a partir del 2022 al 2024, estableciéndose estos días como política de pago, considerando el tiempo de responsabilidad que mantiene la empresa con sus proveedores, se podrían establecer negociaciones y llegar a acuerdos que flexibilicen la política propuesta.

Tabla 72-3: Proyección de cuentas por pagar

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cuentas y documentos por pagar proveedores	17.370,27	1.210.265,54	977.623,01	698.302,15	665.049,67	633.380
Total, propiedad planta y equipos no depreciables	17.370,27	1.210.265,54	977.623,01	698.302,15	665.049,67	633.380

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

La empresa no contaba con una política de pago a proveedores en años anteriores, se encargaba de acuerdo a la información proporcionada por el departamento financiero únicamente de pagar a sus proveedores en el término de 2 semanas a 30 días, siendo el indicador de 3,1 días en el 2019 y de 173 días en el 2020, haciéndose la mayoría de los pagos por anticipado, sin establecer controles sobre estos rubros y sin verificar el ciclo de rotación del efectivo, por lo tanto, la política de pago estará dentro de los 90 a 120 días.

3.8.7.3. Política financiera N.º 5

Se pagará el 15% anual de utilidades acumuladas a socios de la compañía, de esta manera se establecerá un reconocimiento a las funciones desempeñadas por los socios, y se empleará parte del dinero entregado en la inversión de activos no corrientes en el 2021.

Tabla 73-3: Proyección de dividendos

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ganancias Acumuladas de años anteriores	5.788.040,54	5.788.040,54	6.416.109,82	6.980.990,50	7.774.875	10.364.554
Ganancia del presente ejercicio	2.039.986,87	1.760.323,95	1.796.820,19	2.165.922,21	4.418.718	7.012.539
Dividendos			1.132.254,67	1.231.939,50	1.372.036	1.829.039
Total	5.788.040,54	7.548.364,49	8.212.930,00	9.146.912,71	12.193.594	17.377.094

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

La empresa en años anteriores no distribuía los dividendos a sus socios, por tanto, ha logrado mantener las utilidades acumuladas con un crecimiento de un 107% del año 2018 al 2019 (\$ 2'992.435,60), es por ello por lo que se establece como política el reparto de al menos el 15% de las utilidades acumuladas a los socios durante los siguientes años, manteniendo un porcentaje alto de este rubro en los siguientes años, empleado únicamente en decisiones de inversión.

3.8.8. Estrategia financiera N.º 3

Gestionar el proceso de cobro, tiene como propósito solventar una de las debilidades principales en la empresa, es por ello que se propone la ejecución de las actividades descritas a continuación, considerando que la empresa está inmersa en un sector que ofrece ventas a crédito con una política actual de 90 a 120 días, la misma que cambia de acuerdo a las necesidades del cliente, como responsables directos de esta estrategia se encuentran el gerente general, el departamento de cobranzas y el departamento financiero en un período de enero del 2021 a diciembre del 2024.

- Flexibilizar la política de cobros únicamente a clientes antiguos
- Establecer beneficios por pronto pago.
- Establecer el procedimiento judicial para cobros.
- Crear un mapa de procesos de gestión de cobranzas.
- Presentar informes del proceso de gestión de cobranzas.
- Controlar las cuentas incobrables

3.8.8.1. Política financiera N.º 5

Establecer la política de cobro de 90 a 110 días, ajustándola únicamente a 140 días a clientes antiguos, será aplicada a partir del 2022 al 2024, con un ajuste en el 2021 de 120 días.

Tabla 74-3: Proyección de cuentas por cobrar

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Clientes por cobrar	6.105.260,2	5.297.933	5.372.453,79	5.909.699,17	7.091.639	8.509.966
Total, Cuentas y documentos por cobrar corrientes	6.105.260,28	5.297.933	5.372.453,79	5.909.699,17	7.091.639	8.509.966

Fuente: (Orienvivial S.A. 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Las cuentas por cobrar en la empresa han representado el 61% del activo corriente en el 2019, con un promedio de crecimiento del 40% en últimos años, derivado de ello se ha establecido una modificación a la política de cobro la misma que pasó de ser de 90 a 120 días a un tiempo actual del 90 a 110 días, modificable a un plazo máximo de 140 días a clientes antiguos previa notificación a gerencia, como resultado de la aplicación de esta política se obtiene un crecimiento promedio en los últimos años de un 13%, alcanzado su nivel más alto en los años 2022 al 2024 de un 20%. El objetivo principal de modificar esta política reduciéndola 10 días es mejorar la gestión de cobros y proteger a la empresa ante posibles eventualidades, a pesar de ser un indicador inferior al presentado por su competencia, no hace que la empresa pierda competitividad debido al respaldo y confianza con el que cuenta por la calidad en sus servicios.

3.8.8.2. Política financiera N.º 6

Reducción del 5% anual en cuentas incobrables, el objetivo principal de esta política es controlar la incobrabilidad ocasionada por el incumplimiento en el pago por parte de los clientes, a quienes como medida de aseguramiento se les otorgaría el 5% de descuento si proporcionan un anticipo superior al 15%.

Tabla 75-3: Proyección de cuentas incobrables

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Provisión cuentas incobrables	147.953,16	176.582,74	204.835,98	195.081,88	185.792,27	176.945,02
Total, Provisión cuentas y cts. por cobrar incobrables	147.953,16	176.582,74	204.835,98	195.081,88	185.792,27	176.945,02

Fuente: (Orienvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Las cuentas incobrables han mantenido un crecimiento promedio del 72% durante los últimos años representando el 1,5% del total del activo corriente, se establece un crecimiento del 16,44% del 2020 al 2021, como consecuencia de la mejora en los servicios, la política de reducción del 5% ha conseguido que este rubro disminuya de \$204.835,98 en el 2021 a \$ 176.945,02 en el 2024.

3.8.8.3. Política financiera N.º 7

Incrementar en un 10% los anticipos y honorarios a empleados desde el 2021 al 2024, otorgándose este beneficio únicamente a empleados con más de 5 años de servicio, de esta manera se evitaría el incremento exagerado de esta cuenta.

Tabla 76-3: Proyección de anticipos

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Anticipo sueldos empleados	250,00	1.400,00	1.540,00	1.694,00	1.863,40	2.049,74
Anticipo de honorarios Gerente	1.500,00	32,22	35,44	38,99	42,88	47,17
Anticipo de honorarios presidente	1.340,00					
Total, Otras cuentas y cts. por cobrar no relacionadas	3.090,00	1.432,22	1.575,44	1.732,99	1.906,28	2.096,91

Fuente: (Orientalfluvial S.A. 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Cabe mencionar que el incremento de los anticipos y honorarios a empleados, gerente y presidente representan únicamente el 0,01% del activo corriente, para los siguientes años, se proyecta un crecimiento del 10%, considerado dentro de otros cobros, dicho esto el monto pasa de \$1.432,22 en el 2020 a \$2.096,91 en el 2024.

3.8.8.4. Política financiera N.º 8

Se cobrará el 5% de préstamos a empresas relacionadas en el 2021 y el 10% en los siguientes años, cabe mencionar que las cuentas entre empresas se pagarán de forma individual.

Tabla 77-3: Proyección de otras cuentas y documentos por cobrar

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Otras cuentas y cts. por cobrar L/P						
Orientoil x cobrar L/P	1.007.321,05	31.396,70	29.901,62	27.183,29	24.712,08	22.465,53
Balcázar Rosmel x Cobrar L/P		106.683,94	101.603,75	92.367,05	83.970,04	76.336,40
Total, Activos Financieros no corrientes	1.007.321,05	138.080,64	131.505,37	119.550,34	108.682,13	98.801,93

Fuente: (Orientalfluvial S.A. 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Dentro de las cuentas por cobrar se establecerá una aclaración acerca de la razón por la cual se prestará el dinero, evitando de esta manera el registro de préstamo únicamente hacia a una persona, cabe mencionar que el monto y el tiempo en el que se otorguen los préstamos dependerá de los requerimientos de las empresas y del gerente-propietario, los montos a cobrarse pasaran de \$138.080,64 en el año 2021 a \$98.801,93 en el año 2024.

3.8.8.5. Política financiera N.º 9

Las garantías bancarias hacia clientes crecerán en un 10% y serán otorgadas únicamente a clientes antiguos, la empresa se acogerá a este requerimiento, tan solo si el cliente ofreciere un anticipo superior al 10% sobre el total del contrato.

Tabla 78-3: Proyección de garantías bancarias

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Garantías bancarias clientes	9.254,91	29.504,91	32.455,40	35.700,94	39.271,04	43.198,14
Total, Garantías bancarias a clientes	9.254,91	29.504,91	32.455,40	35.700,94	39.271,04	43.198,14

Fuente: (Orientalfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Durante el año 2020, se evidenció un crecimiento del 219% (\$29.504,91) en las garantías bancarias solicitadas por los clientes a la empresa, y a partir de ello se establece un crecimiento de este monto del 10%, con la aclaración de que serán otorgadas únicamente a clientes antiguos, quienes a su vez otorguen anticipos a la empresa.

3.8.9. Estrategia financiera N.º 4

La estrategia de incremento de inversiones le permitirá a la empresa adquirir nuevos equipos, maquinaria y tecnología que le faciliten el otorgamiento de servicios a sus clientes, con el objetivo primordial de mejorar el funcionamiento de la empresa, el presupuesto de esta estrategia será de 2'000.000, a cargo del departamento financiero, departamento de cobranzas y el gerente general en un período que va desde enero del 2021 al diciembre del 2024, para lo cual se detallan las actividades a continuación:

- Contratación de personal hacia las nuevas áreas de la empresa
- Inversión en tecnología
- Creación de dos nuevos departamentos en la empresa
- Inversión en activos fijos

- Inversión en una bodega diferenciada de las empresas relacionadas
- Incrementar el número de servicios a través de la dotación de maquinaria.
- Explorar nuevos nichos de mercado

3.8.9.1. Política financiera N.º 10

Incrementar el activo no corriente en un 8% en el 2021, enfocando las inversiones en software y tecnología además del incremento en edificios de \$7000, construcciones en curso \$200.000, naves aeronaves y barcasas \$400.000, maquinaria herramienta y equipo \$300.000, vehículos \$200.000 y equipos de computación por \$3000, permitirá que la empresa incremente sus servicios y mejore su funcionamiento.

