



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

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
LA EMPRESA PROVEMARCAS.CIA. LTDA.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: ARTURO SEBASTIAN YÉPEZ ALTAMIRANO

DIRECTOR: ING. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA, PH.D.

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Arturo Sebastián Yépez Altamirano

Autorizo el presente trabajo investigativo para la reproducción parcial o total, que crea conveniente utilizarlo ya sea por fines académicos, investigativos y otros asuntos, siempre y cuando se pueda dar a conocer la cita bibliográfica y el derecho de autor.

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

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

Riobamba, 24 de febrero del 2022

A handwritten signature in blue ink, reading "Arturo Yépez". The signature is stylized with a large, sweeping initial 'A' and a long horizontal stroke at the end.

Arturo Sebastian Yépez Altamirano
C.I.: 180436175-4

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PROVEMARCAS.CIA. LTDA.**, realizado por el señor: **ARTURO SEBASTIAN YÉPEZ ALTAMIRANO**, 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

Lcda. Mónica Alejandra Logroño Becerra.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2022/02/24

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, PH.D.

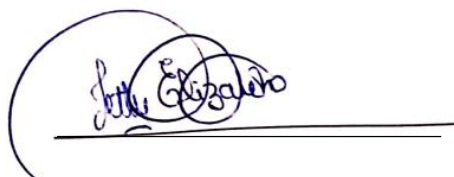
**DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**



2022/02/24

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



2022/02/24

DEDICATORIA

Dedico este logro alcanzado, en primer lugar, a Dios que siempre me ha acompañado con sus bendiciones y nunca me ha dejado sola, a mi familia por su apoyo incondicional.

A mis compañeros y amigos que supieron extenderme su mano durante el camino y guiarme en los momentos difíciles.

A todas las personas que confiaron en mí y que de una u otra manera fueron importantes para alcanzar esta meta.

“He aquí, Dios es el que me ayuda; el Señor está con los que sostienen mi vida” Salmos 54:4

Arturo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi hermano y a toda mi familia por sus consejos, palabras de aliento y apoyo en la realización de este sueño.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a sus docentes por compartir sus conocimientos y ser mentores en el camino al éxito.

A mis compañeros y compañeras que caminamos juntos por esta larga trayectoria, con los cuales nos apoyamos y nos dimos fuerza para no rendirnos.

A todos y cada uno de ellos, mis más sinceros agradecimientos.

Arturo

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Marco Teórico.....	5
1.2.1. ¿Qué son las Finanzas?	5
1.2.2. ¿Qué es un Modelo de Gestión Financiera?	6
1.2.3. La planificación de las empresas	6
1.2.4. ¿Qué es gestión del circulante?	8
1.2.5. Gestión de las cuentas por cobrar.....	10
1.2.6. Gestión de la Tesorería	12
1.2.7. Estados Financieros	14
1.2.7.1. El Balance o Estado de Situación Financiera	14
1.2.7.2. El Estado de Resultados.....	15
1.2.7.3. Estado de Flujo de Efectivo.	18
1.2.7.4. Estado en el Cambio del Capital Contable.....	19
1.2.8. Análisis Financiero.....	20
1.2.8.1. Análisis del Balance.....	21
1.2.8.2. El análisis de la inversión, la financiación y los flujos de caja.....	22
1.2.8.3. Los Ratios como Instrumento de Diagnostico.....	24
1.2.8.4. Evaluación de la Rentabilidad	25
1.2.8.5. El Análisis del Margen sobre las Ventas	26
1.2.8.6. Análisis de Rotación de la Inversión.....	26
1.2.9. Diagnóstico de liquidez y solvencia	29
1.2.9.1. La liquidez.....	30
1.2.9.2. Solvencia.....	30
1.2.10. ¿Cómo financiar la empresa?.....	31

1.2.10.1.	<i>Los planes financieros de la empresa</i>	31
1.2.10.2.	<i>Plan Financiero a Largo Plazo</i>	32

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	34
2.1.	Enfoque de la investigación.	34
2.2.	Nivel de la investigación	34
2.3.	Diseño de la Investigación.	34
2.4.	Tipo de Estudio	34
2.5.	Población y Muestra	35
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	35
2.6.1.	<i>Métodos</i>	35
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	36
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	37
2.6.3.1.	<i>Análisis de registros contables</i>	37
2.6.4.	<i>Hipótesis</i>	37

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	38
3.1.	Resultados	38
3.1.1.	<i>Análisis y resultados de las encuestas al Área Ejecutiva</i>	38
3.1.2.	<i>Análisis y resultados de la entrevista al Supervisor de Ventas</i>	43
3.1.3.	<i>Análisis y resultados de la entrevista al Gerente</i>	44
3.2.	Discusión de los Resultados	46
3.3.	Propuesta.	46

CONCLUSIONES	100
--------------	-------	-----

RECOMENDACIONES	101
-----------------	-------	-----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Políticas para el incremento del circulante a corto	9
Tabla 2-1:	Elementos del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias	16
Tabla 3-1:	Análisis de los balances tanto en dinero como en porcentaje de los años	21
Tabla 4-1:	El Estado y Aplicación de los Fondos de la Empresa	22
Tabla 5-1:	Flujos de Caja de la Compañía año 2008	24
Tabla 1-2:	Población de la Empresa PROVEMARCAS.CIA. LTDA	35
Tabla 1-3:	Zona de ventas con clientes con crédito	38
Tabla 2-3:	Margen de utilidad de los productos.....	39
Tabla 3-3:	La importancia de incrementar la cantidad de clientes con crédito.....	40
Tabla 5-3:	Metas mensuales.....	42
Tabla 6-3:	Análisis del Estado de Resultados	48
Tabla 7-3:	Actividades ordinarias	56
Tabla 8-3:	Ganancias-Perdidas antes 15%	57
Tabla 9-3:	Gastos	58
Tabla 10-3:	Gastos administrativos.....	59
Tabla 11-3:	Gastos de Ventas	59
Tabla 12-3:	Gastos Financieros.....	60
Tabla 13-3:	Análisis de la cuenta Activos	61
Tabla 14-3:	Saldo Activos	66
Tabla 15-3:	Análisis de las cuentas del Pasivo	67
Tabla 16-3:	Saldo Pasivos.....	72
Tabla 17-3:	Patrimonio	73
Tabla 18-3:	Saldo Patrimonio	74
Tabla 19-3:	Gastos Variados.....	75
Tabla 20-3:	Gastos Fijos	75
Tabla 21-3:	Total Ingresos	76
Tabla 22-3:	Ingresos Ordinarios	76
Tabla 23-3:	NOF	78
Tabla 24-3:	Rentabilidad Financiera.....	79
Tabla 25-3:	ROA.....	80
Tabla 26-3:	Rotación Inventarios.....	81
Tabla 27-3:	Margen sobre ventas.....	82
Tabla 28-3:	Liquidez.....	82
Tabla 29-3:	Solvencia	83
Tabla 30-3:	Información clientes	85

Tabla 31-3: Proyección de ventas	92
Tabla 32-3: Estado de Resultado Proyectado.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Planificación estratégica, Presupuestaria y operativa de la empresa	6
Figura 2-1: Fases de la planificación estratégica de la empresa por fases	7
Figura 3-1: Análisis Interno, Estratégico y de Entorno, Fase 3 y 4	7
Figura 4-1: Origen y Destino de los Beneficios de Explotación.....	20
Figura 5-1: Plan financiero	32

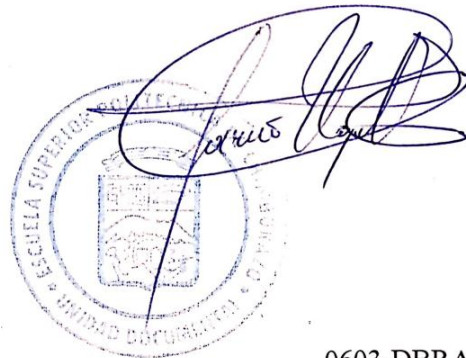
ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Zona de ventas con clientes con crédito	38
Gráfico 2-3: Margen de utilidad de los productos	39
Gráfico 3-3: La importancia de incrementar la cantidad de clientes con crédito.....	40
Gráfico 4-3: Competidores directos	41
Gráfico 5-3: Metas mensuales.....	42
Gráfico 6-3: Actividades Ordinarias	57
Gráfico 7-3: Gastos	58
Gráfico 8-3: Punto de Equilibrio Ventas.....	77
Gráfico 9-3: Punto de Equilibrio Dinero.....	78

RESUMEN

El presente trabajo de investigación que se denomina “Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Provemarcas.Cia. LTDA”. Se estableció con el objetivo de realizar un diagnóstico completo de la situación financiera de la empresa tras la pérdida de una de sus líneas de distribución. Con el fin de establecer los problemas de la empresa en base a indicadores financieros y proponer soluciones a considerar por el gerente y el jefe de ventas por la razón de que las soluciones serán establecidas en función de las ventas de la empresa porque, al final del día, los problemas financieros se suelen solucionar con más ingresos de parte de la empresa. La metodología que se utilizó para el desarrollo del tema planteado fue la aplicación de encuestas a empleados, específicamente al cuerpo de vendedores de la empresa. Lo cual ayudo para tener una perspectiva de la realidad del mercado sobre las ventas para identificar los parámetros necesarios para la construcción de las posibles soluciones. También se aplicó una entrevista al gerente y al supervisor de ventas porque con la experiencia que tienen estas dos personas facilito para la limitación de las soluciones y también para la correcta aplicación de las posibles soluciones propuestas. Por tanto, se llega a la conclusión de que la situación financiera de la Empresa Provemarcas.Cia. LTDA es ligeramente complicada, pero no es imposible su solución porque la marca Pingüino es líder del mercado, lo cual ayuda al impulso de las ventas, además la relación vendedor- cliente ayuda para la creación de líneas de crédito en función de un incremento de las ventas lo cual ayudara a los indicadores de solvencia, punto de equilibrio y, principalmente, rentabilidad financiera, la cual, representa la rentabilidad de la empresa tomando en cuenta los pasivos de la misma.

Palabras clave: <GESTION>, <FINANZAS>, <VENTAS>, <INVENTARIO>, <INDICADORES>, <LIQUIDEZ>, <RENTABILIDAD>, <ACTIVO>, <PASIVO>, <PATRIMONIO>.



05/04/2022

0603-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This research work is called "Proposal of a Financial Management Model for the Company Provemarcas.Cia. LTDA". It was established with the aim of getting a complete diagnosis of the financial situation of the company after the loss of one of its distribution lines. In order to establish the problems of the company based on indicators and propose solutions to be considered by the manager and the head of sales for the reason of that the solutions will be established based on the company's sales because, in the end, financial problems are usually solved with more income from the company. The methodology that was used for the development of the proposed topic was the application of surveys to employees, specifically the company's sales force. Which helped to have a perspective of the reality of the sales market to identify the necessary parameters for the construction of possible solutions. An interview was also applied to the manager and the sales supervisor because the experience that these two people have facilitated the limitation of the solutions and also for the correct application of the possible solutions proposals. Therefore, it is concluded that the financial situation of the Company Provemarcas. CIA. LTDA is slightly complicated, but its solution is not impossible because Pingüino brand is the market leader, which helps boost sales, as well as the relationship between seller-client helps for the creation of credit lines based on an increase in sales which will help solvency indicators, balance point and, mainly, financial profitability, which represents the profitability of the company taking into account the liabilities of it.

Keywords: <MANAGEMENT>, <FINANCE>, <SALES><INVENTORY>,<INDICATORS>, <LIQUIDITY>, <PROFITABILITY>, <ASSETS>, <LIABILITIES>, <PATRIMONY>.



Lcda. Yajaira Natati Padilla Padilla Mgs
0604108126

INTRODUCCIÓN

Mientras el mundo sigue evolucionando la competencia entre organizaciones va siendo más intensa y existe mayor competitividad, por tanto, las empresas buscan obtener mayores niveles de eficiencia a la hora de ofertar ya sean productos o sus servicios por tanto deben buscar nuevas alternativas de superación y fortalecer las ventajas con las que cuentan para no quedarse atrás de sus competidores.

Es por eso que las empresas buscan incrementar sus ventas, incrementar la maestra de clientes e incrementar la retención de sus clientes para que el nivel de sus ventas se mantenga en momentos duros e incremente en los tiempos prósperos para poder realizar inversiones ya sea en maquinaria, capacitación, inventario o en más personal para la organización sin que estas inversiones afecten a si flujo de efectivo o al cumplimiento de sus actividades o pago de sus deudas.

Así con el pasar del tiempo, una de las preocupaciones principales de los directivos de las organizaciones es el incremento de sus utilidades que, esta influido directamente, de las ventas y los gastos de la empresa, de las correctas inversiones o el uso que se le dé al dinero que está fluyendo por la empresa para no entrar en problemas como incumplimiento de sus obligaciones con terceros o con los mismos empleados.

Por lo tanto, el presente trabajo se basa específicamente en la aplicación de indicadores financieros y económicos que sirven para determinar la realidad de la empresa, es decir, si la empresa esta cumplimiento de una manera sana con sus obligaciones o, caso contrario, buscar la razón y una solución para que la empresa pueda cumplir con sus deudas de una manera adecuada sin que afecte al cumplimiento de sus actividades ordinarias. También se aplicará encuestas a los vendedores de la empresa y también entrevista al gerente y supervisor de ventas de la empresa.

Las encuestas se concentrarán en:

1. Conocer si los vendedores tienen completo conocimiento de su zona de ventas.
2. Saber el criterio de los vendedores acerca del crédito.
3. Identificar la cantidad de competencia dentro de cada zona.
4. Satisfacción de las metas mensuales por parte de los trabajadores.
5. Conocer el nivel de conocimiento en aspectos básicos de parte de los vendedores.

Las entrevistas están basadas en conocer:

1. Aspectos importantes de la empresa.
2. Saber el nivel de apertura de los altos mandos acerca de una línea de crédito.
3. Conocer detalles específicos sobre el área de ventas

Con la información de las entrevistas y de las encuestas nos ayudara a conocer a profundidad la realidad de la empresa.

Capítulo 1: Se procede a detallar toda la información relevante concerniente a la investigación por lo cual se realiza un marco teórico con información veraz y oportuna mediante libros de autores y artículos científicos que sustente el trabajo a realizar.

Capítulo 2: Se trata la metodología utilizada, definiendo el enfoque de investigación, el tipo de investigación, el diseño de investigación, métodos, técnicas e instrumentos.

Capítulo 3: Se presentará los resultados y la discusión de los mismos en base a la interpretación de la información obtenida en las entrevistas, encuestas y la aplicación de los indicadores financieros y económicos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación.

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo de titulación se ha realizado una investigación previa para saber los antecedentes históricos y el concepto de diferentes autores con temas relacionados o parecidos al presente trabajo de investigación, con la idea de buscar criterios diferentes que sustenten la importancia del trabajo de investigación y que brinden ideas importantes para el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación.

Para iniciar primero debemos dar una pequeña reseña histórica de lo la administración financiera. Según (Castro, 2016) explica que “La Administración aparece desde que el hombre existe en la tierra, sólo que no se le define como tal, encontrándose que cuando el ser humano deja de ser nómada, aparecen las primeras asociaciones a fin de sobrevivir y dividirse el trabajo”.

Por lo cual se entiende que la administración nace desde los inicios de la humanidad y ha estado presente en todas las actividades del ser humano hasta la actualidad, pero la administración de los recursos financieros empieza a nacer desde la Revolución Industrial donde también nacieron las primeras maquinarias industriales dentro de las empresas para la producción en masa. Es en esta época donde nacen una gran cantidad de estudios acerca de la administración y también nace la idea que administrar no es fácil sin parámetros, objetivos u controles para el crecimiento de las empresas. Por lo cual a partir de las Revolución Industrial se empiezan a utilizar los recursos de una mejor manera originando la Administración Financiera pero no como en la actualidad se lo define.

A partir de las conflagraciones mundiales del siglo XX, se planteó la inquietud principal de aprovechar de mejor manera los recursos de las empresas y eliminar el despilfarro de los mismos, pero no es hasta la segunda guerra mundial donde nace la inquietud de desarrollar la Administración Financiera como tal. Muchas de las empresas de esta época quebraron puesto que el enfoque que le daba a las finanzas esa para ámbitos legales, operativos y de rutinas, sin profundizar en el correcto uso de los recursos financieros de una manera más amplia. Todo esto desembocó en una gran depresión económica después de la segunda guerra mundial.

A partir de mediados de la década de los años cuarenta empieza la cimentación de la teoría moderna de las finanzas empresariales. En esta época se empieza a considerar la importancia de la rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, así como también de términos importantes para el funcionamiento de las empresas que son la liquidez y la solvencia. Otro aspecto que empieza a tener más fuerza a partir de este punto de la historia son los conceptos de planificación, los presupuestos, control de capital y gestión de la tesorería.

En la década de los noventa es cuando las finanzas logran posicionarse como un eje fundamental y estratégico dentro de las empresas, lo cual empezó a suceder con el inicio de la globalización lo cual ayudo mucho a la propagación de ideas, conceptos, estrategias a lo largo del mundo que muchas empresas aprovecharon para incrementar su competitividad.

Con la ayuda de la globalización muchos conceptos de la Administración Financiera fueron apareciendo y aunque no existe una definición universal para la Administración Financiera el autor (Castro, 2016) da a conocer su propio concepto:

“Es la aplicación de la administración general, mediante la cual se recopilan datos significativos, se analizan, se planean y se controlan, para tomar decisiones y alcanzar objetivos de maximizar el capital contable a largo plazo, pagar el mejor salario al trabajador conforme al poder adquisitivo de los consumidores, estrategia de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad”.