Tabla 79-3: Inversiones 2021

Plan de Inversiones (\$)	
Software y tecnología	22.627,17
Activo No corriente	
Edificios e Instalaciones	7.000,00
Construcciones en curso	200.000,00
Naves aeronaves y barcasas	400.000,00
Maquinaria herramienta y equipo	300.000,00
Vehículos	200.000,00
Equipos de computación	3.000,00

Fuente: (Oriental S.A., 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Tabla 80-3: Proyección de propiedad planta y equipo

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Edificio e Instalaciones		353.731,81	360.731,81	343.597,05	343.597,05	343.597,05
Muebles y Enseres	164.075,50	145.140,50	87.279,33	97.752,85	109.483,19	122.621,17
Equipos de computación	15.024,00	12.693,41	15.693,41	17.576,62	19.685,81	22.048,11
Vehículos	190.309,33	227.847,66	427.847,66	479.189,38	536.692,10	601.095,16
Equipos y herramientas	1.373.229,24	2.438.677,5	2.738.677,5	3.067.318,8	3.435.397,0	3.847.644,74
Naves, Aeronaves, Barcasas y Similares	2.457.435,05	4.933.584,7	5.333.584,7	5.973.614,8	6.690.448,6	7.493.302,49
Construcciones en curso (tanques y campers)	363.131,64	4.275.085,2	4.475.085,2	5.012.095,4	5.613.546,9	6.287.172,57
Total, Propiedad planta y equipo	4.563.204,76	12.386.760	13.438.899	14.991.145	16.748.850	18.717.481,

Fuente: (Oriental S.A., 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Los activos no corrientes crecieron en un 171% del 2019 al 2020, pasando de \$4'563.204,76 a \$12'386.760,86 consecuencias del proceso de peritaje por el que pasó la empresa, lo que a su vez originó la apertura en la cuenta superávit por revaluaciones consideradas dentro de la NIC- 16 y NIIF-16. Para los siguientes años se establece un crecimiento del 12%, debido a que la empresa aspira en unos 10 a 15 años convertirse en una operadora de petróleo y dejar de ser proveedora de servicios, por lo tanto, debe crecer económica y financieramente. Las inversiones planteadas pretenden facilitarán el incremento de servicios que la empresa aspira conseguir, haciendo énfasis en las naves, aeronaves y barcasas, debido a que el servicio de estos equipos es lo que más ingresos le genera.

Depreciaciones

Las depreciaciones serán calculadas por el método de línea recta el mismo que estará dado en función al incremento de los activos no corrientes, por otra parte, el deterioro de los activos fijos estará en proporción al crecimiento de activos no corrientes.

Tabla 81-3: Proyección de depreciaciones

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
De. Acu Muebles y Enseres	47.914,99	57.861,17	62.490,06	69.988,87	78.387,54	87.794,04
De. Acu Equipos Computación	8.146,53	8.417,12	10.437,23	11.689,70	13.092,46	14.663,55
De. Acu Vehículos	74.804,46	75.014,13	140.276,42	157.109,59	175.962,75	197.078,27
De. Acu Equipo y Herramientas	198.842,40	153.035,52	203.537,24	227.961,71	255.317,12	285.955,17
De. Acu Naves, Aeronaves, Barcasas y similares	172.818,50	293.146,65	320.015,08	358.416,89	401.426,92	449.598,15
De. Acu Edificios		16.802,26	17.134,76	19.190,93	21.493,84	24.073,10
Total, Propiedad planta y equipo	502.526,88	604.276,85	753.890,80	844.357,69	945.680,62	1.059.162,29

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Tabla 82-3: Proyección de deterioro de PPE

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Deterioro Acu PPE-Equipos de computación		211,17	213,28	215,41	217,57	219,74
Deterioro Acu PPE-Equipos y herramientas		25.023,80	25.274,04	25.526,78	25.782,05	26.039,87
Deterioro Acu PPE-Naves Aeronaves, Barcasas		55.826,18	56.384,44	56.948,29	57.517,77	58.092,95
Total, Propiedad planta y equipo		81.061,15	81.871,76	82.690,48	83.517,38	84.352,56

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.8.9.2. *Política financiera N.º 10*

Incrementar el inventario en un 16,44% en el 2020, y en un 15% en los próximos años. El crecimiento de los inventarios, está dado en función al crecimiento de ingresos en el 2021 y en el 15% del 2022 al 2024 en función al crecimiento de los empleados, esto debido a la necesidad de establecer un control sobre los suministros, materiales y repuestos que pueden ser controlados por las personas a cargo de bodega, además de la inversión que se pretende realizar en software y tecnología para mejorar el inadecuado manejo del mismo.

Tabla 83-3: Políticas financieras

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inventarios suministros, accesorios y repuestos	2.227.219,86	2.696.660,84	3.139.991	3.610.990	4.152.639	4.775.535
Total, Inventario suministros y materiales	2.227.219,86	2.696.660,84	3.139.991	3.610.990,	4.152.639	4.775.535

Fuente: (Orienvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

El crecimiento promedio de los inventarios en los últimos años ha sido del 132%, sin embargo en reiteradas ocasiones se han establecido conclusiones sobre el manejo inadecuado que hace la empresa en esta área, además de que no cuenta con un espacio específico para cada empresa, lo que impide el control de suministros, materiales y repuestos provocando en reiteradas ocasiones pérdidas a la empresa y un exceso de dinero invertido, por tanto se establece un crecimiento moderado con relación a la capacidad de la empresa de controlar inventarios y de los ingresos generados.

3.8.10. *Estrategia financiera N.º 5*

Incrementar el efectivo en un 20%, permite disponer a la empresa de dinero para cubrir necesidades en el corto plazo sin necesidad de financiarse con periodicidad. Las actividades propuestas a continuación permitirán cumplir con la estrategia propuesta, dirigidas estrictamente por el gerente general y el jefe de departamento financiero en un período de enero del 2021 a diciembre a 2024.

- Disminuir los gastos que incremente el efectivo
- Diseñar políticas para controlar el efectivo

3.8.10.1. Política financiera N.º 11

Incrementar el efectivo en al menos el 20% anual en los años del 2021 al 2024. Mantener la representación del efectivo en al menos el 10% con relación al activo corriente, le permitirá a la empresa mejorar su capacidad de cubrir obligaciones en el corto plazo.

Tabla 84-3: Proyección de efectivo

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total, Efectivo y equivalentes del Efectivo	559.131,94	1.959.148,53	2.856.524,65	3.859.510,20	6.822.835,94	12.230.114

Fuente: (Orienvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

El efectivo creció del 2016-2017 en un 539% (\$1'917.436,80), situación diferente en los años 2017-2018 que sufrió un decrecimiento de un -80% (\$1'824.685,40) y finalmente del 2018-2019 se evidencia un aumento del 25% (\$110.873,60), con una representación del 21%, 5% y 6% del activo corriente en los mismos años. El crecimiento del efectivo en los siguientes años será del 45% en el 2021 hasta llegar al 79% de crecimiento en el 2024, con una representación del 42% del activo corriente en el 2024.

3.8.11. Estrategia financiera N.º 6

Apalancar a la empresa a través del acceso a financiamiento en el largo plazo tiene como propósito principal permitirle a la empresa disponer de dinero para cubrir necesidades, considerando dentro de esta estrategia el apalancamiento tanto en proveedores, empresas relacionadas, y en los clientes, a cargo del departamento financiero y gerente general en un período de 2021 al 2024, bajo la consecución de las siguientes actividades:

- Acceder a un préstamo entre empresas relacionadas
- Negociar plazos de pago con proveedores
- Solicitar anticipos a clientes

3.8.11.1. Política financiera N.º 11

Solicitar financiamiento a empresas relacionadas antes que, a instituciones bancarias, se empleará como forma de apalancamiento en la empresa, debido a que es una alternativa que no genera costo de dinero y no se limita el tiempo en el que se debe pagar la misma, por tanto, se propone acceder a un préstamo por \$2'000.000 de dólares en el 2021 lo que significa un incremento del pasivo no

corriente

del

41%.

Tabla 85-3: Proyección de Total, no corrientes

Pasivo No corrientes	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cuentas y documentos por pagar L/P relacionadas						
Balcázar Rosmel por pagar L/P	3.313.324,28	2.855.340	3.855.340	3.671.752	3.337.957	3.034.506
Orientoil S.A por pagar L/P	1.655.274,99	1.873.509	2.873.509	2.736.676	2.487.887	2.261.715
Oriendrill S.A por pagar L/P		93.735,22	93.735,22	89.271	81.156,03	73.778,21
Total, Cuentas y documentos por cobrar	4.968.599,27	4.822.585	6.822.585	6.497.700	5.907.000	5.370.000

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

El aumento de las cuentas y documentos por pagar está dado en función al incremento de los ingresos en las empresas relacionadas, por tanto como se muestra en la Tabla 3-42, de la liquidez de la empresa Orientoil S.A se encuentra en niveles de 8,84 y un fondo de maniobra de \$9'343213,40, con un endeudamiento del activo del 0,39, lo que facilita la petición de financiamiento de \$1'000.000, por otra parte el 1'000.000 sobrante será solicitado al gerente general de la empresa quien recibe dividendos de las tres empresas. El pago de la deuda será del 5% en el 2021 y del 10% en los siguientes años.

3.8.11.2. Política financiera N.º 12

Incrementar los anticipos a proveedores en un 10%, si únicamente ofrecen descuentos de al menos el 5% por la compra, y aseguran la estabilidad de los precios al término del contrato de pago, de esta manera la empresa podrá considerar estos anticipos como un activo e incrementar su liquidez.

Tabla 86-3: Proyección de anticipo a proveedores

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Anticipo a proveedores	66.488,63	121.383,15	133.521,47	146.873,61	161.560,97	177.717
Anticipo a proveedores Lique compras	626.194,05	1.791.042,77	1.970.147,05	2.167.161,75	2.383.877,93	2.622.265
N/C transito proveedores	17,80	2.207,26	2.427,99	2.670,78	2.937,86	3.231
	692.700,48	1.914.633,18	2.106.096,50	2.316.706,15	2.548.376,76	2.803.214

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Los anticipos a proveedores han alcanzado un crecimiento del 66% en los años 2016 -2017 y un decrecimiento del 32% del 2018-2019, considerándose como forma de apalancamiento en la

empresa, pasando de \$1'914.633,18 en el 2020 a \$ 2'803.214,44 en el 2024, de esta manera la empresa se asegurará de recibir un descuento por pronto pago y precios fijos a los suministros, materiales y repuestos adquiridos.

3.8.11.3. Política financiera N.º 13

Incrementar los anticipos de clientes en un 15% anual, ofertándoles descuentos del 5% a quienes ofrezcan anticipos superiores al 15%, la empresa solicitará garantías bancarias a clientes nuevos, los descuentos serán otorgados únicamente si el cliente cumple con la totalidad del contrato en el tiempo pactado, de esta manera se reducirá la incobrabilidad sobre las cuentas.

Tabla 87-3: Proyección de anticipo a clientes

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Anticipo clientes corrientes	22.309,41	5.208,96	5.990,30	6.888,85	7.922,18	9.110,50
Total, pasivos por ingresos diferidos	22.309,41	5.208,96	5.990,30	6.888,85	7.922,18	9.110,50

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Los anticipos a clientes han sido una alternativa de apalancamiento a la que se ha recurrido en pocas ocasiones en la empresa, alcanzando su crecimiento más alto en el 2019 de \$22.309,41, valor que se redujo a \$ 5.208,96 en el 2020, el crecimiento de este rubro dependerá de las negociaciones a las que llegue la empresa con sus clientes, ofreciéndoles la oportunidad de acceder a descuentos por pronto pago, asegurándoles un precio fijo al término del contrato.

3.8.12. Estrategia financiera N.º 7

Desplegar un plan de capacitación con el objeto de mejorar el desempeño de los empleados en la empresa a cargo del departamento financiero, departamento de talento humano y gerente general, en un período de enero 2021 a diciembre del 2024, con un presupuesto de \$ 3.000 a través de la consecución de las siguientes actividades:

- Capacitar al personal en contabilidad, finanzas y área operativa
- Establecer presupuesto para capacitaciones
- Mejoramiento del control de inventarios
- Optimizar recursos de la empresa.

Tabla 88-3: Descripción de cursos de capacitación

Empresa Capacitadora	Oferta de cursos, seminarios y talleres
SBS Consulting	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de logística y control de inventarios • Proyecciones de ventas (forecast) • Certificación internacional dirección de ventas y equipo comercial. • Seguridad y salud en el trabajo • Prevención de riesgos laborales en oficinas • Calidad y organización en el trabajo (SBS Consulting, 2021)
SECAP (Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en bodegas • Obligaciones tributarias y laborales • Planificación y dirección estratégica (Secap, 2021)
FUNDEL (Centro de capacitación)	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Sistema de gestión de seguridad y salud laboral • Compras públicas • Práctica profesional tributaria • Formación empresarial (Fundel (Centro de Capacitaciones), 2021)

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.9. Proyecciones

3.9.1. Proyección del balance general, período 2020-2024

Tabla 89-3: Balance General 2020-2024

ORIENTFLUVIAL S.A						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
DEL 2019 AL 2024						
CUENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y equivalentes de efectivo	559.131,94	1.959.148,53	2.856.524,65	3.859.510,20	6.822.835,94	12.230.114,12
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes	6.105.260,28	5.297.933,57	5.372.453,79	5.909.699,17	7.091.639,00	8.509.966,80
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad	147.953,16	176.582,74	204.835,98	195.081,88	185.792,27	176.945,02
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	3.090,00	1.432,22	1.575,44	1.732,99	1.906,28	2.096,91
Activos por impuestos corrientes	408.584,39	427.313,00	497.563,26	597.075,91	716.491,09	859.789,31
Inventarios (Neto)	2.227.219,86	2.696.660,84	3.139.991,88	3.610.990,66	4.152.639,26	4.775.535,15
Gastos pagados por anticipado	800.041,38	2.032.464,55	2.234.297,02	2.454.160,78	2.695.910,95	2.961.750,87
Otros activos corrientes	9.254,91	29.504,91	32.455,40	35.700,94	39.271,04	43.198,14
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	9.964.629,60	12.267.874,88	13.930.025,46	16.273.788,76	21.334.901,29	29.205.506,28
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad planta y equipo-neto	4.216.652,77	12.280.019,42	13.205.513,37	14.711.113,27	16.415.773,34	18.324.101,51
Activos por impuestos diferidos	36.906,63	59.607,99	68.549,19	78.831,57	90.656,30	104.254,75
Otras cuentas y documentos por cobrar no corriente	1.007.321,05	138.080,64	131.505,37	119.550,34	108.682,13	98.801,93
TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE	5.260.880,45	12.477.708,05	13.405.567,93	14.909.495,17	16.615.111,77	18.527.158,19
TOTAL, ACTIVO	15.225.510,05	24.745.582,93	27.335.593,39	31.183.283,93	37.950.013,07	47.732.664,47
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas y documentos por pagar corrientes-proveedores	17.370,27	1.210.265,54	977.623,01	698.302,15	665.049,67	633.380,64
Obligaciones con instituciones financieras						
Porción corriente de obligaciones emitidas	73.713,28	52.132,08	59.951,89	122.301,86	194.459,96	278.077,74
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	663.191,60	598.940,06	721.974,07	1.472.906,08	2.337.513,05	3.351.126,05
Pasivos corrientes por beneficios a empleados	1.505.261,03	1.342.208,00	1.418.726,55	1.913.049,60	2.497.898,30	3.198.332,47
Pasivos por ingresos diferidos	22.309,41	5.208,96	5.990,30	6.888,85	7.922,18	9.110,50
Otros pasivos corrientes	32.371,23	30.031,07	30.031,07	30.031,07	0,00	0,00
TOTAL, PASIVO CORRIENTE	2.314.216,82	3.238.785,71	3.214.296,89	4.243.479,61	5.702.843,14	7.470.027,40
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	4.968.599,27	4.822.585,62	6.822.585,62	6.497.700,59	5.907.000,54	5.370.000,49

Obligaciones con Instituciones Financieras	174.211,26	950.436,63	292.276,04	0,00		
Pasivos No corrientes por beneficios a empleados	126.362,07	139.606,50	160.547,48	184.629,60	212.324,04	244.172,64
Pasivo por impuesto a la renta diferido		20.265,23	23.305,07	47.542,35	75.592,33	108.097,03
Provisiones no corrientes	60.062,14					
Otros pasivos no corrientes		62.946,44	30.031,07	30.031,07		
TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE	5.329.234,74	5.995.840,42	7.328.745,28	6.759.903,60	6.194.916,90	5.722.270,16
TOTAL, PASIVO	7.643.451,56	9.234.626,13	10.543.042,17	11.003.383,21	11.897.760,05	13.192.297,56
PATRIMONIO NETO						
Capital suscrito o asignado	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
RESERVAS						
Reserva Legal	7.549,32	7.549,32	7.549,32	7.549,32	7.549,32	7.549,32
RESULTADOS ACUMULADOS						
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	5.788.040,54	7.548.364,49	8.212.930,00	9.146.912,71	12.193.594,04	17.377.094,08
Resultados acumulados por adopción por primera vez de NIFF						
Utilidad del ejercicio	1.760.323,95	1.796.820,19	2.165.922,21	4.418.718,24	7.012.539,14	10.053.378,15
OTROS RESULTADOS INTEGRALES						
SUPERÁVIT DE REVALUACIONES ACUMULADAS		6.129.556,03	6.373.302,90	6.569.066,65	6.795.388,64	7.052.806,21
Propiedad planta y equipo						
Ganancias y pérdidas actuariales	25.344,68	27.866,77	32.046,79	36.853,80	42.381,87	48.739,15
TOTAL, PATRIMONIO NETO	7.582.058,49	15.510.956,80	16.792.551,22	20.179.900,72	26.052.253,02	34.540.366,91
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	15.225.510,05	24.745.582,93	27.335.593,38	31.183.283,94	37.950.013,07	47.732.664,47

Fuente: (Oriental S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.9.2. *Proyección del estado de resultados, período 2020-2024*

Tabla 90-3: Proyección del estado de resultados 2020-2024

ORIENTFLUVIAL S.A						
ESTADO DE RESULTADOS						
DEL 2020 AL 2024						
CUENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos						
Ingresos de Actividades Ordinarias	17.520.194,00	14.001.930,06	16.341.213,61	19.609.456,33	23.531.347,60	28.237.617,12
Otros Ingresos	175.769,00	2.446.664,55	2.764.730,94	3.124.145,96	3.530.284,94	3.989.221,98
Total, Ingresos	17.695.963,00	16.448.594,61	19.105.944,55	22.733.602,30	27.061.632,54	32.226.839,10
Ganancia Bruta	17.695.963,00	16.448.594,61	19.105.944,55	22.733.602,30	27.061.632,54	32.226.839,10
Gastos Operacionales	11.285.626,04	10.546.299,26	12.148.408,90	11.836.190,87	11.581.346,69	11.384.690,35
Utilidad Bruta	6.410.336,96	5.902.295,35	6.957.535,65	10.897.411,43	15.480.285,85	20.842.148,75
Gastos de Administración y Ventas						
Gastos de Administración	3.434.603,00	2.998.721,36	3.414.136,54	3.866.122,72	4.379.893,396	4.964.114,9
Gasto Ventas	12.043,00	6.599,32	20.274,52	23.315,70	26.813,05	30.835,01
Utilidad (Pérdida) Operacional	2.963.690,96	2.896.974,67	3.523.124,59	7.007.973,00	11.073.579,40	15.847.198,83
Gastos no Operacionales-Financieros	112.496,50	78.433,20	125.599,56	76.650,28	73.518,00	77.193,90
Utilidad (Pérdida) Antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta	2.851.194,46	2.818.541,47	3.397.525,03	6.931.322,72	11.000.061,40	15.770.004,94
15% Participación a Trabajadores	427.679,17	422.781,22	509.628,75	1.039.698,41	1.650.009,21	2.365.500,74
Utilidad Gravable (Pérdida Sujeta a Amortización)	2.423.515,29	2.395.760,25	2.887.896,27	5.891.624,32	9.350.052,19	13.404.504,20
Total, Impuesto Causado	663.191,60	598.940,06	721.974,07	1.472.906,08	2.337.513,05	3.351.126,05
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos diferidos	1.760.323,95	1.796.820,19	2.165.922,21	4.418.718,24	7.012.539,14	10.053.378,15
Ganancia (Pérdida) de operaciones continuadas	1.760.323,95	1.796.820,19	2.165.922,21	4.418.718,24	7.012.539,14	10.053.378,15

Fuente: (Orientfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.9.3. Proyección del flujo de efectivo, período 2020-2024