En la tesis de doctorado llamado “Modelo de Gestión Financiera Basado en la Optimización de las Necesidades Operativas de Fondo: El Caso de las Empresas Farmacéuticas de España” (Gonzalo, 2016, pág. 320) el autor especifica que “Las NOF son las inversiones netas necesarias que realiza la empresa para poder llevar a cabo las operaciones corrientes de su ciclo de explotación”, lo que quiere decir que las NOF son diferentes para cada empresa puesto que influye mucho el giro del negocio en que se desenvuelve. El autor también menciona que este concepto está estrechamente relacionado con los flujos de tesorería de la empresa y con las decisiones de inversión, por lo que el objetivo de un modelo de gestión financiera basada en las NOF es la liquidez de la empresa, la cual es sumamente importante puesto que con un nivel óptimo de liquidez la empresa no solo puede conllevar los gastos corrientes por las operaciones diarias, sino también afrontar problemas o accidentes inesperados y no calculados en los presupuestos de la empresa. También en el artículo científico llamado “Evaluación de la Gestión Financiera usando variables latentes en modelos estocásticos de fronteras eficientes” (Valencia & Restrepo, 2016, pág.39) los autores hablan que “Usando el análisis de ecuaciones estructurales, se obtiene una adecuada asociación de las variables del modelo CAMEL: crecimiento en activos y utilidades, pero también, de la rentabilidad sobre ingresos”, los autores dejan en claro que gracias al análisis de ecuaciones estructurales se puede incrementar el Management lo cual se refleja en las ganancias de la empresa pero con el riesgo de disminuir los activos de la misma, esto también es un poco contraproducente puesto que se debe cuidar tanto los Activos como los Patrimonios y las Utilidades de la empresa para poder determinar de mejor manera la calidad de Management. Logrando un equilibrio adecuado y sostenible entre estos tres factores antes mencionados se puede lograr una competitividad mejor que otras empresas, teniendo diagnósticos convenientes sobre la gestión financiera.

En una investigación llamada “Desarrollo Metodológico de un sistema de administración y control de riesgos financieros en Mypime” (Farfán & Mosquera, 2019, pág. 77) dejan en claro que “Las

micro empresas, así como las pequeñas y medianas empresas, requieren de mejores prácticas gerenciales y de gestión de la información financiera”, pese a que las Mypimes son una de las fuentes de empleo más grande, es palpable que la gestión financiera en este tipo de empresas es muy deficiente y es esa una de las razones por las que las Mypimes a pesar de ser de las empresas que tienen un índice grande de aparición, también tienen un índice muy bajo de permanencia en sus respectivas industrias.

En la revista “” Ciencia ENEMI” se presente un tema llamado “Marco Analítico de la Gestión Financiera de las pequeñas y medianas empresas: problemas, perspectiva y diagnostico” (Mapén & Bertolini, 2019, pág. 136) mencionan que “La gestión financiera integral permite optimizar los recursos y crear valor, favoreciendo decisiones estratégicas que posicionan a la organización y le dan mayor solidez empresarial.”, lo cual coincide con los demás autores mencionados en que la gestión financiera debe ser evaluada en un enfoque integral y sistemático para la generación de oportunidades y sostenibilidad a largo plazo especialmente en las Pymes las cuales, por lo general, no tiene un modelos de gestión financiera correctamente establecido lo cual le hace perder competitividad en este esquema ante otras empresas del mismo sector industrial.

1.2. Marco Teórico.

1.2.1. ¿Qué son las Finanzas?

El autor (Aranday, 2017, pág. 5) menciona que las finanzas es el estudio de la obtención y gestión de los recursos de la empresa ya sean los obtenidos por el propio giro de negocio de la empresa o por préstamos de entidades externas. Por lo cual las empresas se enfocan mucho en la obtención de recursos monetarios por medio de las ventas de algún bien o servicio dependiendo el giro de negocio de la empresa.

Para el cumplimiento de lo anterior el autor (Aranday, 2017, pág. 5) también menciona lo que se necesita para poder lograr lo mencionado:

- Supervisar la magnitud y la calidad de las ventas.
- Supervisar la administración de las cuentas por cobrar.
- Supervisar la administración de los inventarios.
- Analizar y operar dentro del entorno macroeconómico y legal existente.
- Plantear y elaborar estados financieros proforma para pronosticar la situación futura y corregirla en caso de ser necesario con el objetivo de que la empresa y los accionistas alcances sus objetivos.

Para el cumplimiento de todo lo mencionado es necesario el análisis de los estados financieros, que se mencionaran en detalle más adelante, que son los siguientes:

1. Estado de posición financiera o balance general.
2. Estado de resultados o de pérdidas y ganancias
3. Estado de cambios en la situación financiera o estado de flujos de efectivo.
4. Estado de variaciones en el capital contable
5. Notas a los estados financieros de la organización.

1.2.2. ¿Qué es un Modelo de Gestión Financiera?

Se puede simplificar como la versión matemática y simplificada de la realidad de una empresa para poder demostrar los Estados Financieros de la empresa en base a un lapso específico de tiempo para poder construir una representación financiera de algunos o de todos los aspectos económicos de la empresa.

1.2.3. La planificación de las empresas

Las empresas deben generar un plan estratégico anual con objetivos establecidos claramente, con un conjunto de metas a corto, mediano y largo plazo que aporten con el cumplimiento de los objetivos del año en curso o de los años a los que se proyecte los objetivos.

Para esto en el libro “Gestión Financiera” (Zújar & Camamala, 2015, pág. 14) proponen en la siguiente imagen la concreción de los objetivos tanto estratégicamente, presupuestario y operativa:

Concepto	Planificación estratégica	Planificación presupuestaria	Planificación operativa
Finalidad	Establecimiento de objetivos a largo plazo	Establecimiento de objetivos y políticas a corto plazo	Establecimiento de objetivos rutinarios
Horizonte de tiempo	Más de 1 año	De 1 año	Diario / semanal
Nivel de dirección afectado	Alta dirección	Alta dirección y direcciones departamentales	Direcciones departamentales y mandos intermedios
Complejidad	Intervienen muchas variables en su elaboración	Complejidad menor	Baja complejidad
Actividad a controlar	Control de los resultados globales	Control de las desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto estándares técnicos
Punto de partida	Análisis del entorno y de la organización	Planificación estratégica e información interna	Estándares técnicos
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en importes	Específico y cuantificado en unidades físicas
Naturaleza de la información	Externa, en base a la información del entorno y del mercado.	Interna, con una base eminentemente financiera	Interna, con una base eminentemente técnica

Figura 1-1: Planificación estratégica, Presupuestaria y operativa de la empresa a corto, mediano y largo plazo

Fuente: Gestión Financiera, 2015

En base al cuadro anterior los mismos autores (Zújar & Camamala, 2015, pág. 15) también mencionan fases para la planificación estratégica:



Figura 2-1: Fases de la planificación estratégica de la empresa por fases

Fuente: Gestión Financiera, 2015

Claramente se puede observar lo siguiente:

- En la fase 1 se identificar los objetivos a cumplir por toda la organización.
- En la fase 2 se realizará un análisis tanto interno como externo de la empresa siempre en base a la posibilidad de la misma y las del mercado.
- En la fase 3 Se realizará un DAFO para poner enlisar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, datos que se obtienen en la fase dos.
- En la fase 4 se establecerá posibles estrategias para su futuro estudio y selección de la mejor para su aplicación inmediata

Visto de otra manera la fase 3 y 4 sería la siguiente:

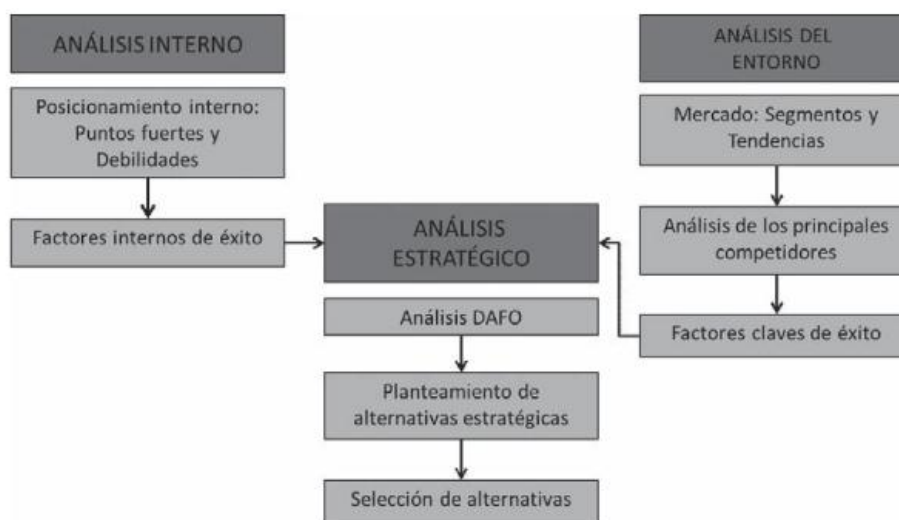


Figura 3-1: Análisis Interno, Estratégico y de Entorno, Fase 3 y 4

Fuente: Gestión Financiera, 2015

El análisis de las capacidades internas de la empresa en comparación con las posibilidades de explotación del mercado deben trabajarse a la par para poder identificar las metas a corto plazo, que son las más posibles de realizar en relación de las capacidades de la empresa y el mercado, además se podrá identificar oportunidades a mediano y largo plazo que, dependiendo cual sea, se necesitara una innovación de parte de la empresa y por ende una inversión que debe estar dentro del presupuesto a entregar.

1.2.4. ¿Qué es gestión del circulante?

Primero el circulante “son derechos líquidos y bienes de una empresa, o lo que es lo mismo, es el dinero o bienes convertibles en dinero con los que una empresa puede contar para disponer en cualquier momento” (Culebras, 2020), es decir que es tanto el dinero entra a la empresa, que se encuentra en las cuentas de caja y bancos, como de activos que sean fácil de convertirles en dinero como autos, terrenos, edificios, cuentas por cobrar, algunas inversiones como invenciones respo, que son a muy corto plazo y también por inyección de capital por parte de los accionistas. Por lo tanto, un directo financiero o el encargado de llevar las finanzas de la empresa debe realizar optima gestión del circulante de la empresa para el cumplimiento de los objetivos de la empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo. Por lo que en el libro “Gestión financiera” (Haro, 2017, pág. 7) define que la gestión del circulante es:

“El estudio y análisis de las políticas que a diario se producen en la empresa y diseñar los procedimientos y modelos que permiten a la empresa un desarrollo normal de su actividad, sin que se produzcan tenciones de liquidez ni ruptura de stock.”

Lo que quiere decir que la gestión del circulante está enfocado a objetivos de corto plazo, lo cuales se pueden cumplir con la explotación de las actividades diarias de la empresa dependiendo el giro del negocio, y comprende la administración de los activos y pasivos corrientes.

Ahora la forma de manejar los ingresos y los egresos de las empresas dependerá mucho del giro económico de ellas, por ejemplo las empresas manufactureras o industriales realizan compras de materias primas para su pronta trasformación, cuyo proceso también conlleva gastos de energía eléctrica, mano de obra y compra de materiales indirectos, entre otros gastos de producción y comercialización por donde empezara el proceso de obtener ingresos para la empresa al vender sus productos al cliente, destinando una porción, considerable o no, de los ingresos por ventas para repetir todo el proceso de compra de materia prima, trasformación y comercialización. Para las empresas que se dedican a la comercialización sus ingresos dependerá de la venta de productos que tengan en su portafolio y de dichos ingresos pagar por la compra de los productos vendidos, así como los demás gastos de operación.

Por lo cual la gestión del circulante también es llamada “Finanzas operativas” y la gestión financiera a corto plazo, pero también la empresa necesita una gestión financiera a largo plazo la cual lleva el nombre de “Finanzas estructurales”

Como a una empresa le interesa, principalmente, el incremento del circulante o de las finanzas operativas los autores (Haro, 2017, pág. 9) proponen las siguientes las siguientes políticas para el incremento del circulante a corto plazo:

Tabla 1-1: Políticas para el incremento del circulante a corto

Sobre las compras	Mejora de las condiciones comerciales y crediticias con proveedores y entidades de crédito.
Sobre la Producción	Incentivos a la productividad. Racionalización de tareas. Mecanización y estandarización de producción.
Sobre Ventas	Stock de seguridad. Ventas especiales. Métodos Publicitarios. Descuentos y rebajas.
Sobre el cobro.	Descuentos Financieros. Anticipos de clientes. Contratos factoring o negociación de cuentas de clientes.

Fuente: Gestión Financiera, 2017

Realizado por: Yépez, A. 2021

La correcta aplicación de estas políticas puede producir lo siguiente:

1. Incrementar la productividad y la rentabilidad.
2. Aceleración del proceso de amortización de la estrechura financiera.
3. Renovación y mejora de la estructura fija
4. Incremento del tamaño o dimensión de la empresa
5. Aumento de los recursos propios.

Para los autores (Haro, 2017: pág. 9-10) las decisiones a corto plazo tienen los siguientes beneficios:

- Es de fácil revocación, por lo que, si en el transcurso de las actividades la empresa decide dar paso a tras a un préstamo a corto plazo, no más de 4 meses, puede hacerlo devolviendo el dinero y quedando en la misma situación que estaba antes de contraer el préstamo. Lo cual no es tan fácil hacer en el caso de compra de mercadería cuyo pago es a largo plazo, en estos casos es más complicado remover la decisión.
- No es prioritario mirar al futuro, Mientras que una decisión financiera a largo plazo necesita de varias proyecciones, creación de situaciones hipotéticas o simulaciones de lo que puede

pasar más adelante, una decisión a corto plazo no necesita tanta proyección sino de hasta meses nomas.

- Las decisiones a corto plazo son más fáciles que las de largo plazo, pero ambas tienen una importancia igual. Puesto que si se estudia una inversión a largo plazo se puede encontrar una gran rentabilidad, pero a corto plazo la empresa puede tener problemas de liquidez lo cual afectará a sus actividades diarias, por lo cual no se debe subestimar la importación de las finanzas a corto plazo.
- Exigencia de tiempo, los encargados de las decisiones a corto plazo, ya sean los directores financieros o los tesoreros dependiendo de qué tan grande sea la empresa, necesitarán invertir una considerable cantidad de tiempo para poder realizar sus actividades correctamente.

1.2.5. Gestión de las cuentas por cobrar

Iniciemos conociendo sobre las cuentas por cobrar. Se podría definir como las deudas que tiene los clientes con la empresa por la compra de algún bien o servicio y dicha deuda, dependiendo el monto o el giro de la transacción, podría ser cancelada a corto, mediano o largo plazo. Sería una cancelación a corto plazo en caso de las empresas que se dedican a la comercialización de algún producto, donde el cliente tiene crédito para pagar su deuda con la empresa. Una cancelación de la deuda a mediano plazo sería en el caso de las tarjetas de crédito donde el cliente decide diferir la deuda a 3 o 6 meses y pagar montos más pequeños hasta culminar con el pago de la deuda. Una cancelación a largo plazo será los préstamos que por lo general hacen las empresas para la compra de maquinaria, terrenos o edificios, lo cuales al ser montos grandes las empresas deciden pagar montos mensuales por un largo tiempo que suele superar el año.

Las empresas otorgan crédito⁷ a sus clientes con el objetivo de incrementar las ventas, tener mejor relación con el cliente, tener mejor competitividad ante la competencia en el mercado, pero corriendo un riesgo mayor, puesto que los clientes pueden tomar algún tipo de maniobra para evitar el pago de la deuda. Por lo cual en el libro “Gestión Financiera” (Haro, 2017, pág. 28) especifican que:

“El objetivo de la gestión de las cuentas a cobrar es reducir el volumen de dichas cuentas y, por lo tanto, el periodo medio de cobro. Pero, introduciendo siempre ventajas financieras al cliente que benefician la imagen de la empresa y posibilitan la diferenciación con el resto de empresas del sector.”

Cuando una empresa decide introducir este tipo de políticas para los clientes tiene que tener mucho cuidado y entender en plenitud los riesgos que se corre. Puesto que al incrementar las cuentas por cobrar para el incremento de las ventas también afecta a la disminución de los inventarios por lo que se necesitara realizar compras para no quebrar stocks, lo cual también conlleva un incremento a las cuentas por pagar de la empresa y afectaría a la liquidez de la

empresa, los gastos financieros incrementarían y no se podría cubrir los gastos corrientes de la empresa. Una correcta gestión de las cuentas por cobrar lo que busca es el punto medio entre todas las variables, es decir, tener una línea de crédito adecuada con los clientes con los días necesarios para el pago de la deuda y que al mismo tiempo no afecte con los gastos financieros de la empresa y tampoco afecte con la liquidez diaria de la empresa la cual es la que más se debe cuidar para el pago de los gastos corrientes. Para realizar una correcta gestión de las cuentas por cobrar se debe evaluar el riesgo que se corre al habilitar créditos a los clientes para ello se debe reunir información del cliente, utilizando uno o varios de las siguientes alternativas (Haro, 2017, pág. 29-31):

- 1) El Informe Comercial. - Qué es proporcionado por una empresa especializada en eso y puede ser:
 - a) Ordinario. - Creado por el propio deudor y recopilado por la empresa especializada, es el método más barato, pero a la vez el más subjetivo.
 - b) Especial o verificado. - Es cuando la empresa interesada solicita con confirmación de la información por el: Registro mercantil, Registro de la propiedad o entidades bancarias. Es un método con mayor costo.
- 2) El Registro Mercantil. - Directamente en la entrega de los principales documentos, como las cuentas anuales e informe de gestión por parte de los clientes.
- 3) Informe Bancario. - Será de mayor importancia dependiendo el nivel de prestigio del banco.
- 4) El informe de la propia red comercial:
 - a) Informe de los clientes del comprador. - Es decir la proporción de información por parte de los clientes de la empresa o entidad a la cual se le desea abrir una línea de crédito.
 - b) Informe de los proveedores del comprador. - Es posiblemente el más importante de las fuentes de información puesto que se obtendrá información de la relación del cliente en cuestión con sus proveedores, lo cual nos puede proporcionar información como nivel de confianza en el pago de sus deudas, antecedentes de mora o falta de pago, etc.
 - c) Informe del agente vendedor. - En el cual el vendedor presenta su experiencia con su cliente y relación para el cobro de las facturas.
 - d) El registro de información Impagas (RAI). - Se trata de una relación nominal donde se da a conocer que el cliente no ha realizado el pago de alguna deuda bajo los términos establecidos en el momento de realizar la transacción y ya ha sido notificado. En estos casos la empresa que estudia la posibilidad de dar crédito a este cliente tiene que investigar si la falta de pago es por un problema de liquidez momentáneo o por problemas administrativo.