Tabla 91-3: Proyección del flujo del efectivo

ORIENTFLUVIAL S.A						
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO						
DEL 2019 AL 202						
CUENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujos de Efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Operación	965.656,54	3.501.936,48	1.739.935,88	4.577.687,05	6.535.126,44	9.513.974,33
Cobros procedentes de la venta de bienes y prestación de servicios	17.545.496,22	14.837.886,35	16.294.946,63	19.081.965,05	22.340.118,15	26.810.442,07
Otros cobros por actividades de operación	452.681,00	1.243.788,75	271.301,38	209.363,13	129.800,85	272.120,05
Total, Clases de cobros por actividades de Operación	17.998.177,22	16.081.675,10	16.569.198,50	19.291.328,18	22.469.919,00	27.082.562,12
Clases de Pagos por actividades de operación						
Pagos a proveedores por suministros de bienes y servicios	15.881.409,26	13.857.099,20	16.446.672,72	16.529.533,99	16.878.955,02	17.493.093,62
Pagos a y por cuenta de empleados	488.155,57	427.679,17	422.781,22	509.628,75	1.039.698,41	1.650.009,21
Otros pagos a y por cuenta de empleados						
Intereses pagados	112.496,51	78.433,20	125.599,56	76.650,28	73.518,00	77.193,90
Impuesto a las ganancias pagado	726.228,37	663.191,60	598.940,06	721.974,07	1.472.906,08	2.337.513,05
Dividendos pagados						
Otras entradas (salidas) de efectivo	175.769,03	2.446.664,55	2.764.730,94	3.124.145,96	3.530.284,94	3.989.221,98
Total, Clases de Pagos por actividades de operación	17.032.520,68	12.579.738,62	14.829.262,62	14.713.641,13	15.934.792,56	17.568.587,79
Flujos de Efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Inversión						
Recibido de la venta de propiedad, planta y equipo y plantas		332.788,62				
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	235.411,90	239.488,40	925.493,95	1.505.599,90	1.704.660,08	1.908.328,16
Otras entradas (salidas) de efectivo	169.634,00	907.708,29	292.518,92	195.763,75	97.657,36	202.755,14
Total, Flujo de efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Inversión	65.777,90	1.001.008,51	-632.975,02	1.701.363,65	-1.611.044,83	-1.708.152,29
Flujos de Efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Financiación						
Financió por préstamos a largo plazo		1.000.000,00				
Pago de Préstamos	325.788,74	223.774,63	658.160,59	292.276,04		
Dividendos pagados			1.132.254,67	1.231.939,50	1.372.036,91	1.829.039,11
Otras entradas (salidas) de efectivo	463.216,83	122.864,12	2.000.000,00	349.122,30	592.761,07	572.084,01
Total, Fajos de Efectivo procedentes de (utilizados) en Actividades de Financiación	789.005,57	1.100.910,51	209.584,74	1.873.337,84	1.964.797,98	2.401.123,12
Incremento (Disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	110.873,07	1.400.017,46	897.376,12	1.002.985,55	2.963.325,74	5.407.278,18
Efectivo y sus equivalentes al efectivo al Principio del periodo	448.258,00	559.131,07	1.959.148,53	2.856.524,65	3.859.510,20	6.822.835,94
Efectivo y sus equivalentes al efectivo al Final del periodo	559.131,07	1.959.148,53	2.856.524,65	3.859.510,20	6.822.835,94	12.230.114,12

Fuente: (Orientfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.9.4. *Análisis general de los balances proyectados 2021 al 2024*

La información presentada en el año 2020 corresponde a los balances internos otorgados por la empresa, en donde se evidencia un crecimiento del activo corriente del 23% y de un 137% en el activo no corriente, esto como consecuencia del peritaje realizado en la empresa el mismo año, por otra parte, el crecimiento del pasivo corriente fue del 40% y del pasivo no corriente del 5%, con un crecimiento del patrimonio del 166%, consecuencia del aumento en la cuenta superávit por revaluaciones.

Las proyecciones realizadas en el balance general van desde el 2021 al 2024, con base a políticas planteadas y al crecimiento descrito por la persona encargada del departamento financiero, pasando de contar con un activo de 24'745.582,93 en el 2020 a \$47'732.664,47 en el 2024, evidenciándose el mayor crecimiento en la cuenta efectivo que pasó de 1'959.148,53 en el 2020 a 12'230.114,12 en el 2024, a más del crecimiento de los inventarios que pasaron de 2'696.660,84 en el 2020 a 4'775.535,15 en el 2024. Los pasivos incrementaron de 9'234.626,13 a 13'192.297,16, además el patrimonio pasó de 15'510.956,80 a 34'540.366,91, en los mismos años.

Los ingresos por actividades ordinarias decrecieron en un 20% del 2019 al 2020, consecuencia de la disminución de servicios otorgados por la empresa durante la pandemia, pasando de 17'520.194 en el 2019 a \$14'001.930,06 en el 2020. Las proyecciones de los ingresos fueron realizadas en un 16,44% en el 2021 debido a que según (Primicias, 2020a) será el incremento de la actividad de explotación de minas y canteras en el presente año, sector en el que se encuentra inmersa la empresa. El crecimiento de los ingresos del 2022 al 2024 fue del 20%, siendo este el crecimiento promedio de los ingresos en los últimos años expuesto por la empresa en su plan de inversión. (Orienfluvial S.A, 2020). Respecto de los gastos operacionales se establece un crecimiento del 16,44% en el 2021 en relación con los ingresos y una disminución del 5% en los siguientes años, para lo cual se establece una reducción del 50% sobre el gasto por pérdidas en ventas de activos, está considerado además un crecimiento de los gastos administrativos y de promoción y publicidad del 15%, generando un incremento en la utilidad de \$ 1'796.820,19 en el 2020 a \$ 10'053.378,15 en el 2024.

El flujo de efectivo está dado en función a las proyecciones realizadas del balance general y estado de resultados, considerando la contabilidad establecida en la empresa, en años anteriores presentaba únicamente el 3% del efectivo con relación a los cobros por actividades ordinarias, situación distinta para el 2021 en donde la empresa alcanza mantener un efectivo a finalizar el año del 13% (\$1'959.148,53) en relación a las actividades ordinarias, finalmente alcanza el 46% (\$12'230.114,12) de representación sobre los cobros en el 2024. Los cobros realizados corresponden a las actividades ordinarias en la empresa, dentro de los otros cobros por actividades

de operación se consideran los activos por impuestos corrientes, gastos pagados por anticipado, otras cuentas y documentos por pagar y otros activos corrientes considerando los aumentos y disminuciones de estos rubros y el análisis de caja. Por otra parte, el pago a proveedores por suministros representaba el 93% de los cobros por actividades ordinarias en el 2020, alcanza su representación más alta en el 2021 del 101% considerado como año de recuperación, a partir del 2022 al 2024, se establece un control sobre los gastos alcanzando una representación del 65% sobre este rubro.

3.9.5. *Cálculo de las necesidades operativas de fondos*

Tabla 92-3: Proyección de las NOF, FM Y NRL

ORIENTFLUVIAL S.A A1:I35					
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS					
DEL 2020 AL 2024					
CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024
Activo Corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.959.148,53	2.856.524,65	3.859.510,20	6.822.835,94	12.230.114,1
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes	5.297.933,57	5.372.453,79	5.909.699,17	7.091.639,00	8.509.966,80
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad	176.582,74	204.835,98	195.081,88	185.792,27	176.945,02
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	1.432,22	1.575,44	1.732,99	1.906,28	2.096,91
Inventarios (Neto)	2.696.660,84	3.139.991,88	3.610.990,66	4.152.639,26	4.775.535,15
Activos por impuestos corrientes	427.313,00	497.563,26	597.075,91	716.491,09	859.789,31
Gastos pagados por anticipado	2.032.464,55	2.234.297,02	2.454.160,78	2.695.910,95	2.961.750,87
TOTAL, ACTIVO OPERATIVO	12.238.369,9	13.897.570,0	16.238.087,2	21.295.630,2	29.162.308,1
Pasivo Espontáneo					
Cuentas y documentos por pagar corrientes-proveedores	1.210.265,54	977.623,01	698.302,15	665.049,67	633.380,64
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	598.940,06	721.974,07	1.472.906,08	2.337.513,05	3.351.126,05
Porción corriente de obligaciones emitidas	52.132,08	59.951,89	122.301,86	194.459,96	278.077,74
Pasivos corrientes por beneficios a empleados	1.342.208,00	1.418.726,55	1.913.049,60	2.497.898,30	3.198.332,47
Pasivos por ingresos diferidos	5.208,96	5.990,30	6.888,85	7.922,18	9.110,50
Otros pasivos corrientes	30.031,07	30.031,07	30.031,07	0,00	0,00
TOTAL, PASIVO OPERATIVO	3.238.785,71	3.214.296,89	4.243.479,61	5.702.843,14	7.470.027,40
NOF	8.999.584,26	10.683.273,1	11.994.608,2	15.592.787,1	21.692.280,7
Fondo de Maniobra					
Activo Corriente	12.267.874,8	13.930.025,4	16.273.788,7	21.334.901,2	29.205.506,2
Pasivo Corriente	3.238.785,71	3.214.296,89	4.243.479,61	5.702.843,14	7.470.027,40
Total, Fondo de Maniobra	9.029.089,17	10.715.728,5	12.030.309,1	15.632.058,1	21.735.478,8
Total, Patrimonio	15.510.956,80	16.792.551,22	20.179.900,72	26.052.253,0	34.540.366,91
Total, Pasivo No corriente	5.995.840,42	7.328.745,28	6.759.903,60	6.194.916,90	5.722.270,16
Activo Fijo	12.477.708,0	13.405.567,9	14.909.495,1	16.615.111,7	18.527.158,1
TOTAL, FONDO DE MANIOBRA	9.029.089,17	10.715.728,5	12.030.309,1	15.632.058,1	21.735.478,8
PORCION REAL DE LIQUIDEZ					
NOF	8.999.584,26	10.683.273,1	11.994.608,2	15.592.787,11	21.692.280,7
FM	9.029.089,17	10.715.728,5	12.030.309,1	15.632.058,1	21.735.478,8
NRN	-29.504,91	-32.455,40	-35.700,94	-39.271,04	-43.198,14

Fuente: (Oriental S.A, 2020).
 Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.9.5.1. Balance financiero proyectado NOF, 2020 al 2024.

Tabla 93-3: Balance Financiero

Oriental S.A					
Balance Financiero NOF					
Del 2020 al 2024					
ACTIVO	2020	2021	2022	2023	2024
NOF	8.999.584,26	10.683.273,17	11.994.608,21	15.592.787,11	21.692.280,74
Excedente Activo	29.504,91	32.455,40	35.700,94	39.271,04	43.198,14
Activo No corriente	12.477.708,05	13.405.567,93	14.909.495,17	16.615.111,77	18.527.158,19
Activo Total	21.506.797,22	24.121.296,50	26.939.804,32	32.247.169,92	40.262.637,07
PASIVO	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivo Corriente					
Pasivo No Corriente	5.995.840,42	7.328.745,28	6.759.903,60	6.194.916,90	5.722.270,16
Patrimonio	15.510.956,80	16.792.551,22	20.179.900,72	26.052.253,02	34.540.366,91
Pasivo + Patrimonio	21.506.797,22	24.121.296,49	26.939.804,33	32.247.169,92	40.262.637,07

Fuente: (Oriental S.A, 2020).
 Realizado por: Curay, Z. 2020.

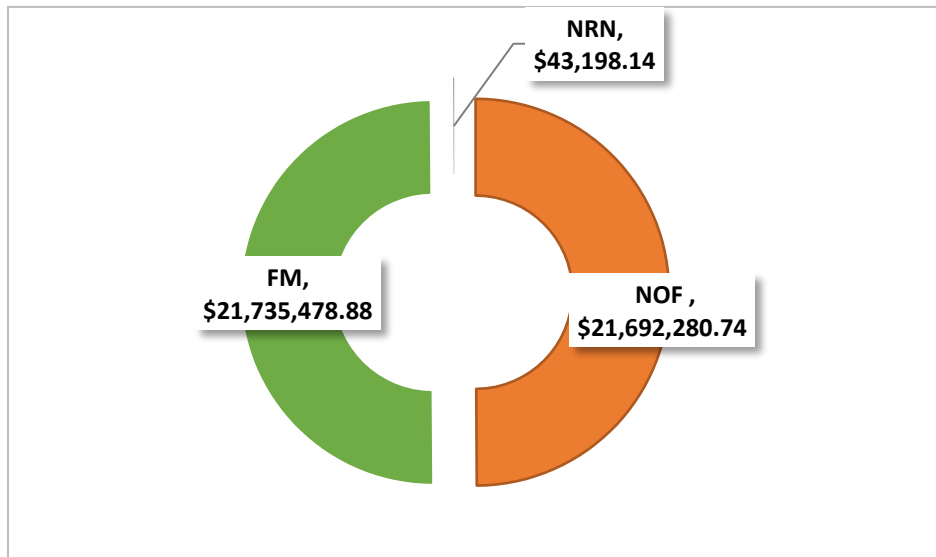


Gráfico 52-3: NOF, NRL, FM
 Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.9.5.2. Análisis general de las NOF proyectadas

La empresa se encuentra en la capacidad de cubrir sus necesidades operativas de fondos debido a que en el 2021 estas son de \$ 10'666.138,41 con un fondo de maniobra de 10'698.593,81, ocasionando de esta manera un excedente de activo de \$32.455,40, en los siguientes años se evidencia un comportamiento similar alcanzando en el 2024 unas necesidades operativas de fondos de \$ 21'692.280,74, seguido de un fondo de maniobra de \$21'735.478,88, alcanzando finalmente un excedente de liquidez de \$ 43.198,14.

3.9.6. Igualación de cuentas en proyección, ventas = gastos

Tabla 94-3: Proyección de Ingresos y Gastos

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Igualación de Ingresos y gastos	3,08	-4,27	-3,5	-1,28	-2,25	-3,16

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.9.6.1. Análisis de igualación entre ingresos y ventas

En el año 2019 Orienfluvial S.A presentaba una igualación de ingresos y gastos en 3 años y 1 mes, tiempo en el que la empresa podría presentar pérdidas, situación que cambia en los siguientes años debido a que se obtienen resultados negativos, lo que indica que no se cruzan las variables, por lo tanto, no producirá afectación a las utilidades, dicho esto se presentan únicamente los valores más no un análisis a los siguientes datos.

3.9.7. Validación de la idea a defender

Tabla 95-3: Indicadores financieros proyectados, 2020 al 2024.

ORIENTFLUVIAL S.A						
INDICADORES FINANCIEROS						
DEL 2019 AL 2024						
Indicadores de Liquidez	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corriente	4	3,79	4,33	3,84	3,74	4,01
Prueba Ácida	3,34	2,96	3,36	2,98	3,01	3,27
Prueba Super Ácida	0,24	0,32	0,15	0,24	0,60	0,89
Fondo de Maniobra	\$7.650.41	\$9.029.08	\$10.715.72	\$12.030.30	\$15.632.05	\$21.735.47
	2,78	9,17	8,57	9,15	8,15	8,88
Indicadores de Solvencia	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Endeudamiento del Activo	0,50	0,63	0,65	0,50	0,37	0,39
Endeudamiento Patrimonial	1,01	0,60	0,63	0,55	0,46	0,38
Endeudamiento del Activo Fijo	1,80	1,26	1,27	1,37	1,59	1,88
Apalancamiento	2,01	1,60	1,63	1,55	1,46	1,38
Endeudamiento Financiero						
Concentración del Endeudamiento L/P	0,85	0,87	0,88	0,86	0,85	0,84
Indicadores de Gestión	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rotación de Cartera (veces)	2,87	2,64	3,04	3,32	3,32	3,32
Rotación del Activo Fijo	4,16	1,14	1,24	1,33	1,43	1,54
Rotación de Ventas	1,16	0,57	0,60	0,63	0,62	0,59
Rotación de cuentas por cobrar (días)	127,19	138,11	120	110	110	110
Rotación de cuentas por pagar (días)	3,09	173	120	90	90	90
Rotación de Inventarios (veces)	6,61	5,03	4,96	4,35	3,85	3,43
Período medio de inventarios (días)	55,18	72,63	73,55	83,81	94,80	106,42
Ciclo de conversión del efectivo	179,28	37,76	73,55	103,81	114,80	126,42
Indicadores de Rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023	2024

Margen de Utilidad Bruta	0,17	0,18	0,18	0,31	0,41	0,49
Margen de Utilidad Operacional	0,17	0,21	0,22	0,36	0,47	0,56
Margen de Utilidad Neto	0,10	0,13	0,13	0,23	0,30	0,36
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	0,23	0,12	0,13	0,22	0,27	0,29
Rendimiento del Activo Total ROA	0,12	0,07	0,08	0,14	0,18	0,21

Fuente: (Orienfluvial S.A, 2020).

Realizado por: Curay, Z. 2020.

3.9.8. Indicadores de liquidez

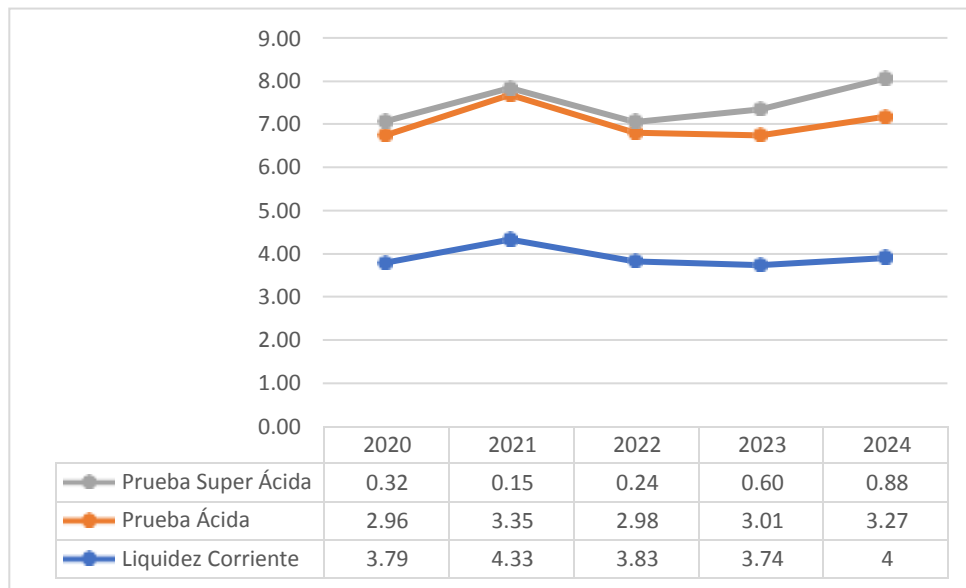


Gráfico 53-3: Indicadores de liquidez proyectados

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

Los indicadores serán comparados a partir del 2020, por lo tanto, es factible mencionar que ha existido un crecimiento de la liquidez corriente de 3,79 en el 2020 a un 4,01 en el 2024, factor considerado positivo para la empresa debido a que algunos clientes se fijan en este indicador para contratar los servicios de la compañía, por otra parte se evidencia un crecimiento en la prueba superávida de un 0,32 en el 2020 a un 0,88 en el 2024, esto indica el crecimiento del efectivo frente al pasivo corriente y la capacidad de la empresa de cumplir sus obligaciones en el corto plazo, finalmente la prueba ácida incrementó de 2,96 en el 2020 a 3,27 en el 2024, podría entenderse este criterio como una alta dependencia en sus inventarios sin embargo estos representan únicamente el 3% en el activo corriente, por lo tanto este indicador es interpretado como favorable en la empresa. Al comparar estos indicadores con los presentados por la competencia es factible evidenciar que Orienfluvial S.A, alcanza niveles más altos de liquidez y capacidad para generar efectivo de forma eficiente.

3.9.9. *Indicadores de solvencia*

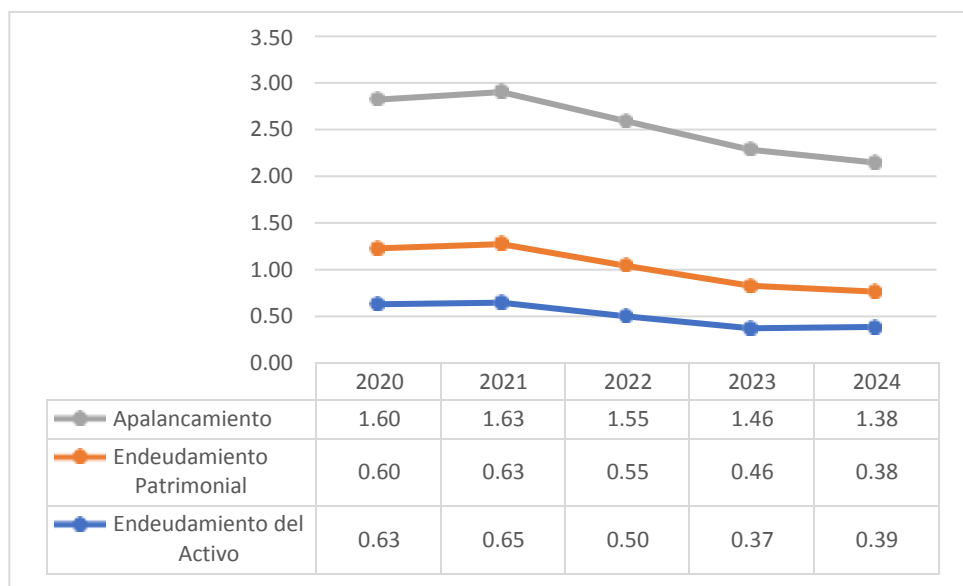


Gráfico 54-3: Indicadores de liquidez, 2020 al 2024

Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

El endeudamiento del activo pasó de un 0,63 en el 2020 a un 0,39 en el 2024, esto se debe a que la empresa, no requiere de financiamiento externo y a través de su generación de efectivo se encuentra en la capacidad de cubrir sus obligaciones, por otra parte disminuye el endeudamiento patrimonial de un 0,60 a un 0,38 evidenciando que no se pone en riesgo el capital de los socios, finalmente se evidencia el decremento del apalancamiento el mismo que pasa de 1,60 a 1,38. Los niveles de endeudamiento alcanzados favorecen a la empresa debido a que le otorgan la capacidad de endeudarse en niveles más altos y de obtener mayor aceptación por parte de sus clientes.