Los autores del libro “Gestión Financiera” (Haro, 2017, pág. 32-33) da a conocer el análisis de las “5 C del crédito” que son las siguientes:

1. **Carácter.** - Es la cualidad más importante puesto que se toma en consideración los principios y valores del cliente y su actitud ante la disposición de pagar.
2. **Capacidad.** - De pago de sus deudas, dependerá mucho de las estrategias o herramientas financieras que se estén utilizando.
3. **Capital.**
4. **Colateral.** - Habla de los activos que se pueden poner en garantía. Algo fundamental en el estudio del para otorgar el crédito es que el cliente tenga un activo con el cual responder en el caso de que no pueda pagar la deuda. Para esto se utiliza: Pagar en garantía, contrato de prenda, depósitos en garantía, etc. Esta estrategia se asegura a que la empresa que proporciona el crédito nunca pierda y reducir el riesgo al momento de otorgar los créditos.
5. **Condiciones.** - Sin los factores externos y por consecuencia aquellos que el cliente no puede controlar como, por ejemplo: situación económica del país, competencia conflictos sociales, adelantos tecnológicos, etc.

Depende de la empresa que está estudiando la apertura de crédito clasificar a sus potenciales clientes en función a esas "5 C". Pero se debe tomar en cuenta que la garantía colateral puede ser sustituida por cualquiera de las demás C, pero ninguna de las C puede sustituir al carácter puesto que este habla mucho de la calidad de clientes con el cual se va tratar.

1.2.6. Gestión de la Tesorería

Según los autores (Haro, 2017, pág. 43) "La gestión de la tesorería o cash management (C.M.) considerada como tesorería en sentido estricto, es la gestión de la liquidez inmediata, entendiéndose esta como el saldo de caja y entidades financieras".

De una manera más amplia el concepto de C.M. es la correcta gestión del circulante de la empresa que va más allá del correcto uso de las cuentas de caja y bancos, sino también de la administración correcta para el pago de deudas de la empresa, el cobro de las cuentas por cobrar y las compras que tenga que hacer la empresa ya sea de materia prima, mercadería o artículos de oficina y después de todo esto que las cuentas de caja y bancos no quede en 0.

La gestión de la tesorería tiene términos muy especiales los cuales hay que tomar antes de entrar a las funciones propias de la tesorería. Los autores (Haro, 2017) presentan los siguientes términos:

- **Coste de oportunidad de los recursos líquidos.** - Los recursos monetarios líquidos que tenga la empresa pueden utilizarse para inversiones en otras áreas puesto que estos recursos representan un coste alternativo o de oportunidad para la empresa, siempre y cuando no se comprometan los recursos para pago de los gastos fijos.

- Fecha Valor. - Es utilizada por las entidades financieras para iniciar el valor de cálculos de los intereses de una cuenta corriente y se utiliza para el cobro o el pago del interés.
- Flotamiento o Float (tiempo de tránsito). - Es la diferencia que existe entre el inicio de una transacción hasta el final de la misma expresada en días.
- Float comercial. - Término que se usa en una empresa que trabaja bajo pedidos de compra de venta y se expresa como el tiempo transcurrido desde el día que se hace el pedido hasta el día de cobro de la factura. Lo importante de eso que es el float comercial sea lo más pequeño posible y que los clientes no entren en morosidad.
- Float Financiero. - Es el tiempo transcurrido entre el cobro o pago teórico efectuado por la empresa, a través de cualquier medio disponible, y el abono o cargo a los fondos en cuenta a fecha valor. Es decir que cuando una empresa emite un cheque para el pago de una deuda, esta deuda no se paga en realidad hasta que el banco realice el depósito con el cheque emitido por la empresa, por lo cual la empresa que realiza el pago sigue disponiendo de ese dinero hasta que la institución financiera realice el descuento por el valor del cheque emitido. Es recomendable que los float relacionados con cobros de facturas sea minimizado lo más que se pueda, pero el float relacionado a pagos debe ser ampliado.
- Disponible cero. - El saldo en tesorería debe tener tendencia a llegar a 0, esto no quiere decir que la tesorería debe gastar el dinero que tiene sea o no sea necesario, sino que la liquidez sobrante que tenga la empresa, después de descontar todos los pagos pendientes, se invierta para la generación de más ingresos para la empresa, esto se debe hacer si comprometer a la empresa a entrar en morosidad antes sus deudas o tener problemas de pago de nómina.

Considerando todo lo anterior mencionado los autores (Haro, 2017: pág. 43-51) consideran que las funciones de la gestión de la tesorería serían las siguientes:

- A. La gestión de cobros. - Considerado el motor principal de la tesorería. La cual tiene como objetivo acelerar el cobro de las deudas con los clientes y disminuir el float comercial lo más que se pueda para disminuir los gastos financieros que provoca la deuda y también disminuir el riesgo existente en cada deuda.
- B. La gestión de pagos. - Son todo lo opuesto a la gestión de cobros, es decir que aquí se busca alargar lo más que se pueda el tiempo para realizar los pagos a de las deudas de la empresa, pero esto no quiere decir que la empresa va a entrar en morosidad.
- C. La gestión de las relaciones de la empresa con las entidades financieras. - Principalmente con los bancos buscando la obtención de recursos financieros de manera oportuna y a bajo costo, servicios bancarios necesarios y buscar relaciones cordiales y duraderas con los bancos.

Los autores dejan muy en claro que el correcto cumplimiento de las estas funciones llevase a la empresa al correcto cumplimiento de sus objetivos planificados y a optimo nivel de liquidez.

1.2.7. Estados Financieros.

Según los autores (Callejas & Callejas, 2017) los cuatro estados financieros básicos son los siguientes:

1.2.7.1. El Balance o Estado de Situación Financiera.

Para (Callejas & Callejas, 2017), el Estado de Situación Financiera es una “Fotografía de la empresa. Documento que muestra la situación financiera de la entidad a una fecha determinada”.

Otros autores nos mencionan que el Estado de Situación Financiera es “Información relativa de los recursos y obligaciones financieras de la entidad en un momento preciso, la cual se presenta en un documento llamado Balance”:

En los dos casos se puede llegar a una misma conclusión acerca de los Estado de Situación Financiera que son una radiografía de la empresa hasta el corte de cierta fecha y tiene como objetivo mostrar sus recursos con la que cuenta ya sean autos, terrenos, inversiones, etc. A las cuales llamaremos Activos, también las obligaciones financieras con otras entidades, que vendrán a ser las deudas que tiene la entidad en cuestión, que recibe el nombre de Pasivo, por último, tenemos la presentación de la utilidad de los ejercicios, las pérdidas acumuladas, y el capital aportado por cada de sus accionistas o socios que recibe el nombre de Patrimonio o Capital Contable.

Clasificación del Balance o Estado de Situación Financiera.

Para los autores (Callejas & Callejas, 2017, págs. 17-23) el Estado de Situación Financiera se clasifica de la siguiente manera: Activo, Pasivo y Capital Contable:

a) Activo:

- Corto plazo o circulante. - Para (Callejas & Callejas, 2017) son todos los activos que están relacionados estrechamente con el giro de negocio de la empresa como son el dinero en cualquiera de sus formas ya sea en un documento bancario (cheque), documentos por cobrar (facturas, pagares y letras de cambio), inventario destinado para la venta y el pago de anticipos
- Largo plazo o no circulante. - Son todos los activos tangibles que tiene la empresa, aunque en la actualidad se encuentran pocas empresas que tiene una gran cantidad de activos bajo esta nominación. Estos pueden ser: Activo Fijo (propiedades, plantas y equipos), Activo Diferido (Según la NIF C-8 activos que sin ser materiales tangibles con bien utilizados por la empresa como: patentes, licencias, franquicias, software, crédito mercantil, etc.),
- Otros. - Dependiendo el giro de negocio de la empresa en cuestión existe un grupo de activos que no entre en las clasificaciones anteriores como son; Inversiones en valores a largo plazo (inversiones en subsidiarias) y depósitos en garantía.

B) Pasivo:

- Corto plazo. - Son todas las obligaciones que tiene la empresa con otras entidades, dichas obligaciones no pueden ser mayor a un año para poder ser clasificadas a corto plazo, algunos ejemplos son: cuentas por pagar (proveedores), documentos por cobrar (letras de cambio), préstamos bancarios, impuestos, certificados bursátiles, etc.
- Largo plazo. - Son obligaciones de la empresa con otras entidades cuyo tiempo de expiración son superior a un año. Cabe recalcar que pueden existir las mismas cuentas u ejemplos que en el corto plazo puesto que lo que manda en el Pasivo es el tiempo de expiración de la obligación.

C) Capital Contable o Patrimonio.

Es la sumatoria de todas las aportaciones dadas por los socios o los accionistas de la empresa más la acumulación de las ganancias de los años anteriores o la acumulación de las perdidas, también puede existir una cuenta destinada para futuras capitalizaciones que es criterio de los socios o accionistas de la empresa. También cuando una empresa constituida como “Sociedad Anónima” emite sus acciones al mercado bursátil, las emite a un cierto precio y dependerá de las leyes de oferta y demanda para que el precio de esa acción suba o baje, la diferencia entre el valor nominal (o precio dado por la empresa) y el valor alcanzado es la “Prima Venta de Acciones” que es también parte del Capital Contable.

1.2.7.2. El Estado de Resultados.

Es un estado Dinámico que muestra lo sucedido en una entidad en un periodo determinado. Según (Callejas, 2017) expresa que:

“Estado que muestra las ventas o ingresos, costos, gastos y la utilidad o perdida resultante en el periodo. Información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo dado, la cual es presentada en un documento comúnmente denominado Estado de Resultados”

Aunque una definición más moderna es la siguiente expresada por (Nomas de Información Financiera A-3, Necesidades de usuarios, objetivos de los Estados Financieros, párrafo 42, citado por Callejas & Callejas, 2017): “Estado que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo, y por ende de los ingresos, los gastos y la utilidad (perdida) neta”. En los dos conceptos podemos rescatar que el Estado de Resultados es un documento por el cual se da a conocer los ingresos de la empresa, así como sus egresos y da como resultado después de la resta de los ingresos y los gastos la utilidad o la perdida generada dentro de un periodo determinado.

Tabla 2-1: Elementos del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias

	VENTAS NETAS		\$10,000,000.00
(-)	COSTO DE VENTAS		\$ 1,310,000.00
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 8,690,000.00
(-)	GASTOS OPERACIONALES		\$ 3,100,000.00
			\$
(+)	GASTO DE VENTAS	3,000,000.00	
(+)	GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 100,000.00	
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 5,590,000.00
	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		
(-)	GASTOS		\$ 300,000.00
(+)	GASTOS FINANCIEROS	\$ 200,000.00	
(+)	OTROS GASTOS	\$ 100,000.00	
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 5,290,000.00
(-)	IMPUESTOS A LAS UTILIDADES		\$ 5,000,000.00
(=)	UTILIDAD NETA DEPUES DE IMPUESTOS		\$ 290,000.00

Realizado por: Yépez, A. 2021

Se puede apreciar en la imagen anterior que el Estado de Resultados tiene los siguientes elementos:

A. **Ventas o Ingreso.** - Son todos los ingresos provenientes de la actividad económica que tenga la empresa, sin tomar en cuenta impuestos al valor agregado (IVA) o cualquier otro tipo de impuestos. Para el Estado de Resultados se utiliza el término “Ventas Netas” que hace referencia a las ventas menos todos los descuentos o rebajas. Por lo que los autores (Callejas & Callejas, 2017, pág. 25) proponen la siguiente fórmula para el cálculo de las “Ventas Netas”:

$$\text{Ventas Netas} = \text{Ventas menos rebajas y devoluciones sobre ventas.}$$

B. **Costo de Ventas.** - Según (Callejas & Callejas, 2017, pág. 25) el Costo de Ventas o también llamado Costo de lo Vendido “representa el precio de costo de los bienes que ya han sido vendidos; es decir, lo que le costó a la empresa comprarlos o producirlos”. Aunque este concepto puede variar dependiendo si es una empresa comercial o una empresa industrial, puesto que, en el primer tipo de empresas, a menos que el rubro sea significativo, no se le coloca.

C. **Utilidad Bruta.** - Es el resultado de la resta entre los Ingresos o Ventas Netas y el Costo de Ventas o el Costo de lo Vendido. Para las empresas este monto es el primer monto importante y el primero en tomar en cuenta, puesto que a partir de aquí aparece la primera utilidad para la empresa y de la cual se va a tomar en cuenta las demás cuentas que prosiguen.

Los autores (Callejas & Callejas, 2017, pág. 26) proponen la siguiente fórmula para el cálculo de la “Utilidad Bruta”:

$$\text{Utilidad Bruta} = \text{Ventas} - \text{Costo de Ventas.}$$

- D) Gastos de Operación.** - Es el término que se le da a la suma de los “Gastos de Ventas” y los “Gastos Administrativos”.
- Gasto de Ventas. - Son todos los gastos de apoyo para la venta de los bienes o servicios, pero a la vez es totalmente ajena al “Costo de Ventas” antes mencionado. Por ejemplo, en este monto entra lo que es: sueldos de los vendedores, comisiones para los vendedores, papelería para los vendedores, servicios básicos del departamento de ventas, etc.
 - Gastos Administrativos. - Son todos los gastos que se generan dentro de las oficinas administrativas para el cumplimiento de los departamentos de contabilidad, sistemas, logística, etc. Es decir, cualquier otro departamento que no tenga que ver con las ventas.
- E) Utilidad Operacional.** - También llamada “Utilidad Operativa” es la resta entre la “Utilidad Bruta”, antes mencionada, y los “Gastos de Operación”. Para muchas personas este es la utilidad más importante puesto que refleja la utilidad del giro del negocio y a partir de esta se puede estudiar las posibilidades de financiamientos externos.

Los autores (Callejas & Callejas, 2017, pág. 27) muestran la siguiente fórmula para la presentación de la “Utilidad Operacional”:

$$\text{Utilidad Operacional} = \text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos de Operación}$$

F) Gastos Financieros o Productos Financieros:

- Gastos Financieros. - Son todos los gastos o pagos a entidades bancarias producidas por algún préstamo que ha realizado la empresa. En empresas que trabajan en importaciones o exportaciones, se considera un gasto financiero la pérdida por el cambio de alguna divisa.
- Productos Financieros. - Son todas las ganancias por cambios de divisa que genera la empresa en sus transacciones internacionales.
- Otros Gastos o Productos Financieros. - Según (Callejas & Callejas, 2017, págs. 28-29). “Consisten en aquellas pérdidas o ganancias derivadas de transacciones que no corresponden a las actividades fundamentales de la empresa o que se presentan excepcionalmente.” Entre estas tenemos: pérdidas o ganancias por la venta de activos fijos o pérdidas generadas por fenómenos naturales.

G) Utilidad Neta Antes de Impuestos. - Es el resultado que proviene de la suma algebraica entre la utilidad operacional y los gastos o productos financieros. Dependiendo cada país a partir de este punto se restan los impuestos, en el caso del Ecuador lo primero es la “Participación a Trabajadores” que equivale al 15% de las Utilidades Antes de los Impuestos, después viene el “Impuesto a la Renta” que equivale al 25% de la “Utilidad Neta Antes de Impuestos” y por ultima bien la “Reserva Legal” equivalente al 10% de las “Utilidad Neta Antes de los Impuestos”.

H) Utilidad Neta después de Impuestos. - Es la resta de la “Utilidad Neta antes de Impuestos” menos todos los impuestos dependiendo de cada país. Este dato es el que paso al “Balance General” como “Utilidad o Perdida del Ejercicio”.

1.2.7.3. Estado de Flujo de Efectivo.

Según el (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2017) “el Estado de Flujos de Efectivo indica cómo se modifican los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo”, el estado financiero básico muestra las fuentes y aplicaciones del efectivo de la entidad en el periodo, las cuales son clasificadas como actividades de operación, de inversión y de financiamiento”.

Por lo que se entiende que, a pesar de ser un estado joven, tiene una gran importancia al momento de analizar como estar circulando el dinero dentro de la empresa y por ende sirve al momento de buscar por donde existe una fuga de dinero que se puede suprimir para maximiza el uso de este recurso e incrementar las ganancias al final del ejercicio. También es utilizada de manera de comparación entre balances para poder analizar cómo se está comportando el dinero dentro de la organización.

Elementos del Estado de Flujo de Efectivo

A. Orígenes o Recursos Generados. - Los recursos pueden ser generados u originados por estas razones:

- Aumentos en el Capital.
- Aumentos en el Pasivo.
- Disminución en el Activo.
- Utilidad del Ejercicio
- Depreciación del Ejercicio.

B. Aplicación o Recursos Utilizados. - Los recursos se pueden aplicar a cualquiera de las siguientes posibilidades:

- Aumentos de los Activos.
- Disminución de los Pasivos.
- Disminución en el Capital.
- Perdida del Ejercicio.
- Dividendos en Efectivo.