3.9.10. Indicadores de gestión

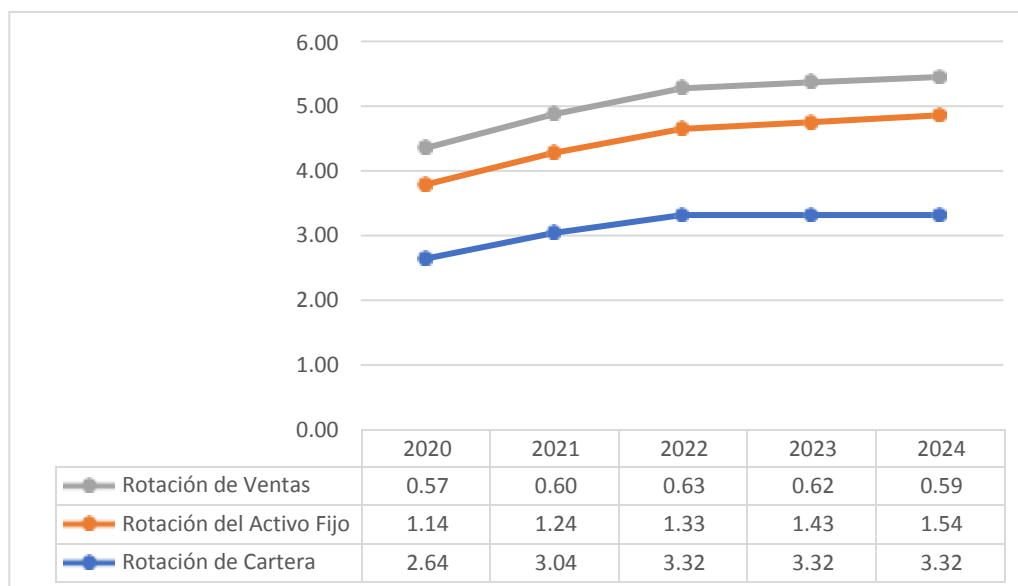


Gráfico 55-3: Indicadores de gestión proyectados
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

La rotación de ventas pasó de 0,57 en el 2020 a 0,59 en el 2024 debido a la política presentada respecto de los días de cobro, los mismos que van desde 90 a 110 días, se evidencia además un crecimiento en la rotación del activo fijo de 1,14 a 1,54 en el 2024 y una rotación de cartera que aumenta de 2,64 a 3,32 en los mismos años, es factible considerar que ha existido una mejora en la gestión financiera y el cambio de la política fue de únicamente 10 días sin disminuir la competitividad de la empresa, incrementándose a 140 días con clientes fijos.

Previamente la empresa no revisaba la evolución del ciclo de efectivo, presentando en el 2019 un ciclo de 179 días, este indicador se redujo para el 2020 a 37 días, lo que podría entenderse como la capacidad de la empresa de convertir en efectivo sus ventas de forma más rápida, sin embargo, en este año los ingresos se redujeron en un 20%, presentándose además el incumplimiento en la política de cobros, debido a que se incrementaron 20 días a este indicador, seguido de esto los días de pago a proveedores incrementaron a 173 días por lo tanto no se considera un ciclo de conversión de efectivo eficiente, para el 2021 este indicador incrementó a 73,55 días, finalmente al 2024 se presenta un ciclo de conversión del efectivo de 126 días, considerado favorable al incremento de ingresos que presentará la empresa.

3.9.11. Indicadores de rentabilidad

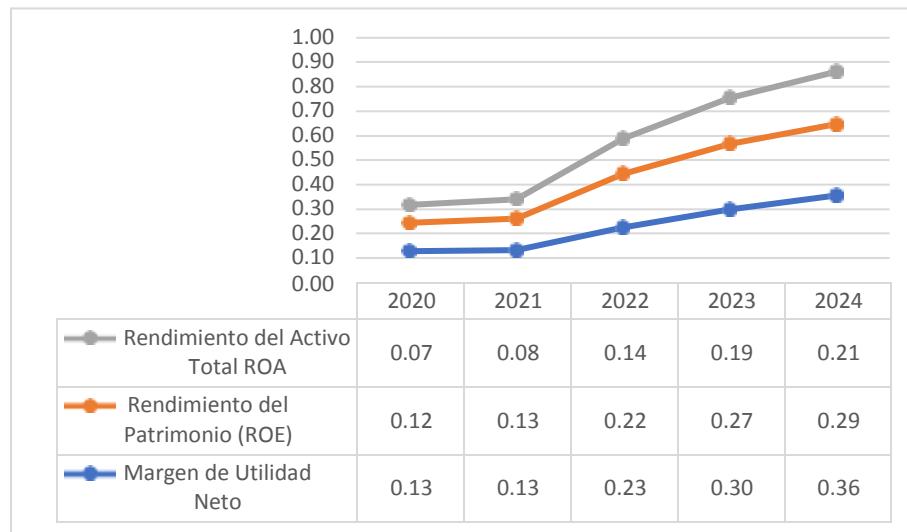


Gráfico 56-3: Indicadores de rentabilidad proyectados
Realizado por: Curay, Z. 2020.

Interpretación

La rentabilidad del activo sufrió un decremento al pasar del 12% en el 2019 al 7% en el 2020, esto se produjo por la reducción de los ingresos y de la utilidad del ejercicio. El diseño del plan financiero ha generado un impacto positivo en el rendimiento de la empresa debido a que permitió a partir de las políticas y estrategias antes descritas mejorar la rentabilidad del activo, pasando de un 7% en el 2020 a un 21% en el 2024, a más del crecimiento del rendimiento patrimonial debido a que pasó del 12% al 29% reflejando un progreso en la retribución de beneficios a sus socios, finalmente el margen de utilidad neta pasó del 13% al 36% en el mismo período, lo que indica una eficiente evolución de los servicios y control adecuado de los gastos, a más de una mejora en la gestión y la facilidad en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

La elaboración de un plan financiero le permitirá a la empresa establecer un control sobre la gestión financiera debido a que a través de las políticas y estrategias diseñadas se ha conseguido establecer una reducción respecto de los gastos presentados en la empresa, además del incremento del efectivo, el control y reducción del endeudamiento y una mejora respecto del ciclo de conversión del efectivo el mismo que en el 2019 fue de 179 días y pasó en el 2024 a ser de 126 días, con un crecimiento gradual a partir del 2021, la proyección de los estados financieros, aplicación de técnicas como las NOF, igualación de ingresos y gastos facilitará la gestión debido a que le permitirá al administrador tener una visión sobre las decisiones a tomarse en la empresa. Por otra parte, el diagnóstico realizado permitió identificar problemas como; el inadecuado manejo de inventarios, falta de control sobre los indicadores financieros, una deficiente comunicación interna, reducciones abruptas sobre el efectivo, excesivo incremento de los gastos y las cuentas por cobrar, serán direccionadas a través de las estrategias y políticas planteadas en el plan financiero. A pesar de alcanzar una rotación de cartera de 2,64 y una rotación de ventas de 0,57 se obtenían niveles de rentabilidad de únicamente el 7%, además se evidenciaba el incumplimiento sobre la política de cobros y el excesivo crecimiento de gastos del 74% con una representación ante ingresos por actividades ordinarias del 84% y finalmente se obtenía el 3% de efectivo con relación a los cobros por actividades ordinarias.

El plan de inversión propuesto tiene como finalidad mejorar la capacidad instalada en la empresa, debido a que la inversión en activos fijos facilitará el otorgamiento de servicios y el desplazamiento de equipos a nuevos campos dentro y fuera de la provincia de Orellana, propiciando de esta manera una expansión comercial en la empresa. El rendimiento del activo alcanzado en la empresa al término del 2024 es del 21%, seguido de un ROE del 29% y del rendimiento de utilidad neta del 36%, por lo tanto es factible concluir con la premisa de que las estrategias y políticas planteadas permitieron la mejora en la rentabilidad de la empresa y el incremento del efectivo, además de la posibilidad de tomar decisiones como: alianzas estratégicas con empresas del sector, apertura de nuevas sedes, acceso a nuevos campos de servicios y finalmente en unos años convertirse en operadora de servicios petroleros debido a la capacidad financiera alcanzada.

RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa maneje la misma información tanto en los estados financieros internos como en los presentados en las auditorías financieras externas, debido a que al solicitar esta información en algunos años se encuentran irregularidades o información faltante, además es impercedero desarrollar un trabajo en conjunto permitiéndole al encargo del departamento financiero conocer a profundidad sobre el proceso de creación del flujo del efectivo y sobre las actividades desarrolladas en los distintos departamentos para la toma de decisiones.

Al otorgar o recibir financiamiento es necesario incluir en los estados financieros el nombre de la empresa en la que se destina emplear el dinero, debido a que podría ocasionar tergiversación de la información en caso de una revisión realizada por el sistema de rentas internas o por alguna otra entidad de control, es además necesario establecer un reconocimiento de las de obligaciones pendientes de pago con el servicio de rentas internas y establecer negociaciones.