C. Destinos de la Utilidad del Ejercicio:

- Reserva Legal. - Según (Calleja & Calleja, 2017) cada ejercicio se separa un 5% de las utilidades netas hasta que se acumule un total del 20% del total de Capital Social existente.
- Dividendos en Efectivo. - Es la división de las utilidades entre los socios, según resolución de la Asamblea General de Accionistas, y se divide dependiendo en total de las aportaciones que existen.
- Dividendos en Acciones. - La Asamblea General de Accionistas decide entregar acciones a sus socios en relación a las utilidades que se iban a repartir como medio de compensación.
- Remanente. - Son las utilidades a las cuales la Asamblea General de Accionistas no ha determinado su destino y son acumulados en una cuenta llamada “Utilidades Acumuladas o Retenidas”.

D. Capital Contable. - Es la diferencia entre el “Activo Total” y el “Pasivo Total”, por lo cual el “Capital Contable” estará conformado por: Capital Social, Utilidad (perdida) del ejercicio, Utilidad (perdida) de los ejercicios anteriores, Reserva Legal.

E. Movimiento del Capital Contable. - Según (Callejas & Callejas, 2017, pág. 33) “Los movimientos internos del Capital Contable no implican ni un recurso generado ni un recurso utilizado.” Por lo cual se puede considerar que son recurso que se encuentran inutilizados, por el momento, dentro de la empresa. Estos son: Creación o Incremento de la Reserva Legal, Remanente, Dividendo en acciones o capitalización de Utilidades y Capitalización de la Reserva Legal.

1.2.7.4. Estado en el Cambio del Capital Contable.

Según (Calleja & y Calleja, 2017) el Estado en el Cambio del Capital Contable “debe mostrar una conciliación entre los saldos iniciales y los saldos finales del periodo de cada uno de los rubros que forman parte del Capital Social”.

Elementos del Estado en el Cambio del Capital Contable.

Por lo general este estado se presenta como una matriz de doble entrada en la cual se presenta lo siguiente:

- A. Las columnas que repesan el total del Capital Contables y sus diversas cuentas como: Capital Social, Utilidad del Ejercicio, Utilidad de Ejercicios Acumuladas y Reserva Legal.
- B. Los renglones representan el saldo tanto inicial como final de las cuentas, los movimientos efectuados en el periodo (incremento a la reserva legal, dividendo en efectivo, dividendo en acciones, incremento en las utilidades anteriores).

1.2.8. Análisis Financiero.

Según (Perez & Veiga, 2015) la dimensión económica-financiera de la empresa se basa en:

- Los elementos que componen los activos de la empresa deben estar principalmente relacionados con las actividades económicas de la empresa y enfocados en las estrategias de cada empresa.
- Los activos permiten la correcta ejecución de las actividades y de las ventas.
- Las ventas se realizan para la obtención de un margen de utilidad entre los precios y los costos (de producción o de comercialización dependiendo el giro del negocio).
- La financiación espontanea es la captada sin la necesidad de una negociación previa. Es decir que no tuvo que emitir acciones en la bolsa de valores o buscar inversionistas.
- La diferencia entre la financiación espontánea y los activos se llama “Activos Netos”.
- El “Activo Neto” determina la necesidad de financiamiento que puede necesitar una empresa, la cual debe ser cubierta por aportaciones de los accionistas o por prestamistas.
- El beneficio obtenido de las ventas se distribuye entre los inversores y a la liquidación de los impuestos adquiridos sobre el resultado.

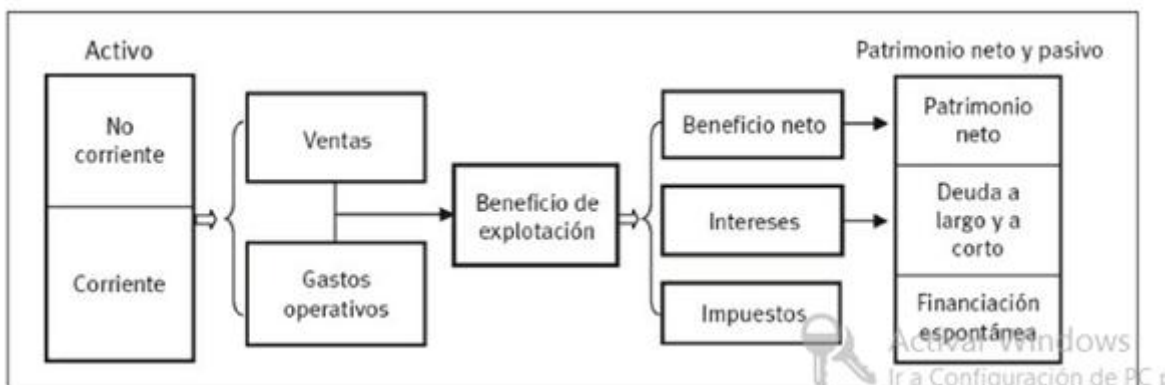


Figura 4-1: Origen y Destino de los Beneficios de Explotación

Fuente: Gestión Financiera de la Empresa, 2015

Los autores hacen mucho énfasis en las ventajas que tiene la “Financiación Espontanea” puesto que aporta con las necesidades de financiación que puede tener o necesitar la empresa y también reduce todas las obligaciones contraídas por la participación de inversionistas cotidianos, es decir, la negociación que se hace para la obtención de rentabilidad para la inversión por la colocación de su dinero dentro de la empresa.

También los autores hacen énfasis en los “Beneficios de Explotación” que se obtienen al restar las ventas menos los gastos de operación. Por ello en los “Beneficios de Explotación” reside la calidad de la gestión de las inversiones y de las operaciones. Por lo cual, para la búsqueda de inversionistas, ya sean por medio de alguna negociación o las financiaciones espontaneas, se debe tener un buen resultado en los “Beneficios de Explotación”.

Ahora la relación que existe entre el “Beneficios de Explotación” y las ventas mide la capacidad de satisfacción de las actividades de la empresa. Esta diferencia tiene como destino el pago a los inversionistas (condiciones pactadas), prestamistas (esperan ver el cumplimiento de sus exigencias para continuar con el apoyo) y accionistas (dueños de la empresa).

1.2.8.1. Análisis del Balance.

Es importante analizar la composición, evolución y estructura del balance, no enfocarse solo en las cuentas de pérdidas y/o ganancias. Por ejemplo:

Tabla 3-1: Análisis de los balances tanto en dinero como en porcentaje de los años 2007 y 2008

EN MILLONES DE DOLARES	2007	2008	\$ INCREMENTO	% INCREMENTO
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 100.00	\$ 105.00	\$ 5.00	5%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 325.00	\$ 331.00	\$ 6.00	2%
INVENTARIOS	\$ 175.00	\$ 165.00	-\$ 10.00	-6%
CLIENTES	\$ 90.00	\$ 80.00	-\$ 10.00	-11%
OTOS DEUDORES	\$ 50.00	\$ 46.00	-\$ 4.00	-8%
CUENTAS FINANCIERAS	\$ 10.00	\$ 40.00	\$ 30.00	300%
ACTIVO	\$ 425.00	\$ 436.00	\$ 11.00	3%
PATRIMONIO NETO	\$ 150.00	\$ 148.00	-\$ 2.00	-1%
DEUDA FINANCIERA A LARGO PLAZO	\$ 35.00	\$ 65.00	\$ 30.00	86%
PASIVO CORRIENTE	\$ 210.00	\$ 178.00	-\$ 32.00	-15%
DEUDA FINANCIERA A CORTO PLAZO	\$ 120.00	\$ 100.00	-\$ 20.00	-17%
PROVEEDORES	\$ 40.00	\$ 38.00	-\$ 2.00	-5%
OTROS ACREEDORES	\$ 50.00	\$ 40.00	-\$ 10.00	-20%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	\$ 395.00	\$ 391.00	-\$ 4.00	-1%
DEUDA FINANCIERA TOTAL	\$ 155.00	\$ 165.00	\$ 10.00	6%

Realizado por: Yépez, A. 2021

CAPITAL EMPLEADO	\$ 305.00	\$ 313.00	\$ 8.00	3%
FINANCIACION ESPONTANEA	\$ 70.00	\$ 68.00	-\$ 2.00	-3%

De esta imagen se puede concluir lo siguiente, teniendo como perspectiva que en los años que muestra la tabla que son el 2007 y 2008, son años de crisis:

- El inmovilizado neto. - Que son los activos no corrientes, se incrementan porque los autores especifican que en momentos de crisis las empresas deben invertir en sí mismas para fortalecerse a largo plazo. Se aprovecha las épocas de crisis para comprar activos inmobiliarios lo cual fortalece a largo plazo.
- Activo Corriente. - En épocas de crisis es normal la disminución de las ventas, pero lo que se debe hacer a la par es la disminución del inventario hasta equilibrarla con la demanda de los bienes o servicios con el objetivo de disminuir los gastos de mantenimiento del inventario para mantener una óptima liquidez para soportar los gastos fijos.
- Activo total. - Al incrementar el activo no corriente y a pasar de la disminución de las ventas los autores mencionan la importancia de crecer el activo total porque se aseguran de su supervivencia a largo plazo
- Patrimonio Neto y Pasivo. - La compra de activos inmuebles se pueden dar de dos formas. La primera mediante un crédito o pagos a plazos del activo en cuestión, puesto que en época de crisis los precios pueden bajar al momento de la compra del activo y aunque el pasivo disminuye indirectamente la empresa está ganando. La segunda es el uso de la cuenta de “Utilidades Retenidas” la cual puede contar con un saldo para recapitalización de la empresa la cual puede ser usada en estos momentos. En ambos casos existe un incremento y disminución de cada una de las cuentas respectivamente, pero la empresa sigue ganando si son bien utilizados los recursos.

1.2.8.2. El análisis de la inversión, la financiación y los flujos de caja.

También llamado “Estado de Flujo de Efectivo (EFE)”, mencionado por algunos autores como uno de los estados más jóvenes o más recientes en aparecer pero que tiene una importancia tremenda para la empresa. Según (Perez & Veiga, 2015, pág. 393) este estado “desglosa las aplicaciones de los fondos y explica cómo se han financiado durante un periodo determinado para justificar la variación de la tesorería.”. Los autores también mencionan otro estado de apoyo que se llama “Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF)” que nace de los Estados Financieros, a continuación, se presenta el siguiente ejemplo:

Tabla 4-1: El Estado y Aplicación de los Fondos de la Empresa

EJERCICIO 2008	MILLONES DE DOLARES	%
----------------	---------------------	---

APLICACIONES	\$ 77	\$ 1.00
INVERCION NETA EN INMOVILIZADO	\$ 30	\$ 0.39
REDUCCION DE LA DEUDA A CORTO PLAZO	\$ 15	\$ 0.19
REDUCCION DE LA DEUDA FINANCIERA		
ESPONTANEA	\$ 15	\$ 0.19
DIVIDENDOS	\$ 17	\$ 0.22
ORÍGENES	\$ 66	\$ 1.00
BENEFICIO NETO	\$ 13	\$ 0.20
AMORTIZACION Y DETERIORO DE ACTIVOS	\$ 13	\$ 1.00
AUMENTO DE LA DEUDA FINANCIADA A		
LARGO PLAZO	\$ 30	\$ 2.31
REDUCCION DEL ACTIVO CORRIENTE	\$ 10	\$ 0.33

Realizado por: Yépez, A. 2021

Los criterios según los autores (Perez & Veiga, 2015) son:

- Aplicación de Fondos. - Trata de la forma en la que están siendo usados los recursos para incrementar o disminuir el activo o el pasivo, dependiendo si es una inversión y es una deuda adquirida.
- Origen de los Fondos. - Tiene lugar cuando se incrementa o disminuye las cuentas relacionadas con la financiación o el activo. En el primer caso es porque se adquirió una deuda y el segundo por una desinversión, todos estos procesos conllevan a un incremento de los recursos disponibles para la empresa.

Estos autores manifiestan que debe existir siempre una igualdad entre la “Aplicación de los Fondos” y “El Origen de los Fondos” por lo que en relación con la imagen anterior se puede concluir lo siguiente:

- En total la aplicación de fondos es de 56 millones, de los cuales el 45% se fue a inversión a los activos no corrientes, luego el 35% se utiliza para la disminución del pasivo corriente y por último el 20% restante se usa para recargo a los beneficios para el final del periodo.
- El origen de los fondos, obviamente también de 56 millones, proviene un 50% de la optación de una deuda (largo plazo) y el otro 50% son por los fondos generados por la actividad económica de la empresa.
- Lo que se invirtió en el activo no corriente (45% del total de la inversión) es ligeramente menor a la deuda a largo plazo puesto que los recursos obtenidos por la empresa son mayores y no es necesario incrementar tanto la deuda a largo plazo porque los la mayoría de los recursos salen de la misma actividad económica.

Con los datos obtenidos por la “OEAF” se puede empezar a trabajar en la estructuración del “Flujo de Caja” la cual es importante analizarla con proyección al término del año que está corriendo puesto que de esa manera se puede analizar la supervivencia de la empresa. El “Flujo de Caja” según (Perez & Veiga, 2015, pág. 395) tiene tres flujos relevantes: “Flujo Operativo de Caja o Flujo de

Caja Libre, Flujo de Caja para la Deuda y el Flujo de Caja para los Accionistas”, a continuación, un ejemplo:

Tabla 5-1: Flujos de Caja de la Compañía año 2008

MILLONES DE DOLARES	OPERATIVO	PARA LA DEUDA	PARA LOS ACCIONISTAS
BENEFICIO DE EXPLOTACION	\$ 22		
INTERESES		\$ 8	
(-) IMPUESTOS	-\$ 6	-\$ 2	
BENEFICIO NETO			\$ 10
AMORTIZACION Y DETERIORO	\$ 10		\$ 10
(-) INVERSION EN INMOVILIZADO	-\$ 25		-\$ 25
(-) INCREMENTO ACTIVO CORRIENTE OPERATIVO	\$ 8		\$ 8
(+) INCREMENTO FINANCIACION ESPONTANEA	-\$ 10		-\$ 10
(+) INCREMENTO DE DEUDA FINANCIERA		-\$ 18	\$ 18
TOTAL, FLUJO	-\$ 1	-\$ 12	\$ 11

Realizado por: Yépez, A. 2021

- Flujo Operativo de Caja. - Es la proyección de los ingresos que la empresa obtendrá por su actividad económica, no se toma en cuenta los egresos producidos por las deudas y los dividendos esperados. Si se toma en cuenta aquí todos los impuestos esperados por el giro del negocio o todas las obligaciones que no tengan nada que ver con deudas a terceros o dividendos a accionistas.
- Flujo de Caja de la Deuda. - Son todos los intereses o amortización a pagar por la adquisición de una deuda. Se puede aplicar un escudo fiscal de los intereses si se aplica el tipo impositivo a dichos intereses.
- Flujo de Caja para Accionistas. - Después de la resta entre los ingresos y las deudas, se puede proyectar cuando se generara como utilidad al final del ejercicio. Esta información ayudara a los accionistas a la toma de decisiones a futuro puesto que, si se cumple o sobre cumple lo proyectado, pueden pensar en la utilización de estos excedentes.

1.2.8.3. Los Ratios como Instrumento de Diagnostico.

Para los autores (Perez & Veiga, 2015, pág. 396) una ratio es “una relación entre dos variables simples o compuestas que amplía y complementa la información ofrecida por ambas tomadas independientemente. Una ratio relevante convierte los datos aislados en información.” Lo que

quiere decir que un ratio muestra la relación de causa-efecto entre dos variables lo cual amplía el grado de percepción para la toma de decisiones. Además, permite la comparación entre valores de referencia para la búsqueda de mejoras, para lo cual se generarán planes de acción y planes de contingencia. Los datos a utilizar son su “Importe Real” con las siguientes referencias:

- Valor Objetivo. - Que puede ser tanto a corto como a largo plazo, teniendo como punto de referencia para identificar fallas y poder tomar cartas en el asunto lo más rápido posible.
- Valor Histórico. - Sirva para analizar si el ratio o indicador está evolucionando de la manera esperada en relación a periodos o años anteriores.
- Valor en Otras Empresas. - Sirve para identificar las causas de las diferencias que se puede presentar a favor o en contra en la empresa a la cual se está aplicando los ratios. Ahora es importante resaltar que no siempre se podrá hacer una comparación adecuada o bajo las mismas circunstancias, por ejemplo, una empresa que factura 100.000 dólares con una que factura 1'000.000 de dólares, en estos casos lo que se tiene que hacer es equiparar o igual la diferencia dividiendo la mayor a la mitad para eliminar la incidencia de la magnitud.

Según los autores (Perez & Veiga, 2015, pág. 397) los ratios “ayudan a evaluar hechos, comportamientos y situaciones” por lo cual se debe identificar correctamente lo que se desea medir o lo que se desea buscar. Los ratios combinan la naturaleza operativa y la económica-financiera. En el caso de los ratios operativos, deben mantener estrecha relación con los FCE (Factores de Cumplimientos de Excito), por otro lado, los ratios económicos- financieros usan datos o variables de origen contable. Por último, también existen ratios mixtos que combinan parámetro operativo y contable.

1.2.8.4. Evaluación de la Rentabilidad.

El estudio y la medición de la rentabilidad es uno de los principales objetivos de las empresas porque mide la productividad del capital, da a conocer los dividendos para los inversores y ayuda a financiar el crecimiento de la misma empresa.

Existen dos tipos de cálculo de la rentabilidad:

- A. Rentabilidad Financiera (RF o ROE). - Que viene a ser la relación entre el beneficio neto y el patrimonio neto, lo cual da como resultado el valor o rendimiento contable de las acciones de las empresas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Cabe recalcar que a partir de este resultado se puede calcular el valor de las acciones para lanzarlas a un mercado bursátil o en el caso de ya tener acciones en este tipo de mercados, el resultado sirva para evaluar el rendimiento de las acciones por parte de los inversionistas y con ellos los inversionistas pueden decidir si continuar con su inversión o no.

B. Rentabilidad Económica (RE o ROA). - Evalúa el rendimiento de la inversión sin tener en cuenta la estructura financiera de la empresa, es decir, sin tomar en cuentas todos los financieros de la empresa, dividido para el activo neto.

$$\text{Rentabilidad Economica} = \frac{\text{Beneficio de explotacion}}{\text{Activo Neto}}$$

Cabe recalcar que para el cálculo del “Activo Neto” se debe restar la “Financiación Espontanea” del activo

1.2.8.5. El Análisis del Margen sobre las Ventas.

Mide la capacidad que tiene los ingresos para la generación de beneficios, es decir es la división entre los “Beneficios de explotación” y los “Ingresos”. Da como resultado el rendimiento que se tiene por cada 100 dólares ingresados a la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros.

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Beneficio de Explotacion}}{\text{Ingresos}}$$

1.2.8.6. Análisis de Rotación de la Inversión.

Es la relación que existe entre los ingresos y la inversión realizada por los socios o accionistas claves, es decir el “Activo Neto”. Este radio da como resultado el margen que genera las ventas por cada dólar invertido.

$$\text{Rotacion de Invercion} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activo Neto}}$$

Como se puede ver en cada formula aparece el “Activo Neto” que es el Activo menos la “Financiación Espontanea” es necesario desglosar la rotación de los indicadores causales representativos de la eficiencia con la que se desarrolla las actividades de la empresa para poder presentar la rotación total. Cada radio a presentar a continuación vincula una parte del “Activo Neto” con el flujo que se relaciona más directamente:

A. Rotación del inmovilizado neto. - Para los autores (Perez & Veiga, 2015, pág. 409) “es un radio que mide la capacidad para la generación de ingresos y se calcula por el cociente entre los ingresos e inmovilización neto”. Este indicador puede ser alto o bajo dependiendo el giro de negocio de la empresa, por ejemplo, en una empresa que se dedica a la venta de autos o de edificios suelen tener este indicador bajo puesto que sus productos son de alto valor, pero en una empresa de servicios o que maneja un portafolio que se vende más en volumen suele tener este indicador más alto. Entre mayor sea este indicador se sobreentiende un mejor uso de los recursos, pero también se puede dar por lo siguiente:

- Antiguo. - Es decir amortizado y se le está explotando muy poco por lo que se sugeriría una renovación.
- Insuficiente. - Sobre explotado, es decir que a un solo recurso se le está exigiendo mucho más de lo que puede dar y se sugeriría un incremento en el activo que se está sobre explotando, ya sea vehículos, edificios o terrenos, cabe recalcar que la sobre explotación de esos recursos puede conllevar a un desgaste muy rápido y gastos excesivos en mantenimiento o reparo del activo.

Por lo que se debe analizar muy bien la razón del incremento de este indicador puesto que si el indicador da un resultado muy grande puede deberse a una de las causas mencionadas y su breve detección ayudara a evitar gastos innecesarios en un futuro cercano. También puede influir en la disminución de este indicador si se toma en cuenta la amortización acumulada del activo sobre el precio contable que tiene el mismo, puesto que si supera el 50% significa la necesidad de considerar una renovación del mismo.

B. Rotación de Existencia. - Este indicador se puede usar de dos maneras, dependiendo el giro del negocio:

- La primera desde el punto de vista de una empresa que fabrica su producto, puesto que se usaría este indicador múltiples veces consideración la rotación de los materiales a usar (materia prima), rotación de productos en curso y rotación de los productos terminados
- La segunda desde la perspectiva de una empresa que comercializa productos, puesto que solo aria la relación entre el costo de ventas para las existencias en bodega.

En ambos casos la relación es la misma, la existencia de los materiales, en el caso de las empresas productoras o el costo de venta, en el caso de las empresas comercializadoras, para el total de las existencias.

C. Rotación de cuentas por cobrar. - Calcula el tiempo, promedio, que se le da lo clientes para el pago de sus facturas. Este calcula debe tomarse con mucho cuidado puesto que, si es muy grande este indicador, expresado en días, puede conllevar a problemas de liquides de la empresa lo cual puede conllevar a problemas de pago de parte de la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones.

Para el cálculo de este indicador debe tomarse en cuenta el IVA porque para la empresa es un impuesto más que no se toma en cuenta para los ingresos de la misma, pero para el cliente es un egreso neto. Por lo cual en la fórmula el IVA si está considerado:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ingreso Medio Diario} \times (1 + \text{IVA})}$$

Cabe recalcar que se utiliza el dato de “Ingreso Medio Diario” puesto que con este la empresa puede proyectar cuanto ingresara, en un periodo determinado, a la empresa para la toma de decisiones.

D. Rotación de la Tesorería. - La responsabilidad que tiene la tesorería es muy grande ya que esta se encarga de medir la liquidez de la empresa y que pueda cumplir con todos los pagos necesarios. También se encarga de gestionar los flujos de cobros y pagos en criterio de rentabilidad, riesgo y flexibilidad:

- Rentabilidad. - Se entiende como el correcto uso de los recursos financieros es decir no tener dinero vago o saldos ociosos. Manteniendo siempre una correcta relación entre el rendimiento de la tesorería y su financiamiento por medio de terceros, es decir que el rendimiento siempre tiene que ser mayor al financiamiento.
- La Gestión del Riesgo de liquidez. - Prevenirse antes sucesos no esperados, es decir, que debe existir un fondo para aquellos gastos imprevisto que puede suceder dependiendo el giro de negocio de la empresa y también tomando en cuenta la situación socio-económica del país y desastres naturales. También se puede utilizar este fondo mencionado para la adquisición de materiales cuando los precios de los mismos caigan.
- La Flexibilidad. - Siempre mantener en la mente el dinamismo del mercado financiero y de las operaciones de la empresa como se mencionó antes.

La fórmula para este radio es la siguiente:

$$\text{Días de Venta de la Tesorería} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Ingreso Medio Diario}}$$

E. Rotación de las cuentas por pagar. - Aquí están incluidas las cuentas de los proveedores y los acreedores comerciales. Este tipo de radio tiene mayor uso en las empresas que se dedican a la comercialización por los siguientes motivos:

- Adquisición de materiales.
- Compra esporádica de inmovilizado.
- Gastos laborales como pagas extras, seguridad social y retenciones fiscales.

- Impuestos como IVA, retención en la fuente, etc.

Al igual que las cuentas por cobrar, se toma en cuenta el IVA puesto que es la misma lógica que las cuentas por cobrar, pero a la inversa, es decir, que mientras para la persona o entidad que se hace algún pago, como por ejemplo proveedores, el IVA no es tomado en cuenta para sus ingresos, para la empresa que desembolsa ese dinero es un egreso neto. Se toma en cuenta las siguientes formulas:

- Rotación de los Proveedores. - Relación entre las ventas y los proveedores. Esta se puede calcular de manera anual o diaria:

$$\text{Rotacion de Proveedores} = \frac{\text{Compras anuales} \times (a - \text{IVA})}{\text{Proveedores}}$$

$$\text{Promedio Medio de Pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras Diarias} \times (1 + \text{IVA})}$$

Cabe recalcar que la primera es usada para un diagnóstico en retrospectiva de las actividades de paga de la empresa al final de año para poderse proyectar al año siguiente. La Segunda fórmula es para mantener un control más periódico de los días que se cuenta para el pago a los proveedores.

- Rotación de los otros acreedores. - Aquí se toma en cuenta las demás cuentas de egreso que no tenga que ver con los proveedores como impuestos, personal de la empresa, inmovilizado, etc.

$$\text{Rotacion de otros Acreedores} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Otros acreedores}}$$

Con una perspectiva financiera, si el “Activo Neto” mejora, quiere decir que todos los radios mencionados también mejoraron puesto que están relacionados directamente.

1.2.9. Diagnóstico de liquidez y solvencia

Aunque los dos conceptos están relacionados y guardan relación entre sí, se debe entender correctamente el significado de ambos términos. Según (Perez & Veiga, 2015, pág. 420):

“Mientras que la liquidez considera el exigible con tiempo de vencimiento menor a un año y se gestionó y evalúa constantemente, la solvencia extiende el plazo de vencimiento de los pagos hasta cubrir todo el pasivo y solo se enfrenta a la prueba en momentos señalados, como evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa o cuando se liquida”

Lo que quiere decir que la liquidez se concentra en el pago de las deudas a corto y mediano plazo y busca un endeudamiento en relación siempre al flujo de cada actual de la empresa para los pagos de los préstamos, la liquidez toma en consideración todos los activos de la empresa para el pago de las deudas, por esa razón este término es utilizado para la liquidación de las empresas puesto que en este momento se debe vender a precio contable los activos de la empresa para realizar el pago de las deudas y la liquidación de los trabajadores.

1.2.9.1. La liquidez.

Sabiendo que los flujos de caja se usan y distribuyen en el tiempo, el término de liquidez también se utiliza a lo largo del tiempo y periodos, aunque lo más recomendable es mantener el control de liquidez siempre a corto plazo por prevención de posibles desembolsos inesperados que pueden ocurrir en el día a día. La forma de calcular es la siguiente según (Perez & Veiga, 2015, pág. 420):

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

Teniendo los resultados expresados en términos de “Capital Corriente” y a corto tiempo (1 mes). Ahora mantener una liquidez positiva (mayor a 1) es lo más sano para las empresas, pero todo dependerá de las políticas internas que tenga la empresa. Si una empresa tiene este indicador en negativo (menor a 1) significa que, a corto plazo, si la empresa tiene un desembolso no programado, causado por algún contratiempo, para poder cubrir ese desembolso la empresa tendrá que comprometer recursos que están destinados para otros pagos, lo cual le causará problemas con las cuentas por pagar.

También existe una fórmula, presentada por los mismos autores, que expresa el resultado de una manera más precisa, tomando en cuenta solo a los deudores y a la tesorería, puesto que de aquí saldría el dinero de una manera más rápida:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Deudores} + \text{Tesorería}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

1.2.9.2. Solvencia

Medirá la capacidad de la empresa de pagar todo su pasivo sin tomar en cuenta el tiempo de pago de las deudas, de la siguiente manera:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Como se puede ver en la formula se toma en cuenta todo el activo de la empresa, así como todo el pasivo, por lo que este radio es usado como una medida protección de parte de la empresa para poder pagar todo su pasivo en el caso de una liquidación de la empresa.

1.2.10. ¿Cómo financiar la empresa?

1.2.10.1. Los planes financieros de la empresa.

Los encargados del departamento financiero deben mantener constante comunicación con los demás departamentos de la empresa para poder, a partir de la información que los departamentos den y de los recursos que necesiten, poder estructurar adecuadamente los planes financieros de la empresa para el año siguiente. La planificación siempre es complicada manejar por su naturaleza, porque nos trataremos de imaginar que puede pasar en el año siguiente o en el periodo siguiente, lo cual siempre tendrá un margen de error y es responsabilidad del departamento financiero tener o desarrollar planes de contingencia listos o establecidos para cuando suceda una eventualidad no esperada o no proyectada.

Para los autores (Perez & Veiga, 2015, pág. 215) los principales planes financieros son los siguientes:

A. A Largo Plazo. - La cual consiste en:

- Proyectar estados financieros para 3 o 5 años.
- Plan estratégico rentable y crearle valor.
- Cuantificar las necesidades de financiamiento, tanto en monto como en plazo.
- Establecer la propuesta de política de los dividendos.

B. El Presupuesto. - Con el siguiente contenido:

- Desglosar los estados financieros por meses, es decir, preparar un estado financiero para cada mes, para poder medir y hacer seguimiento de los resultados versus los objetivos.
- Anticipar o prever las acciones necesarias para la búsqueda de financiamiento o buscar las oportunidades de invertir los excedentes de la empresa.

El presupuesto se genera a partir del “Plan Operativo de Anual” el cual recoge toda la información de los demás departamentos dentro de la empresa. Además, a partir del “Plan Operativo de Anual” se puede proyectar las ganancias o las pérdidas de la empresa y, dependiendo el resultado, empezar a buscar soluciones a los problemas. Para hacer el seguimiento adecuado de este “Plan

Operativo de Anual” se lo debe revisar mino cada trimestre o bimestre para poder hacer el seguimiento de los resultados para poder tomar cartas en el asunto.

1.2.10.2. Plan Financiero a Largo Plazo.

Se deriva del “Plan Operativo de Anual” y del “Plan Estratico” tiene como objetivo diseñar el planteamiento financiero de la empresa para los próximos años, ya sea para el año siguiente o para dentro de 3 o 5 años. También trata de proyectar los resultados de las operaciones de la empresa, ya sean estos positivos o negativos, para establecees que hacer con los excedentes, en el caso de haber, o que hacer para la búsqueda de financiación:

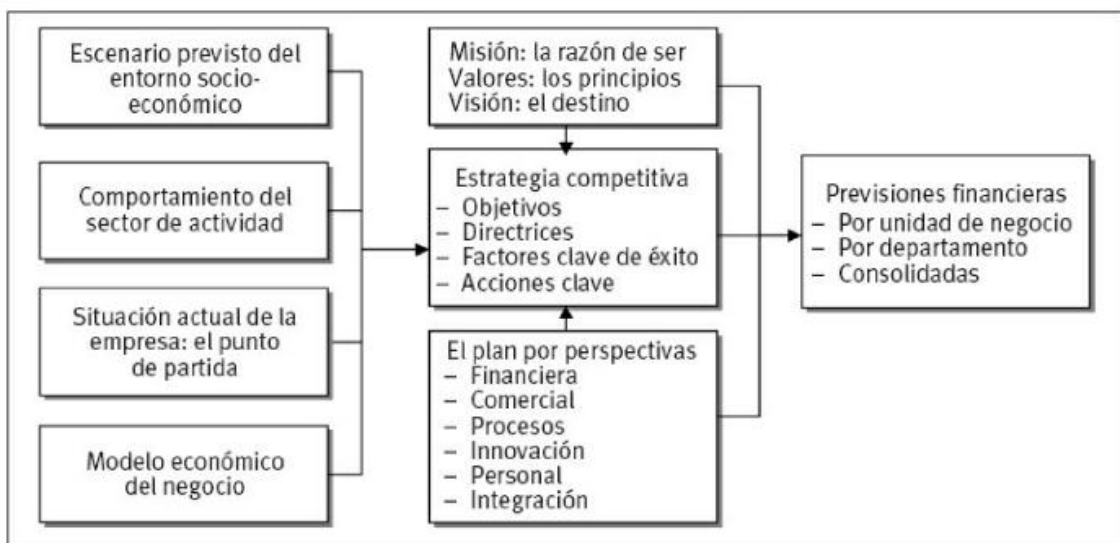


Figura 5-1: Plan financiero

Fuente: Pérez, J & Vaiga, C. 2015

El horizonte de análisis, como ya se mencionó antes, suele ser mino de 1 año, pero para hacer un análisis más amplio se lo hace para 3 o 5 años todo dependiendo de las estrategias que estén establecidas dentro de las empresas. Los principales factores según (Perez & Veiga, 2015, pág. 221) para identificar o establecer el horizonte de tiempo son los siguientes:

- **Volatilidad del Entorno Económico.** - Si el mercado se encuentra muy volátil, es decir tienes muchas altos y bajos, el horizonte debe aplicare hasta encontrar un momento más estable para poder hacer sus operaciones. Pero la empresa debe siempre tomar en cuenta que en su horizonte debe existir un ciclo completo, es decir que altos, con bajos y momentos de estabilidad, porque no serían totalmente objetivos en sus proyecciones.
- **Situación del Sector.** - Si es un sector atractivo con potenciales de expansión exponencial es de esperar la entrada de nuevos competidores de manera constante, por lo cual el plan debe considerar como cambian los ingresos de la empresa con la entrada de nuevos competidores que se suele dar a conocer a corto plazo. En un sector emergente que no a consolidad correctamente

sus estrategias necesitar un horizonte más aplico mino de 1 o 3 años. Por último, en un sector consolidado el horizonte es de 3 a 5 años puesto que ya tiene una estrategia establecida y aplicada. Cabe recalcar que todo es variado dependiendo no solo la estrategia financiera sino también para las ventas.

- La naturaleza de las Actuaciones a emprender. - El horizonte de ampliar dependiendo el total de inversión que se hizo para el incremento de la producción y se reducirá dependiendo como se esté comportando los ingresos de la empresa, si los ingresos incrementan más de lo proyectado entonces este horizonte puede ir disminuyendo.
- Clico de vida del proyecto. - Iniciamos con el lanzamiento y se debe aplazar hasta que el bien o servicio este correctamente establecido dentro del mercado o mínimo se encuentre en un periodo de madurez, Cuando el bien o servicio se encuentre en un nivel maduro los planes son más cortos.
- Situación de la propia empresa. - En empresas relativamente nuevas o que estén en fase inicial de desarrollo necesitara un plan más largo para alcanzar una competitividad optima, Pero si la empresa se encuentra en una época privilegiada también deber hacer planes a largo tiempo puesto que es en este momento donde las empresas entran una zona de confort y no se dan cuenta que esas épocas no suelen durar mucho y se deben preparar para cuando empiecen el descenso.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.

2.1. Enfoque de la investigación.

Enfoque Cuantitativo.