Finalmente, es imprescindible realizar una verificación constante sobre las estrategias y políticas planteadas, además de la evaluación continua sobre los indicadores financieros. Por otra parte, es necesario mejorar en los procesos de negociación con los clientes y en la promoción y publicidad requerida para dar a conocer de manera global los beneficios de acceder a un servicio proporcionado por la empresa, es trascendental que la empresa ejecute una evaluación sobre la gestión financiera realizada por su competencia directa a más de un estudio de mercado para acceder a alianzas estratégicas con empresas del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena, Guillermina. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Banco central del Ecuador. (2020). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuadoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (2020, September 15). *Cuentas Nacionales Trimestrales*.
<https://Contenido.Bce.Fin.Ec/>
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Barrios, E. (2019). “*Gestión Financiera para Mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata, Arequipa 2018.*”
- Carrión, C. (2017, March). *La Planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Enrique Ullauri materiales de construcción Cía Ltda.”, de la ciudad de Catamayo, de la provincia de Loja. [Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]*. Repositorio Espoch .
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6232/1/20T00824.pdf>
- Castro, A., & Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. Editorial Patria .
https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/pl/39383?as_all=Finanzas&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as&fs_page=15&page=18
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). El Apalancamiento Financiero: Impacto del Apalancamiento Financiero en Ecuador y América Latina. *Créditos Chinos. Ecotec*, 1–47.
<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/mcientificas2018/1teoria-Desarrollo-Empresarial/007.pdf>
- Córdoba, Marcial. (2012). *Gestión financiera* (Vol. 1). Ecoe Ediciones.
- Diario la hora. (2020). *La libre competencia en el mercado de los combustibles no se ha concretado en más de 27 años: Economía: La Hora Noticias de Ecuador, sus provincias y el mundo*. <https://lahora.com.ec/noticia/1102329265/la-libre-competencia-en-el-mercado-de-los-combustibles-no-se-ha-concretado-en-mas-de-27-anos>

Diario la Hora. (2020). *Producción petrolera a la baja ahonda el problema de ingresos en medio de la crisis: Economía: La Hora Noticias de Ecuador, sus provincias y el mundo*. <https://lahora.com.ec/noticia/1102328779/produccion-petrolera-a-la-baja-ahonda-el-problema-de-ingresos-en-medio-de-la-crisis>

Dirección Nacional de Investigación y Estudios (DNIYE) de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS). (2018). Estudios Sectoriales; Panorama del Sector de Servicios. *Investigación y Estudios* , 1–74. <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PANORAMA-DE-LAS-ACTIVIDADES-DE-SERVICIOS-EN-EL-ECUADOR-2013-2017.pdf>

Dirección Nacional de Investigación y Estudios (DNIYE) de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS). (2020). *Estudio Sectorial: La Inversión extranjera directa y la rentabilidad de las Compañías en el Ecuador: 2013-2018*. https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/IED_rentabilidad_FINAL.pdf

Ecuador en cifras. (2019). *Directorio de empresas y establecimientos 2019*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf

Ecuador en Cifras. (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/trabajo/>

El comercio. (2020). *Ecuador inicia 2021 con esperanza de mejoras tras un mal año petrolero | El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-mejora-petroleo-finanzas-ortiz.html>

El Comercio. (2020, July 20). *Un primer semestre de pérdidas para la economía de Ecuador*. El Comercio . <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-economia-ventas-pandemia-negocios.html>

Fernández, Carlos., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw Hill, Vol. 6).

- Freire, G., & Betancourt, A. (2016). *Razones Financieras de Liquidez en la Gestión Empresarial para toma de decisiones*. 24(46), 151–160.
- Fundel (Centro de Capacitaciones). (2021). *Cursos de capacitaciones*. <http://fundel.ec/>
- García, A., & Paredes, L. (2014). *Estrategias financieras empresariales* (Vol. 1).
https://elibro.net/es/lc/bibliotecaupl/titulos/39396?as_all=Finanzas&as_all_op=unaccent_&_icontains&prev=as&fs_page=16
- García, M., & Imbaquingo, A. (2017). “*Diseño de una Planificación Financiera Estratégica para la empresa Sismode Cía. Ltda. y su Evaluación Financiera, Periodo 2016-2018.*”
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8840/1/T-UCE-0005-001-2017.pdf>
- GK. (2020, April 20). El impacto en Ecuador de la caída del precio del petróleo. *GK Periodismo de Profundidad Sobre Ecuador y América Latina.*, 1–1. <https://gk.city/2020/04/20/precio-petroleo-ecuador-impacto/>
- Gómez, M. (2016). *Introducción a la metodología de la Investigación Científica*. <https://www-digitaliapublishing-com.eu1.proxy.openathens.net/visor/44342>
- Grupo Noroccidental. (2020). *Grupo Noroccidental*. <https://www.noroccidental.com/>
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La Gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones. *Cielo* , 356–362. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Jack, A. (2018). *Financial Planning & Analysis and Performance Management* (1st ed., Vol. 1). Jhon Wiley & Sons .
- Landázuri, L, Basso, M., Neugovsen, G., Mercant, S., Jaafar, H., & Ruz, A. (2018). Toma de decisiones y sus repercusiones sobre costos transaccionales en las empresas. *Revistas Espacios* , 1–7. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p07.pdf>
- Medina, P. (2018, July). “*Planificación Financiera para la Empresa Lavanderías Millenium*” [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica Del Ecuador .
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2449/1/76725.pdf>

- Mongabay. (2020). *Ecuador: erosión de la cascada San Rafael rompe oleoductos y contamina el río Coca*. <https://es.mongabay.com/2020/04/cascada-san-rafael-derrame-petroleo-ecuador/>
- Navarro, O., Crespo, K., Garcia, M., López, E., & Macas, M. (2018). Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las Mipymes. *Revista Espacios*, 39, 1–4. https://www.researchgate.net/publication/329714459_Perspectivas_de_la_Administracion_Financiera_del_Capital_de_Trabajo_como_instrumento_necesario_en_la_evolucion_de_las_Mipymes_Development_and_improvement_of_the_procedure_for_the_financial_management_
- Orienfluvial S.A. (2020). *Orienfluvial S.A.* <http://www.orienfluvial.com/>
- Pacheco, C. (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial* (Vol. 2). <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupl/151225?page=12>
- Perez, M., & Sisa, G. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista Publicando*, 8, 563–578. [file:///Users/luiscuraymunoz/Downloads/Dialnet-PlanificacionFinancieraDeLasEmpresas-5833413%20\(2\).pdf](file:///Users/luiscuraymunoz/Downloads/Dialnet-PlanificacionFinancieraDeLasEmpresas-5833413%20(2).pdf)
- Primicias. (2020a). *Camarón, petróleo, minería, los motores de la recuperación en 2021*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/camaron-petroleo-mineria-motores-recuperacion-2021/>
- Primicias. (2020b). *Competidores se vuelven aliados a la hora de importar insumos*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/competidores-alianza-importacion-insumos-pandemia/>
- Primicias. (2020c, August 6). 676 compañías se cancelaron, disolvieron o liquidaron hasta junio. *Primicias*, 1–1. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/companias-cierre-disolucion-liquidacion-junio-2020/>
- Puente, M., Viñan, J., & Aguilar, P. (2019). *Planeación Financiera y Presupuestaria* (Vol. 1).
- Ramirez, C. (2018, October 1). Los Presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista Cultural Unilibre*, 1–12.

- Ramos, I., & Tapia, S. (2017). *Análisis de la planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa Unitel S.A del periodo 2015- 2016. [Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil].* Repositorio Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24189/1/TESIS%20PLANIFICACION%20FINANCIERA%20RAMOS%20ISMENIA-TAPIA%20STEFANY.pdf>
- Rankia. (2020, May 15). *¿Qué es endeudamiento en contabilidad? - Rankia.* Rankia . <https://www.rankia.cl/blog/ideas-emprendimiento-chile/4096656-que-endeudamiento-contabilidad>
- Rázuri, C., & Bravo, B. (2016). *El Plan Financiero y su incidencia en la situación económica y financiera de transportes amigo valdi S.A.C., en la Ciudad de Trujillo, AÑO 2016. [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte].* Repositorio Universidad Privada Del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10615/R%c3%a1zuri%20Vel%c3%a1squez%20Carlos%20Augusto%20-%20Bravo%20Armas%20Benek%20Bagne.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN* , 82, 179–200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Revista Electrónica de Veterinaria* , 16(1), 1–15. <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet2015Volumen16Nº01->
<http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n010115.html>
- Salazar, M., Alvear, P., & Sampedro, M. (2019). La planeación financiera como herramienta de gestión para mejorar la rentabilidad en las instituciones financieras. *Ciencia Digital*, 3(2), 78–97. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.487>
- Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la Investigación; las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas.* Ebook . <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
- Sanchez, C. (2016). Planificación Financiera de Empresas Agropecuarias. *Vision Del Futuro* , 20, 209–227.

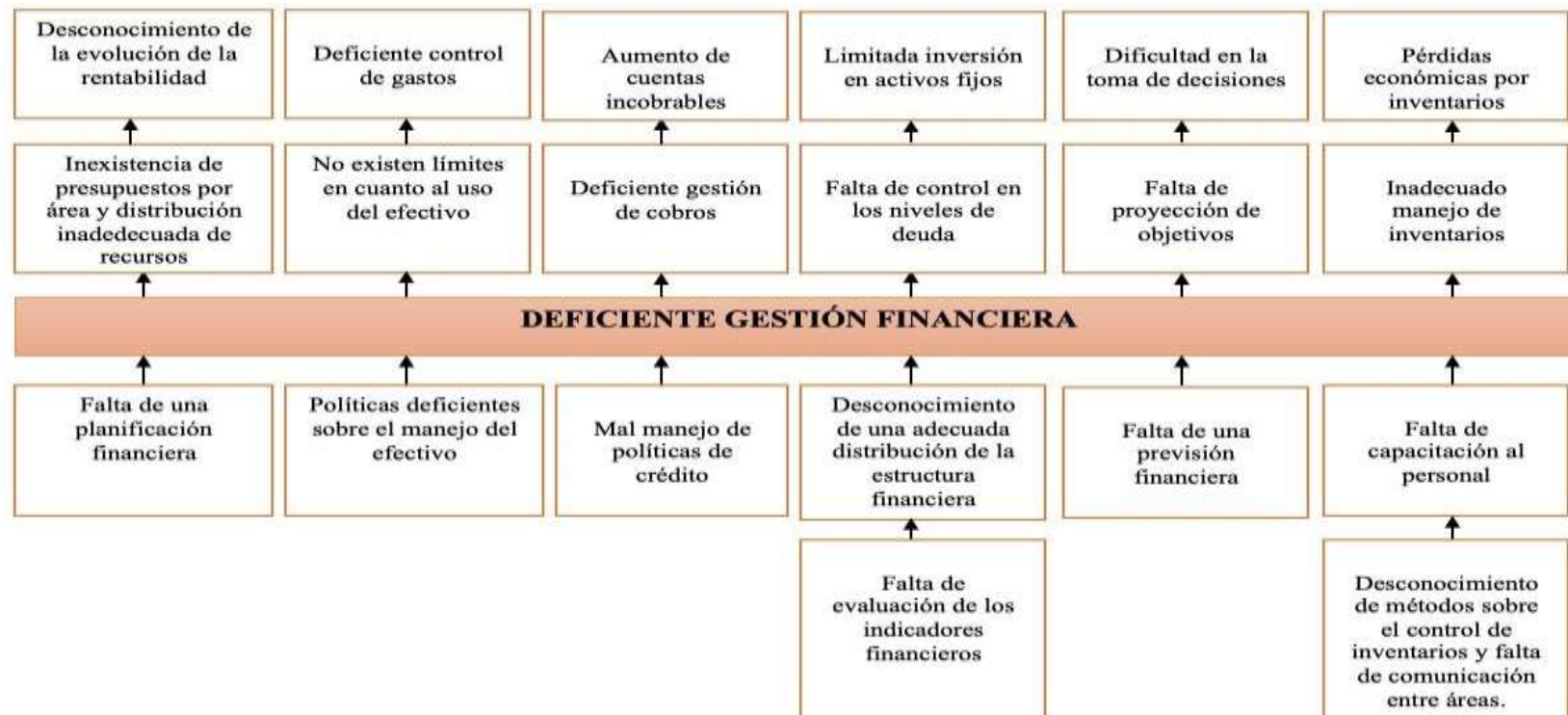
- Sandiás, A. (2019). La Planificación Financiera y la Modelización del Plan Financiero. *Universidad de Santiago de Compostela*, 1, 1–47. www.usc.es/modeleva<http://www.usc.es/gl/investigacion/proyectos/modeleva>
- SBS Consulting. (2021). *Capacitación y Consultoría Empresarial*. <https://sbsconsulting.com.ec/>
- Secap. (2021). *Ofertas de capacitación*. <http://si.secap.gob.ec/sisecap/ofertaCapacitacion/>
- Valle, A. (2020). La Planificación Financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Scielo*, 160–166. <https://orcid.org/0000-0003-1099-2253>
- Vega, L. (2017). *Aplicación de estrategias financieras y su incidencia en la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero*. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6633/Vega_bl.pdf?sequence=1

**LEONARDO
FABIO
MEDINA
NUSTE**

Firmado digitalmente por
LEONARDO FABIO MEDINA NUSTE
Nombre de reconocimiento (DN):
c=EC, o=BANCO CENTRAL DEL
ECUADOR, ou=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION-
ECIBCE, l=QUITO,
serialNumber=0000621485,
cn=LEONARDO FABIO MEDINA
NUSTE
Fecha: 2021.08.17 15:49:33 -05'00'

ANEXOS

ANEXO A: Árbol de problemas



ANEXO B: Guía de observación

Tema: Plan financiero para mejorar la gestión financiera en la empresa Orienfluvial S.A en el cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana en el periodo 2020-2024.

Objetivo: Identificar herramientas que facilitan el desarrollo del plan financiero con la finalidad de determinar aspectos a mejorar en la empresa.

N	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Cuenta la empresa con un organigrama funcional, misión, visión, políticas y objetivos?			
2	¿La empresa dispone de indicadores de evaluación de gestión y cumplimiento de objetivos?			
3	¿Realiza la empresa una proyección de metas y objetivos a corto y a largo plazo?			
4	¿Cuenta la empresa con un plan financiero?			
5	¿Cuenta con políticas de cobro, planes o flujogramas para el proceso de cobros?			
5	¿Existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las pendientes de cobro?			
6	¿Se conocen y aprueba los estados financieros anuales y los informes de ejecución presupuestaria con alta gerencia?			
7	¿Cuenta la empresa con un reporte de ingresos y gastos por servicio?			
8	¿Se realizan análisis de las desviaciones de gastos estimados en el presupuesto y lo realmente incurrido?			
9	¿Elabora la empresa un plan para inversiones?			
10	¿Ejecuta la empresa un análisis de sus principales competidores?			

ANEXO C: Guía de entrevista a la jefa financiera

Distinguida ingeniera de la empresa Oriensfluvial S.A, me dirijo a Ud. de la manera más cordial, con el propósito de diagnosticar la situación financiera actual de la empresa a través de la aplicación de una guía de entrevista con la finalidad de evidenciar la ejecución de los servicios. Cabe mencionar que la información será privada y utilizada únicamente para fines académicos.

Entrevistador: Zuleyma Thalía Curay Moreta

Entrevistado: Martha Milán

Cargo: Jefe Financiero

Tiempo de servicio:

1. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas y oportunidades de la empresa, y de qué forma puede potenciar las mismas?
2. ¿Qué decisiones le están permitidas tomar en la empresa?
3. ¿Cuáles considera usted son las debilidades y amenazas de la empresa, y que planes sugiere para mejorar las mismas?
4. ¿Cuál es la mayor afectación que sufrió la empresa consecuencia de la pandemia y que acciones se tomaron para solventar las mismas?
5. ¿Cuáles son las políticas de cobro, cuenta con un plan o un flujograma de procesos, realice un análisis de estos procesos?
6. ¿De los ingresos y gastos totales presentados cuánto dinero cree usted corresponde a cada servicio, podría describir el reporte de ingresos y gastos?
7. ¿Cuáles considera usted son los niveles actuales de liquidez, solvencia, endeudamiento y gestión en la empresa, evalúe la situación actual?
8. ¿Cómo se lleva a cabo la división del presupuestos y evaluación del uso de recursos financieros por áreas en la empresa?
9. ¿Cuáles son las formas de financiamiento en la empresa, y como controla su nivel de endeudamiento?
10. ¿Qué metas y objetivos cree usted que alcanzará la empresa a futuro, describa las metas y objetivos?
11. ¿Qué factores considera relevantes al fijar metas y objetivos en la empresa y cuál es su alcance?
12. ¿En qué áreas de la empresa se proyecta invertir, ha desarrollado un plan financiero?

ANEXO D: Guía de entrevista al gerente general

Distinguido Gerente de la empresa Orienfluvial S.A, me dirijo a Ud. de la manera más cordial, con el propósito de ddiagnosticar la situación financiera actual de la empresa a través de la aplicación de una guía de entrevista con la finalidad de evidenciar la ejecución de la gestión financiera. Cabe mencionar que la información será privada y utilizada únicamente para fines académicos.

Entrevistador: Zuleyma Thalía Curay Moreta

Entrevistado: Rosmel Francisco Balcázar

Cargo: Gerente General

Tiempo de servicio

1. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas y oportunidades de la empresa, y de qué forma puede potenciar las mismas?
2. ¿Cuáles considera usted son las debilidades y amenazas de la empresa, y que planes sugiere para mejorar las mismas?
3. ¿Cuáles considera usted son los niveles óptimos de liquidez, solvencia, endeudamiento y gestión en la empresa, describa o evalúe la situación actual?
4. ¿Cuál ha sido el progreso económico-financiero de la empresa en los últimos años?
5. ¿Conoce usted cuál es su competencia más cercana, describa el proceso de evaluación a la competencia?
6. ¿En qué aspectos son competitivos respecto de la competencia, describa como ofrece usted su servicio?
7. ¿Cuál es la mayor afectación que sufrió la empresa consecuencia de la pandemia y que acciones se tomaron para solventar las mismas?
8. ¿Cómo describiría usted el progreso económico-financiero de su empresa en cinco años, cuáles son las metas y objetivos propuestos?
9. ¿En qué áreas de la empresa tiene pensado invertir, ha desarrollado una planificación financiera?
10. ¿Cuáles son las formas de financiamiento en la empresa, de qué forma controla el nivel de endeudamiento?
11. ¿En cuánto dinero cree usted que está valorizada su empresa en referencia a activos, acciones y recurso humano?

ANEXO E: Encuesta al personal administrativo

Distinguidos jefes y colaboradores departamentales me dirijo a ustedes de la manera más cordial a través de esta encuesta, la misma que será empleada en el desarrollo de mi investigación (tesis), la información que se obtenga será confidencial y usada estrictamente para temas académicos.

Objetivo de encuesta: Diagnosticar aspectos inherentes a la gestión financiera-empresarial con la finalidad de establecer estrategias de mejora.

Edad: _____ Sexo: H (), M (). Nivel de Instrucción _____

Tiempo de servicio: _____

Escala de medición	
1	Muy de Acuerdo
2	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	En desacuerdo
5	Muy en desacuerdo

Indicación: Indique con una (x) su respuesta en base a la escala de medición

INDICADOR	1	2	3	4	5
1. ¿En la negociación de un crédito con un cliente considera conveniente mejorar en los siguientes aspectos?					
* Anticipo de Pago					
* Contacto con el cliente					
* Verificación del cliente					
* Proceso de negociación					
2. ¿Necesita la empresa mejorar en los siguientes aspectos?					
* Cultura Organizacional					
* Tecnología					
* Beneficios o Prestaciones laborales					
* Trabajo en Equipo					
* Atención al Cliente					
3. ¿Considera usted que la aplicación de los siguientes ítems ayuda al incremento de servicios					
* Publicidad y promociones					
* Precios más accesibles					
* Calidad del Servicio					
* Garantía de respuesta inmediata					
* Flexibilidad de cobros y pagos					
4. ¿Considera oportuno el incremento de inversión					

en las siguientes áreas

* Tecnología (sistemas operativos)
* Marketing (Promoción y Publicidad)
* Infraestructura y Maquinaria
* Capacitación al personal
* Innovación del servicio

INDICADOR	1	2	3	4	5
1. ¿Su perfil profesional se ajusta al puesto de trabajo en el que se desenvuelve?					
2. ¿Considera usted que su departamento cumple con los objetivos presentados en el plan de expansión comercial?					
3. ¿Es la distribución de recursos a su área un limitante para la consecución de objetivos departamentales?					
4. ¿La gestión por procesos actual ha mejorado con la estandarización de documentos?					
5. ¿Considera oportuno solicitar recursos para su área directamente al departamento financiero antes que a gerencia?					
6. ¿Considera usted que se acojan en su totalidad las sugerencias emitidas en las auditorias?					
7. ¿Ha cumplido la empresa durante los últimos años con la misión planteada?					
8. ¿Considera usted que el trabajo departamental actual permitirá alcanzar la visión de la empresa?					
9. ¿Existe participación de los diferentes departamentos en la creación de objetivos en la empresa?					
10. ¿Considera usted que el proceso de gestión de cobros actual responde a las necesidades de liquidez en la empresa?					
11. ¿Considera usted oportuno realizar un cambio a la política de cobro a clientes que al momento es de 90 a 120 días?					
12. ¿Considera usted que la estructura de comunicación interna actual es eficiente?					
13. ¿El proceso de comunicación interna actual facilita la toma de decisiones a gerencia?					
14. ¿Considera usted que la empresa ha mejorado su participación en el nicho de mercado durante los últimos años?					
15. ¿Realiza la empresa una evaluación de su competencia?					

ANEXO F: Evidencia fotográfica









ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 10 / 08 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: <i>Zuleyma Thalía Curay Moreta</i>
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: <i>Administración de Empresas</i>
Carrera: <i>Ingeniería en Finanzas</i>
Título a optar: <i>Ingeniera en Finanzas</i>
f. Analista de Biblioteca responsable: <i>Ing. Leonardo Medina Ñuste MSc.</i>

LEONARDO FABIO MEDINA NUSTE
Firmado digitalmente por LEONARDO FABIO MEDINA NUSTE
Fecha: 2021.08.10 17:58:33 -05'00'



1525-DBRA-UTP-202