Según los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015, pág. 4) explican que el “Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición Por favor numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

En este caso recolectamos la información de cómo se distribuyó los ingresos que tiene la empresa, a que cuentas bancarias se dirige el dinero, que gastos se cubrieron para poder poner a prueba la hipótesis planteada y con los resultados presentar una nueva forma de distribución de los ingresos, disminuyendo los gastos y en esencia optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa basada en teorías de diferentes autores.

2.2. Nivel de la investigación.

Investigación Descriptiva.

El proyecto de investigación se lo realiza de tipo descriptivo, porque según Bernal (2006) citado por (Rojas & Bances, 2017, pág. 43), es un estudio donde se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio. Además, se realiza con la finalidad de elaborar una propuesta a la solución del problema.

Se utilizó un nivel de investigación descriptivo para conocer con exactitud el área de investigación y poder identificar las alternativas que se posee para la mejora de los procesos, además de las características necesarias que se necesita para poder dar una solución a los problemas de la empresa.

2.3. Diseño de la Investigación.

Se utilizó un tipo de estudio Longitudinal puesto que se evaluó los documentos contables, como los Estados Financieros, de la empresa PROVEMARCAS.CIA.LTDA de hace 5 años para identificar los problemas que la empresa posee y con ello presentar una potencial solución.

2.4. Tipo de Estudio.

Se realizará un estudio de tipo “descriptivo”.

2.5. Población y Muestra.

Población. - Según (Días, 2015) la población está compuesta “por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación”

En la empresa Polemarcas Compañía Ltda., existe un total de 21 trabajadores, pero se aplicará encuestas a los vendedores y entrevista al Gerente y Supervisor de Ventas.

Tabla 1-2: Población de la Empresa PROVEMARCAS.CIA. LTDA

Cargo	Número de Integrantes
Gerente	1
Supervisor de Ventas	1
Vendedores	6
Total	8

Realizado por: Yépez, A. 2021

En este caso se utilizó una “Población Finita” porque se posee un número limitado de personas que facilita su aplicación y su análisis por lo cual no se aplicara una muestra.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

2.6.1. Métodos.

En esta investigación se utilizó el método inductivo, lo que permitió acceder a datos confiables con respecto al tema investigado. Para (Cortéz & Alan, 2018, pág. 22). “El método inductivo se fundamenta en el razonamiento que parte de aspectos particulares para construir juicios o argumentos generales”.

Entendiendo este concepto se analizó las cuentas contables necesarias para poder determinar la realidad de la empresa y con ello poder realizar una estrategia flexible para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa.

Según (Cortéz & Alan, 2018, pág. 23). Determina los siguientes pasos del método inductivo:

- Realización de observaciones sistemáticas de los hechos particulares y registro de los mismos. Se observará como se están manejando las cuentas de la empresa y se tomara un registro de las mismas.
- Análisis de los hechos observados, comparando y clasificando la información. Una vez observado y anotado el manejo de las cuentas se clasificará las acciones o decisiones de menor a mayor importancia con el objetivo de determinar las prioridades de la empresa.
- Establecimiento de posibles explicaciones de las relaciones existentes entre los hechos observados. Con la clasificación de las actividades de la empresa de menor a mayor se podrá determinar la relación que tiene cada una de ellas y se podrá determinar el porqué de cada acción de la empresa.
- Inducción: extracción del principio general a partir de las experiencias particulares observadas. Extracción de razones constantes al porqué de las actividades de la empresa en base a lo observado anteriormente.

Formulación de los enunciados universales (ley, teoría, principios o postulados) derivados del proceso inductivo. Una vez hecho todo lo anterior se podrá establecer enunciados en base a diferentes autores con experiencia en el tema para poder establecer las directrices a enfocarnos para el cumplimiento de los objetivos

2.6.2. Técnicas.

- **Análisis de Documentos.** - Puesto que se revisarán los Estados Financieros de la empresa para poder identificar donde están las fallas y poder proponer soluciones para solucionar o prevenir posibles problemas en el futuro.
- **Entrevista.** – Es una conversación acerca de unas preguntas de un tema en específico, en este caso, acerca de la empresa PROVEMARCAS.CIA.LTDA, para poder profundizar sobre las preguntas correspondientes, Se aplicará entrevista al Gerente General y al Supervisor de Ventas.
- **Encuesta.** – Conjunto de preguntas con múltiples respuestas en la cual los encuestados escogen la mejor respuesta a su pregunta y los resultados se deben tabular para poder identificar la tendencia de las respuestas. Se aplico la encuesta a los 6 vendedores de la empresa

Aunque la empresa contiene un total de 21 trabajadores, solo se aplicara las encuestas a las personas antes mencionadas puestos que son las más allegadas a una zona la realidad tanto del mercado como de la empresa en sí.

2.6.3. Instrumentos.

2.6.3.1. Análisis de registros contables

- **Análisis de registros contables.** - Documentos fundamentales para el análisis y el cumplimiento de los objetivos de la investigación puesto que sin esta información no se puede realizar la investigación.
- **Cuestionario.** - Conjunto de preguntas dirigidas al gerente con el objetivo de identificar la forma de pensar el gerente y poder adaptar la investigación y los resultados al criterio del gerente para facilitar la posible aplicación de la investigación.

2.6.4. Hipótesis.

Si se incrementa la cartera de clientes con crédito se puede incrementar los Indicadores Financieros de la empresa PROVEMARCAS.CIA. LTDA.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

3.1. Resultados.

3.1.1. Análisis y resultados de las encuestas al Área Ejecutiva.

Pregunta 1. ¿En su zona de ventas cuantos clientes con crédito posee?

Tabla 1-3: Zona de ventas con clientes con crédito

Respuestas	Total	Porcentaje
Menor o igual a 5 clientes	6	100 %
Menor o igual a 10 clientes	0	0%
Mas de 10 clientes	0	0%
Total	6	100%

Realizado por: Yépez, A. 2021

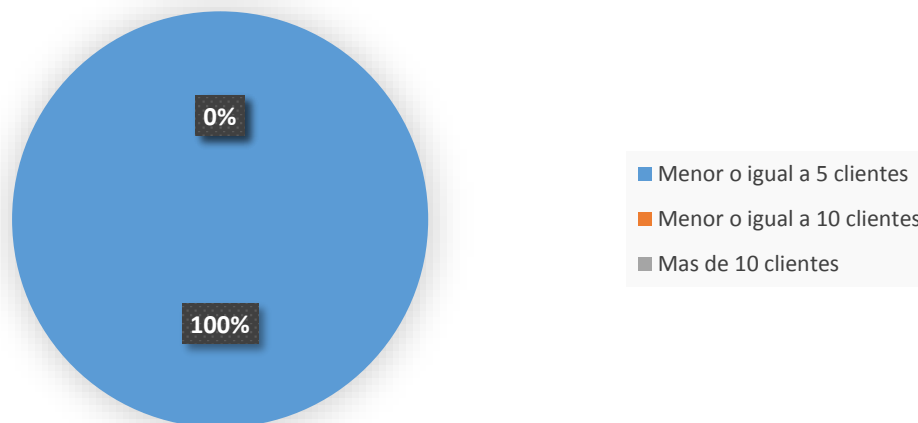


Gráfico 1-3: Zona de ventas con clientes con crédito

Realizado por: Yépez, A. 2021

Interpretación. – Como se muestra en la tabla anterior todos los encuestados presentan por lo menos 1 cliente con crédito.

Análisis. - El 100% del equipo de ventas cuenta con menos de 5 clientes con crédito puesto que la mayoría de clientes con crédito son manejados con el Supervisor de Ventas directamente.

Pregunta 2. ¿Cuál es el margen de utilidad de los productos que vende para sus clientes?

Tabla 2-3: Margen de utilidad de los productos

Respuestas	Total	Porcentaje
11%	0	0%
21%	6	100%
31%	0	0%
Total	6	1

Realizado por: Yépez, A. 2021

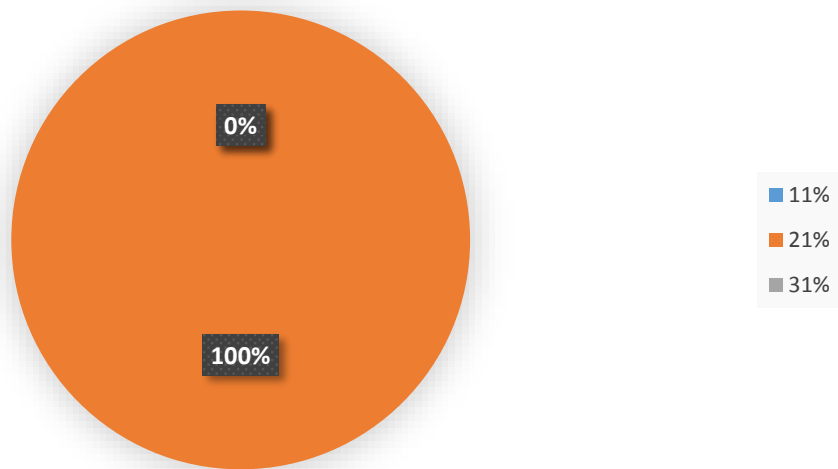


Gráfico 2-3: Margen de utilidad de los productos

Realizado por: Yépez, A. 2021

Interpretación. - Como se observa en la tabla anterior el 100% de los encuestados conocen el margen de utilidad que deja la venta de los helados Pingüinos para sus clientes.

Análisis. - El 100% de los encuestados saben cuál es el margen de la utilidad para los clientes por lo que saben cuánto puede ganar los clientes por la venta de helados Pingüinos.

Pregunta 3. ¿Considera importante incrementar la cantidad de clientes con crédito?

Tabla 3-3: La importancia de incrementar la cantidad de clientes con crédito

Respuestas	Total	Porcentaje
Incrementar el monto de ventas diario	3	50%
Facilidad de negociación con el cliente	2	33%
Acortar el tiempo en ruta	1	17%
Total	6	100%

Realizado por: Yépez, A. 2021

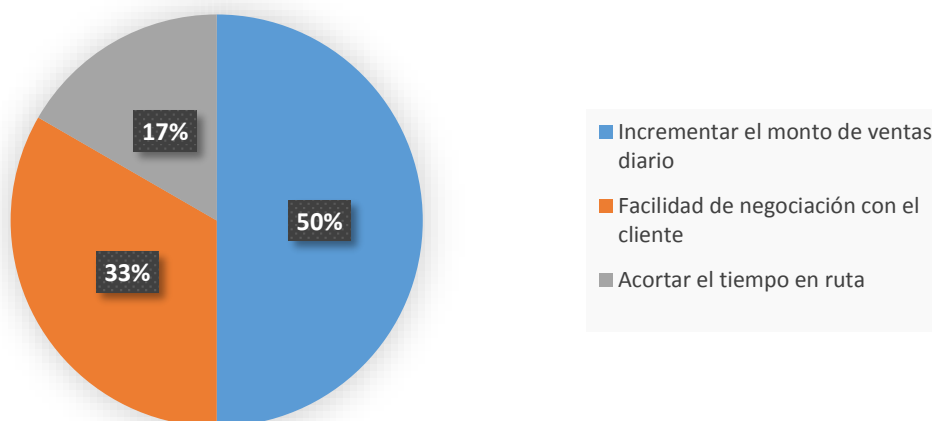


Gráfico 3-3: La importancia de incrementar la cantidad de clientes con crédito

Realizado por: Yépez, A. 2021

Interpretación. - Como se representa en la tabla anterior el 50% de los encuestados están a favor de incrementar los clientes con crédito puesto que incrementaría los montos de ventas diarios, el 33% de los encuestados dicen que con más clientes con crédito en sus rutas facilitarían la negociación con los clientes y el 17% de los encuestados aseguran que al tener más clientes con créditos en sus rutas acortaría el tiempo que estén realizando sus rutas.

Análisis. - La mitad de los encuestados aseguran que con más clientes con crédito en sus rutas incrementarían los montos de ventas diarias porque podrían incrementar el monto de las facturas en cada visita a los clientes además el 33% de los encuestados asegura que con crédito las negociaciones serían más fáciles porque los clientes tendrían más tiempo para pagar sus facturas y no sentirse en problemas de pago de mercadería.

Pregunta 4. ¿Cuántos competidores directos tiene?

Tabla 4-3: Competidores directos

Respuestas	Total	Porcentaje
Menor o igual a 5 competidores	0	0%
Menor o igual a 10 competidores	4	67%
Mayor a 10 competidores	2	33%
Total	6	100%

Realizado por: Yépez, A. 2021

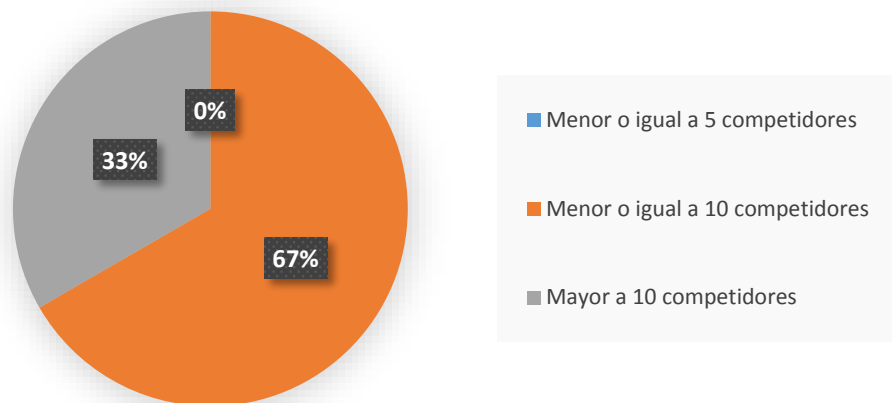


Gráfico 4-3: Competidores directos

Realizado por: Yépez, A. 2021

Interpretación. - Como se aprecia en la tabla el 67% de los encuestados saben que tiene menos de 10 de competidores directos, el 33% de los encuestados están conscientes de que tiene menos de 5 competidores directos.

Análisis. - Esto se debe principalmente porque la mayoría de los vendedores solo tienen congeladores para la paletería de los helados Pingüinos puesto que no existe muchos puntos donde existe congeladores para los tambores o lo que se conoce como los conos de helados.

Pregunta 5. ¿Está satisfecho con sus metas mensuales?

Tabla 5-3: Metas mensuales

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Realizado por: Yépez, A. 2021

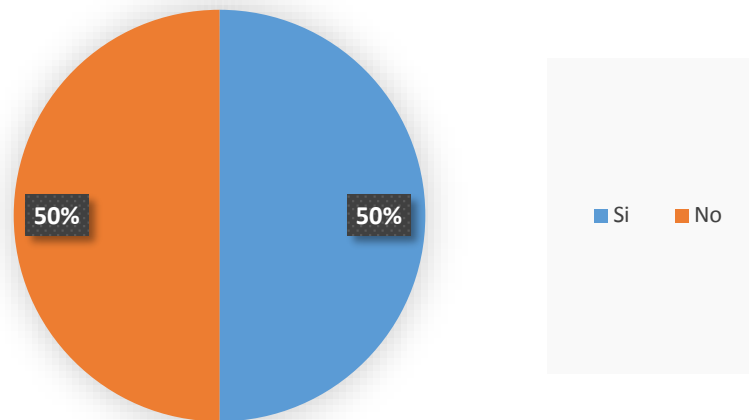


Gráfico 5-3: Metas mensuales

Realizado por: Yépez, A. 2021

Interpretación. - Como se aprecia en la tabla anterior el 50% de los encuestados están satisfechos con sus metas mensuales y el 50% de los encuestados no están satisfechos con las ventas mensuales.

Análisis. - Esto se debe principalmente a que a ciertas rutas se les incremento las metas mensuales por el incremento en clientes o por diversas causas como el clima, vacaciones de las instituciones ya sean escolares o universitarias. Etc.

3.1.2. Análisis y resultados de la entrevista al Supervisor de Ventas.

Pregunta 1. ¿Cuál es la cartera de clientes por cobrar que maneja el Supervisor de Ventas?

Respuesta. - Se tiene una cartera de 10 clientes en los que están principalmente; Mega Santamaria, Corporación El Rosado, Pan Van, etc.

Análisis. - Los clientes que cuenta con crédito son clientes que tienen un monto de venta mensual considerable y un historial de paga impecable, además estas mismas o son reconocidas a nivel nacional o tiene una cadena de sucursales dentro de Chimborazo.

Pregunta 2. ¿Cuál es el margen de utilidad para los clientes?

Respuesta. - El margen de utilidad que se le da al cliente con el PVP es específicamente del 21%.

Análisis. - El margen de utilidad para los clientes es superior no solo comprándola con competidores directos, sino también ante otro tipo de artículos que se encuentran en una tienda tradicional.

Pregunta 3. ¿Considera necesario incrementar la cantidad de clientes con crédito? ¿Por qué?

Respuesta. - Si, porque incrementar la maestra de clientes con crédito ayudara a subir las ventas.

Análisis. - El aumentar los clientes con crédito podrá ayudar al incremento de las ventas en general siempre considerando que el tiempo que se les podría dar no tiene que ser exagerado.

Pregunta 4. ¿Cuántos competidores directos posee?

Respuesta. - Solo competidores directos son más de diez considerandos tanto para el sector de la palettería, los conos de helados y tarrinas.

Análisis. - Existe una amplia gama de competidores para la línea de helados, aunque existe más competidores en palettería puesto que es lo que se encuentra en las tiendas tradicionales.

Pregunta 5. ¿Cuánto suman los gastos en el departamento de ventas de manera mensual?

Respuesta. - Los gastos que se incurren en el departamento de ventas son superiores a los 10.000 dólares mensuales

Análisis. - Los gastos de ventas calculados son 11.119,91 mensuales equivalentes a 133.438,91 dólares mensuales.

3.1.3. Análisis y resultados de la entrevista al Gerente.

Pregunta 1. ¿Cuál es el punto de equilibrio de la empresa?

Respuesta. - La empresa tiene un punto de equilibrio de 155.000 dólares equivalente a 1'860.000 dólares mensuales.

Análisis. - La respuesta del gerente concuerda con los datos entregados y analizados donde se calculó que el punto de equilibrio mensual era de 153.423,21 dólares equivalente a 1'841.078,52 dólares.

Pregunta 2. ¿Cuál es el margen sobre las ventas?

Respuesta. – El descuento por distribución es del 16%, más los incentivos por el cumplimiento de las ventas mensuales el margen sobre las ventas es del 21%.

Análisis. - El margen sobre las ventas calculado concuerda con la información presentado por el gerente siendo este específicamente 21.88%. Aparte se nos mostró el margen de distribución que entrega Unilever siendo este del 16%.

Pregunta 3. ¿Cuánto suman los recursos con los que cuenta la empresa para el cumplimiento de sus actividades?

Respuesta. - La empresa suma un total mayor a los 400.000 dólares, en lo cual está incluido vehículo, equipo de oficina e informático, terrenos, etc.

Análisis. - El gerente nos especificó que solo el valor del terreno en el que esta la empresa cuesta alrededor de 400.000 dólares y este valor por el cual la empresa tuvo que hacer un préstamo para cubrir la compra del terreno.

Pregunta 4. ¿Cuánto suma los gastos tantos fijos y variados?

Respuesta. - Entre los gastos fijos más los gastos variados los gastos totales son menores a los 200.000 dólares mensuales.

Análisis. - Con la información analizada se pudo determinar que entre los gastos fijos y los gastos variables suman 155.758,33 dólares mensuales equivalente a un total de 1'869.100,12 dólares anuales.

Pregunta 5. Según su criterio ¿Cuáles son los beneficios de trabajar directamente con Unilever?

Respuesta. – Las ventas de trabajar con una marca de Unilever son específicamente el respaldo que tiene la marca por ser conocida mundialmente y la exclusividad de las zonas de ventas.

Análisis. - El hecho de trabajar para una marca reconocida mundialmente facilita la confianza de los productos para el consumidor final y la exclusividad de las zonas de ventas impide que otros distribuidores se metan o infiltren la zona de ventas de la empresa.

Pregunta 6. ¿Cuál es su criterio acerca de tener una cartera de clientes con crédito?

Respuesta. – Existe un riesgo en incrementar la cartera de clientes con crédito porque las cuentas incobrables crecerían y las pérdidas para la empresa crecería.

Análisis. - Incrementar la cartera de clientes con crédito podría ayudar a la empresa a incrementar las ventas, pero siempre cuidado que clientes entraran en la lista de clientes con crédito.

Pregunta 7. ¿Incrementaría la cantidad de clientes con créditos en la maestra de clientes? Si/No y Por qué.

Respuesta. – Si, pero después de un filtro de la capacidad de pago de los clientes.

Análisis. - Se tiene que analizar la capacidad de pago o la confianza de pago de los clientes, pero también si el cliente amerita tener crédito en base al monto de ventas mensuales y al equipo de frío que tenga el cliente.

Pregunta 8. ¿Cuál es su criterio acerca de la demanda de sus productos? ¿Existen temporadas más altas o más bajas de los habitual?

Respuesta. – El clima es la principal variable para el incremento o la baja de la demanda de los helados Pingüinos, por lo cual los meses de invierno son los meses que las ventas bajan, en cambio en verano las ventas suben.

Análisis. - La variable del clima es un factor muy importante e incontrolable puesto que las ventas se suelen incrementar en el día o estancar dependiendo siempre si es un día soleado o un día lluvioso.

3.2. Discusión de los Resultados.

La empresa Provemarcas.Cia Compañía Ltda., suministró la información de sus estados financieros desde el año 2015, que es donde la empresa empezó la distribución única de los helados pingüinos de la marca Unilever, hasta el año 2019 que es el último año fiscal que la empresa proveyó la información requerida para el análisis. Se obtuvo la información de los Estados de Situación Financiera y de los Estado de Resultados de la empresa Provemarcas.Cia Compañía Ltda.

3.3. Propuesta.

A) Fase 1.

Información General de la Empresa.

La Compañía de Responsabilidad Limitada Proveedores de Marcas "PROVEMARCAS CÍA. LTDA." inicio su actividad de distribución de productos de consumo masivo el 13 de octubre de 1998, en la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua, trabajando en la misma 6 personas: 3 Vendedores, 1 secretaria, 1 Auxiliar de bodega, 1 cajera.

En la actualidad la Empresa Proveedores de Marcas “PROVEMARCAS Cía. Ltda.”, es distribuidor de Unilever Ecuador –para las Provincia de Chimborazo con la división de ICE.

En la actualidad PROVEMARCAS CÍA. LTDA tiene una nómina de 21 personas distribuidas de la siguiente manera:

- Administrativo. - 6
- Ventas. – 5
- Logística. – 10

La misión y visión de la empresa son las siguientes:

- Visión.

“Desarrollar Mercado para productos de alta calidad y amigables con el medio ambiente. Apoyados en un grupo humano en constante capacitación y crecimiento profesional.”

- Misión.

“Superar las expectativas de crecimiento mediante el aprovechamiento eficaz de las oportunidades que brinda el mercado de productos de nuestro portafolio.”

B) Fase 2.

Evaluación Financiera.

Análisis.

Análisis de los Estrados de Resultados.

El Estado de Resultados muestra el total de los ingresos de la empresa que proviene de la venta de los helados Pingüino y también de las comisiones que la empresa ganaba por el cumplimiento de las metas que establece Unilever. También el Estado de Resultados muestra como los recursos son utilizados para el pago de las obligaciones de la empresa y, principalmente, el Estado de Resultados busca mostrar las utilidades de la empresa después de la resta de los ingresos con los egresos para que los dueños de la misma obtengan los resultados económicos deseados. Dicho lo anterior, a continuación, se mostrará la información de los Estados de Resultados de los años 2015 hasta el 2019 de manera agrupada con el objetivo de analizar las cuentas de manera individual:

Tabla 6-3: Análisis del Estado de Resultados

Cuentas	Sub Cuentas	SalDOS 2015	SalDOS 2016	SalDOS 2017	SalDOS 2018	SalDOS 2019
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	TOTAL	\$5,541,937.92	\$5,403,073.28	\$2,957,071.71	\$1,832,910.31	\$1,841,444.34
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	VENTA DE BIENES	\$ 5,681,387.85	\$5,488,712.85	\$3,015,970.26	\$1,835,502.73	\$1,843,124.80
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	Venta de Mercadería tarifa 12%	\$ 5,402,625.26	\$5,197,175.72	\$2,915,082.10	\$1,835,502.55	\$1,843,124.80
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	Venta de Mercadería tarifa 0%	\$ 278,762.59	\$ 291,537.13	\$ 100,888.16	\$ 0.18	\$ -
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	\$ - 139,449.93	\$ - 85,639.57	\$ - 58,898.55	\$ - 2,592.42	\$ - 1,680.46
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	Descots en Volumen en ventas	\$ 681.73	\$ 10.69	\$ 5.61	\$ 8.98	\$ -
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	Descuentos Financieros	\$ - 138,768.20	\$ - 85,650.26	\$ - 58,904.16	\$ - 2,583.44	\$ - 1,680.46
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	TOTAL	\$ 4,655,888.45	\$4,524,661.43	\$2,440,859.81	\$1,346,722.27	\$1,431,076.41
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 4,655,888.45	\$4,524,661.43	\$2,440,859.81	\$1,346,722.27	\$1,431,076.41
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	Costo de productos Vendidos 12%	\$ 4,794,435.34	\$ -	\$2,582,730.04	\$1,449,937.42	\$1,509,488.39
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	Costo de productos Vendidos 0%	\$ 241,044.34	\$ 256,989.57	\$ 89,327.37	\$ 0.10	\$ 1,308.55
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	Descuento Plan Convenio	\$ - 383,605.20	\$ - 445,180.01	\$ - 231,197.65	\$ - 103,215.25	\$ - 79,720.53

COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	AJUSTE DE INVENTARIO PT	\$ 4,013.97	\$ 55.78	\$ 0.05	\$ -	\$ -
GANANCIA BRUTA	TOTAL	\$ 886,049.47	\$ 878,411.85	\$ 516,211.90	\$ 486,188.04	\$ 410,367.93
OTROS INGRESOS	TOTAL	\$ 5,452.64	\$ 15,520.25	\$ 78,492.54	\$ 179.35	\$ 33,911.55
OTROS INGRESOS	OTRAS RENTAS	\$ 5,452.64	\$ 15,520.25	\$ 78,492.54	\$ 179.35	\$ 33,911.55
OTROS INGRESOS	Utilidad en venta de activos fijos	\$ -	\$ -	\$ 40,979.09	\$ -	\$ 14,948.35
OTROS INGRESOS	Otros Ingresos	\$ 5,452.64	\$ 15,520.25	\$ 37,513.45	\$ 179.35	\$ 18,963.20
GASTOS	TOTAL	\$ 1,001,343.56	\$ 987,965.97	\$ 582,307.24	\$ 481,266.63	\$ 438,058.78
GASTOS DE VENTAS	TOTAL	\$ 424,466.08	\$ 434,212.47	\$ 145,192.52	\$ 141,963.89	\$ 133,439.04
GASTOS DE VENTAS	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 349,323.43	\$ 364,596.50	\$ 106,530.57	\$ 110,083.56	\$ 109,061.35
GASTOS DE VENTAS	Bonificación 25%	\$ 177.08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE VENTAS	Sueldos y Salarios Ventas	\$ 124,382.28	\$ 119,373.79	\$ 13,340.68	\$ 33,382.81	\$ 36,173.36
GASTOS DE VENTAS	Comisiones a Vendedores	\$ 123,471.12	\$ 140,170.87	\$ 61,284.89	\$ 31,390.53	\$ 26,670.53
GASTOS DE VENTAS	Sueldos y Salarios Distribución	\$ 98,642.83	\$ 99,969.25	\$ 29,035.12	\$ 42,604.97	\$ 43,115.99
GASTOS DE VENTAS	Horas suplementarias y extraordinarias	\$ 2,650.12	\$ 5,082.59	\$ 2,869.88	\$ 2,705.25	\$ 3,101.47
GASTOS DE VENTAS	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$ 956.69	\$ 1,015.00	\$ 180.00	\$ 2,333.20	\$ -
GASTOS DE VENTAS	Honorarios Personas Naturales	\$ 956.69	\$ 1,015.00	\$ 180.00	\$ 2,333.20	\$ -

GASTOS DE VENTAS	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 14,314.51	\$ 12,422.21	\$ 7,821.09	\$ 8,225.82	\$ 3,682.53
GASTOS DE VENTAS	Mantenimiento de Vehículos	\$ 6,583.66	\$ 4,682.58	\$ 2,912.17	\$ 1,581.58	\$ 1,514.09
GASTOS DE VENTAS	Suministros de Vehículos	\$ 7,730.85	\$ 7,739.63	\$ 4,908.92	\$ 6,644.24	\$ 2,168.44
GASTOS DE VENTAS	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 249.54	\$ 7,440.72	\$ 2,099.72	\$ -	\$ 15.99
GASTOS DE VENTAS	Promoción y Publicidad	\$ 37.86	\$ 7,410.11	\$ 2,080.72	\$ -	\$ -
GASTOS DE VENTAS	Publicidad en Medios	\$ 211.68	\$ 30.61	\$ 19.00	\$ -	\$ 15.99
GASTOS DE VENTAS	COMBUSTIBLES	\$ 26,802.68	\$ 23,097.90	\$ 15,381.37	\$ 12,003.14	\$ 10,625.29
GASTOS DE VENTAS	Combustibles	\$ 19,821.57	\$ 18,414.18	\$ 12,978.98	\$ 9,298.23	\$ 8,322.70
GASTOS DE VENTAS	Lubricantes	\$ 6,981.11	\$ 4,683.72	\$ 2,402.39	\$ 2,704.91	\$ 2,302.59
GASTOS DE VENTAS	TRANSPORTE	\$ 17,718.14	\$ 16,008.44	\$ 6,972.30	\$ 6,671.74	\$ 7,238.90
GASTOS DE VENTAS	Fletes	\$ 3,748.00	\$ 1,308.56	\$ 1,860.00	\$ 1,370.00	\$ 1,170.00
GASTOS DE VENTAS	Gastos de Viaje Transportistas	\$ 13,296.74	\$ 13,917.88	\$ 4,296.30	\$ 4,654.34	\$ 5,478.90
GASTOS DE VENTAS	Peajes	\$ 673.40	\$ 782.00	\$ 816.00	\$ 647.40	\$ 590.00
GASTOS DE VENTAS	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	\$ 13,445.84	\$ 8,404.21	\$ 6,005.83	\$ 2,526.53	\$ 2,814.98
GASTOS DE VENTAS	Atenciones varias y Representaciones	\$ 539.73	\$ 686.35	\$ -	\$ 39.29	\$ -
GASTOS DE VENTAS	Agasajos a Empleados	\$ 1,553.85	\$ -	\$ 304.61	\$ -	\$ -

GASTOS DE VENTAS	Gastos de Alimentación	\$ 11,352.26	\$ 7,717.86	\$ 5,701.22	\$ 2,487.24	\$ 2,814.98
GASTOS DE VENTAS	GASTOS DE VIAJE	\$ 1,655.25	\$ 1,227.49	\$ 201.64	\$ 119.90	\$ -
GASTOS DE VENTAS	Gastos de Viaje Nacionales	\$ 1,655.25	\$ 1,227.49	\$ 201.64	\$ 119.90	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL	\$ 482,803.38	\$ 510,219.21	\$ 368,203.03	\$ 250,706.04	\$ 221,824.33
GASTOS ADMINISTRATIVOS	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 157,509.76	\$ 157,968.43	\$ 61,991.29	\$ 70,491.04	\$ 72,020.09
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Sueldos de Administración	\$ 157,509.76	\$ 157,968.43	\$ 61,991.29	\$ 70,491.04	\$ 72,020.09
GASTOS ADMINISTRATIVOS	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	\$ 90,392.02	\$ 97,668.41	\$ 57,124.75	\$ 35,184.16	\$ 33,813.37
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Aportes al IESS	\$ 61,550.41	\$ 63,491.63	\$ 34,843.38	\$ 21,939.83	\$ 22,147.79
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Fondo de Reserva	\$ 28,841.61	\$ 34,176.78	\$ 22,281.37	\$ 13,244.33	\$ 11,665.58
GASTOS ADMINISTRATIVOS	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 94,518.53	\$ 77,255.20	\$ 76,462.00	\$ 32,524.34	\$ 46,162.82
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Décimo Tercer Sueldo	\$ 40,741.50	\$ 43,518.15	\$ 23,842.99	\$ 15,047.89	\$ 14,784.30
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 21,033.50	\$ 21,902.97	\$ 11,993.75	\$ 8,132.57	\$ 8,479.54
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Provisión de Jubilación	\$ 13,174.90	\$ -	\$ 13,849.20	\$ -	\$ 10,386.90
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Provisión de Desahucio	\$ 3,920.76	\$ 5,683.27	\$ 5,089.68	\$ -	\$ 3,817.26
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Vacaciones	\$ 15,647.87	\$ 6,150.81	\$ 12,290.28	\$ 8,646.75	\$ 7,595.24
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ 9,396.10	\$ 461.00	\$ 812.36

GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTO PARTICIPACION UTILIDADES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 236.13	\$ 287.22
GASTOS ADMINISTRATIVOS	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 2,959.72	\$ 2,408.12	\$ 1,191.75	\$ 9,688.65	\$ 4,814.68
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mantenimiento de Equipo de Oficina	\$ 10.50	\$ 219.99	\$ -	\$ 35.00	\$ 106.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mantenimiento de Oficinas	\$ 5.35	\$ 5.00	\$ -	\$ -	\$ 855.40
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mantenimiento otros equipos	\$ 2,943.87	\$ 2,183.13	\$ 1,191.75	\$ 9,653.65	\$ 3,853.28
GASTOS ADMINISTRATIVOS	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	\$ 16,127.47	\$ 17,361.00	\$ 19,097.16	\$ 9,548.58	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Arriendo de Oficinas	\$ 16,127.47	\$ 17,361.00	\$ 19,097.16	\$ 9,548.58	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	\$ 32,497.45	\$ 27,865.31	\$ 24,614.70	\$ 12,771.25	\$ 10,053.29
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Gastos de Seguros	\$ 32,497.45	\$ 27,865.31	\$ 24,614.70	\$ 12,771.25	\$ 10,053.29
GASTOS ADMINISTRATIVOS	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	\$ 30,889.60	\$ 33,352.62	\$ 26,435.08	\$ 18,173.02	\$ 16,765.82
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Energía Eléctrica	\$ 12,712.13	\$ 13,280.55	\$ 12,422.87	\$ 12,206.94	\$ 11,319.85
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Teléfono, radio, fax	\$ 5,521.84	\$ 5,709.74	\$ 5,157.67	\$ 1,815.43	\$ 1,563.55
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Telefonía Celular	\$ 10,926.74	\$ 12,258.44	\$ 7,434.00	\$ 3,464.29	\$ 3,372.97
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Guardianía Monitoreo y Vigilancia	\$ 933.96	\$ 1,054.37	\$ 1,049.28	\$ 607.24	\$ 502.40
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Varios de Mensajería	\$ 794.93	\$ 669.76	\$ 371.26	\$ 79.12	\$ 7.05
GASTOS ADMINISTRATIVOS	AGUA POTABLE EMAPAR	\$ -	\$ 379.76	\$ -	\$ -	\$ -

GASTOS ADMINISTRATIVOS	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	\$ 103.98	\$ 1,764.66	\$ 18,577.23	\$ 1,775.26	\$ 449.86
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Pagos a Notarios	\$ 103.98	\$ 1,764.66	\$ 453.60	\$ 1,775.26	\$ 449.86
GASTOS ADMINISTRATIVOS	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 23,054.61	\$ 24,473.31	\$ 1,184.31	\$ 12,578.20	\$ 5,089.57
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Impuestos Municipales	\$ 1,118.19	\$ 439.38	\$ 14,768.10	\$ 5,752.20	\$ 2,584.32
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Contribuciones Superintendencia y Otros	\$ 1,309.20	\$ 1,396.22	\$ 2,171.22	\$ 846.83	\$ 1,302.19
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Iva de Gastos	\$ 18,931.79	\$ 20,644.97	\$ 37,074.13	\$ 4,051.84	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Impuestos y Matrículas Vehículos	\$ 1,695.43	\$ 1,992.74	\$ 2,430.72	\$ 1,927.33	\$ 1,203.06
GASTOS ADMINISTRATIVOS	DEPRECIACIONES	\$ 14,149.54	\$ 19,295.07	\$ 446.54	\$ 13,616.34	\$ 14,330.53
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Depreciación Instalaciones	\$ 1,180.17	\$ 2,430.69	\$ 549.40	\$ 2,430.72	\$ 2,430.72
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Depreciación Muebles	\$ 281.46	\$ 601.59	\$ 1,310.17	\$ 352.44	\$ 339.16
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Depreciación Maquinaria y Equipos	\$ 126.25	\$ 508.22	\$ 32,337.30	\$ 482.44	\$ 429.47
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Depreciación Cómputo y Software	\$ 2,511.99	\$ 2,163.09	\$ 618.97	\$ 501.82	\$ 155.10
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Depreciación Equipo de Transporte	\$ 10,049.67	\$ 13,591.48	\$ 618.97	\$ 9,848.92	\$ 10,976.08
GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTO DETERIORO	\$ -	\$ 529.00	\$ 200.00	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Gastos de deterioro	\$ -	\$ 529.00	\$ 200.00	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	\$ 500.00	\$ 1,068.00	\$ -	\$ -	\$ -

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Asesoría Técnica en riesgos	\$ 500.00	\$ 1,068.00	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	OTROS GASTOS ADMISNITRATIVOS	\$ 20,100.70	\$ 49,210.08	\$ 44,815.97	\$ 34,355.20	\$ 18,324.30
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Uniformes	\$ 825.99	\$ 933.00	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Asistencia informática sistemas	\$ -	\$ 18,124.40	\$ 12,114.53	\$ 8,358.00	\$ 8,154.11
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Otros/ Avalúos/estudio actuarial	\$ 290.00	\$ 300.00	\$ 219.30	\$ 500.00	\$ 350.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Suministros, Útiles y Repuestos Peq	\$ 16,403.18	\$ 17,262.63	\$ 8,013.81	\$ 8,156.75	\$ 4,142.50
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Gastos de entrenamiento	\$ 1,237.00	\$ 892.00	\$ 120.00	\$ 178.58	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Suscripciones y renovaciones	\$ 448.50	\$ 549.75	\$ 380.00	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Servicios prestados, Alquileres, Ocasionales	\$ 822.33	\$ 3,924.86	\$ 11,152.33	\$ 11,483.30	\$ 3,937.69
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Suministros de seguridad	\$ 73.70	\$ 558.85	\$ 215.81	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Desarrollo de software devengo	\$ -	\$ 885.95	\$ 885.95	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Servicios de Auditoría Externa	\$ -	\$ 3,480.00	\$ 3,580.00	\$ 5,678.57	\$ 1,500.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Gasto de autoconsumo	\$ -	\$ 480.64	\$ 111.74	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Impulsación de Productos	\$ -	\$ 1,818.00	\$ 8,022.50	\$ -	\$ 240.00
GASTOS FINANCIEROS	TOTAL	\$ 38,471.16	\$ 18,437.07	\$ 8,433.92	\$ 19,610.74	\$ 35,343.15
GASTOS FINANCIEROS	INTERESES	\$ 29,132.49	\$ 10,200.63	\$ 2,945.32	\$ 17,414.89	\$ 32,109.50

GASTOS FINANCIEROS	Intereses	\$ 29,132.49	\$ 10,200.63	\$ 2,945.32	\$ 17,414.89	\$ 32,109.50
GASTOS FINANCIEROS	COMISIONES	\$ 9,338.67	\$ 8,236.44	\$ 5,488.60	\$ 2,195.85	\$ 3,233.65
GASTOS FINANCIEROS	Comisiones Bancarias	\$ 2.50	\$ -	\$ 30.78	\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	Gastos Bancarios	\$ 9,336.17	\$ 8,236.44	\$ 5,519.38	\$ 2,195.85	\$ 3,233.65
OTROS	TOTAL	\$ 55,602.94	\$ 25,097.22	\$ 60,477.77	\$ 68,985.96	\$ 47,452.26
OTROS	OTROS GASTOS	\$ 55,602.94	\$ 25,097.22	\$ 60,477.77	\$ 68,985.96	\$ 47,452.26
OTROS	Impuesto a la renta pagados por la empresa	\$ 8,400.00	\$ 6,000.00	\$ 500.00	\$ 21,525.72	\$ 406.90
OTROS	Otros gastos no deducibles	\$ 44,051.56	\$ 17,382.51	\$ 43,016.15	\$ 39,753.47	\$ 40,454.59
OTROS	Otros gastos ingresos	\$ 0.25	\$ -	\$ 1.57	\$ 1.03	
OTROS	GASTOS REEMBOLSABLES UNILEVER	\$ 2,888.72	\$ -	\$ 16,973.17	\$ 7,705.74	\$ 6,590.77
OTROS	GASTO PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ 291.65	\$ 860.68	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS	DIFERENCIA POR REDONDEO	\$ 29.24	\$ 0.70	\$ 13.12	\$ -	\$ -
OTROS	Gasto por Impuesto diferido	\$ -	\$ 853.33	\$ -	\$ -	\$ -
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15%	TOTAL	\$ 109,841.45	\$ 94,033.87	\$ 12,397.20	\$ 5,100.76	\$ 6,220.70

Realizado por: Yépez, A. 2021

- Análisis de los Ingresos de Actividades Ordinarias.

Tabla 7-3: Actividades ordinarias

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
CUENTAS		
	Etiquetas de columna	
	TOTAL	
		Suma de
Etiquetas de fila	Suma de SALDO	%
2015	\$ 5,541,937.92	\$ 0.00
2016	\$ 5,403,073.28	-2.51%
2017	\$ 2,957,071.71	-45.27%
2018	\$ 1,832,910.31	-38.02%
2019	\$ 1,841,444.34	0.47%

Realizado por: Yépez, A. 2021

En esta recopilación de la información de las ventas netas de la empresa se puede apreciar como las ventas se desplomaron a menos desde el 50% desde el año 2017 donde fue la separación total de la línea de HPF, lo que demuestra el peso que tenía la línea de HPF sobre las ventas de la empresa versus la venta solo de la línea de ICE. También se puede apreciar que el año siguiente a la total separación de las líneas de comercialización las ventas cayeron un 38.02% con respecto al 2017 pero a partir del 2019 las ventas empezaron a estabilizarse debido a un mejor manejo de las cuentas por cobrar con los clientes y, en especial, un mejor desarrollo de la zona y los puntos de ventas.

También se puede apreciar los datos de manera gráfica donde se puede observar de mejor manera el descenso de las ventas.

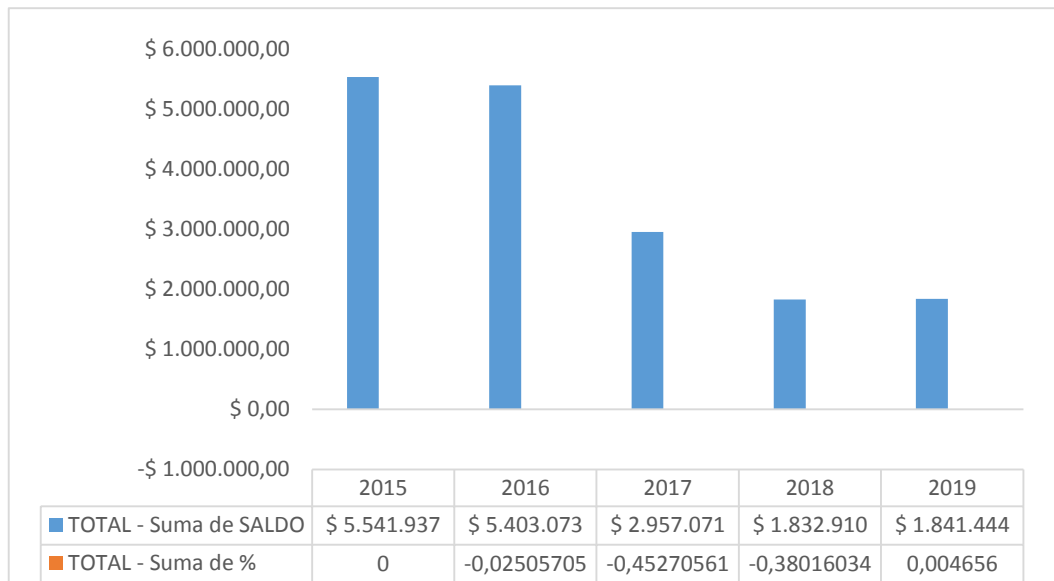


Gráfico 6-3: Actividades Ordinarias

Realizado por: Yépez, A. 2021

- Análisis de las Ganancias (Perdidas) antes del 15%.

Tabla 8-3: Ganancias-Perdidas antes 15%

CUENTAS	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15%	
Etiquetas de fila	Suma de SALDO	Suma de %
2015	-\$ 109,841.45	0%
2016	-\$ 94,033.87	17%
2017	\$ 12,397.20	48%
2018	\$ 5,100.76	-83%
2019	\$ 6,220.70	8%

Realizado por: Yépez, A. 2021

La Utilidad antes de Impuestos de la empresa tras la pérdida de la línea de HPF que inicio en el año 2015 fueron negativas en un inicio, pero la empresa después empezada a recuperarse con el transcurso del tiempo, lo que demuestra el crecimiento de la empresa solo con la distribución de ICE, tomando en cuenta que con la separación de las dos líneas los gastos que empresa tenía también disminuyeron considerablemente. Lo que quiere decir que a pesar de la pérdida de una de las líneas de comercialización la empresa aún sigue teniendo resultados positivos que amortiguan el golpe de la gran pérdida tras el inicio de la pérdida de la línea de HPF.

- Análisis de los Gastos.

Tabla 9-3: Gastos

CUENTAS	GASTOS	
	Etiquetas de columna	
	TOTAL	
Etiquetas de fila	Suma de SALDO	Suma de %
2015	\$ 1,001,343.56	0.00%
2016	\$ 987,965.97	-1.34%
2017	\$ 582,307.24	-41.06%
2018	\$ 481,266.63	-17.35%
2019	\$ 438,058.78	-8.98%

Realizado por: Yépez, A. 2021

Como se mencionó anterior mente, tras la pérdida de la línea de HPF los gastos descendieron considerablemente desde el 2015 hasta el 2017 lo cual ayudo con los resultados finales del ejercicio fiscal como se representó en la tabla anterior. También se puede observar que, a pesar que la línea de HPF representaba un fuerte porcentaje de las ventas, también representaba un fuerte rubro de gastos tanto en personal, mercadería, transporte y publicidad.

También se puede apreciar de mejor manera en la siguiente grafica donde se ve claramente el descenso de los gastos de la empresa.

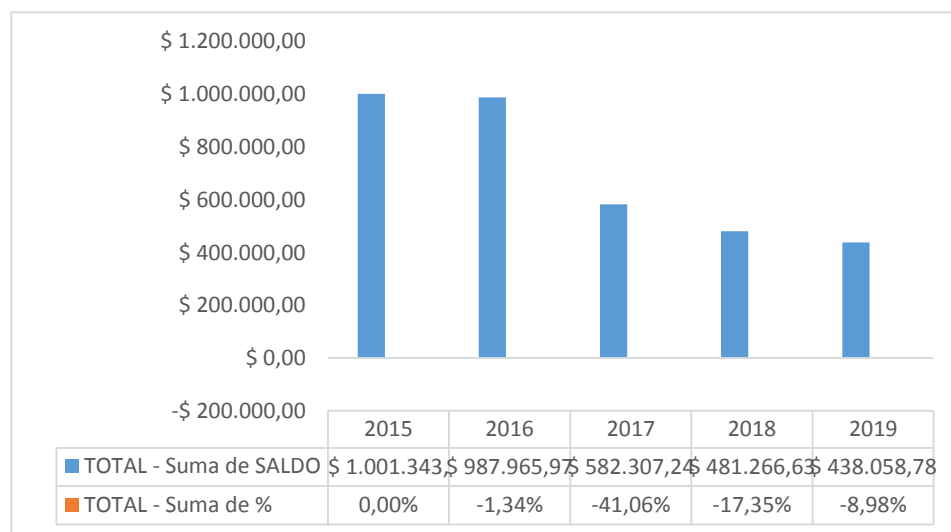


Gráfico 7-3: Gastos

Realizado por: Yépez, A. 2021

Tabla 10-3: Gastos administrativos

CUENTAS		GASTOS ADMINISTRATIVOS	
		Etiquetas de columna	
		TOTAL	
Etiquetas de fila	Suma de SALDO	Suma de	%
2015	\$ 482,803.38		0%
2016	\$ 510,219.21		6%
2017	\$ 368,203.03		-28%
2018	\$ 250,706.04		-32%
2019	\$ 221,824.33		-12%

Realizado por: Yépez, A. 2021

Los gastos administrativos descendieron puesto que con la separación de la línea también implicó un recorte en el personal como supervisores, asistentes tanto contable como informático, etc. Aunque en el año 2016 los gastos administrativos incrementaron ligeramente puesto que los trámites de separación de las líneas conllevaron gastos fuertes solo en el año 2016 después de ello los gastos bajaron.

Tabla 11-3: Gastos de Ventas

CUENTAS		GASTOS DE VENTAS	
		Etiquetas de columna	
		TOTAL	
Etiquetas de fila	Suma de SALDO	Suma de	%
2015	\$ 424,466.08		0%
2016	\$ 434,212.47		2%
2017	\$ 145,192.52		-67%
2018	\$ 141,963.89		-2%
2019	\$ 133,439.04		-6%

Realizado por: Yépez, A. 2021

El decrecimiento en los gastos de ventas se debe principalmente a la separación de varios vendedores y equipo de logística encargado de la entrega de mercadería, también con ello disminuyó los gastos en movilización de los vendedores y en mantenimiento de los camiones encargados de la entrega de la mercadería de HPF.

Tabla 12-3: Gastos Financieros

Cuentas		Gastos Financieros	
		Etiquetas de columna	
		TOTAL	
Etiquetas de fila	Suma de SALDO	Suma de	%
2015	\$ 38,471.16		0%
2016	\$ 18,437.07		-52%
2017	\$ 8,433.92		-54%
2018	\$ 19,610.74		133%
2019	\$ 35,343.15		80%

Realizado por: Yépez, A. 2021

Los gastos financieros presentaron una caída hasta el año 2017 debido al cumplimiento de obligaciones adquiridas para la compra de camiones adaptados para la entrega de helados, así como una bodega especial para el mantenimiento de los helados. A partir del año 2018 es cuando la empresa realiza un préstamo considerable a la CFN para cubrir deudas principalmente con Unilever tras la pérdida de la línea de HPF.

A. Análisis del Estado de Situación Financiera.

- Análisis de la cuenta Activos.

Primero se mostrará de manera agrupada la información de la cuenta de Activos:

Tabla 13-3: Análisis de la cuenta Activos

Cuentas	Sub Cuentas	Saldos 2015	Saldos 2016	Saldos 2017	Saldos 2018	Saldos 2019
ACTIVO	TOTAL, ACTIVO	\$ 1,098,317.45	\$ 1,115,011.57	\$ 826,148.63	\$ 1,406,843.44	\$ 1,146,739.38
ACTIVO CORRIENTE	TOTAL	\$ 845,641.81	\$ 875,273.95	\$ 518,496.13	\$ 397,229.71	\$ 408,707.18
ACTIVO CORRIENTE	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 15,000.61	\$ 17,926.22	\$ 2,109.10	\$ 6,326.31	\$ 6,162.40
ACTIVO CORRIENTE	Caja General	\$ 14,300.61	\$ 17,226.22	\$ 1,409.10	\$ 5,632.31	\$ 5,462.40
ACTIVO CORRIENTE	Caja Chica	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 694.00	\$ 700.00
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 280,848.48	\$ 366,913.68	\$ 103,179.91	\$ 89,891.00	\$ 95,086.90
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS	\$ 13,587.37	\$ 9,888.63	\$ 1,566.02	\$ 1,482.04	\$ 303.17
ACTIVO CORRIENTE	Banco Pichincha cta cte 3146505904	\$ 3,367.06	\$ 5,449.80	\$ 377.48	\$ 95.68	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Banco del Austro cta cte 18021250	\$ 95.68	\$ 95.68	\$ 95.68	\$ 1,178.87	\$ 95.68
ACTIVO CORRIENTE	Banco Guayaquil cta cte 310115286	\$ 3,492.14	\$ 2,924.23	\$ 272.90	\$ 207.49	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Banco Pacifico cta cte 7581033	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 207.49
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 632.30	\$ 1,025.82
ACTIVO CORRIENTE	CREDICHEQUE CTA OPT 1010351011	\$ 6,277.22	\$ 1,211.43	\$ 612.47	\$ -	\$ 1,025.82
ACTIVO CORRIENTE	Banco Pacifico cta cte 7581033	\$ 355.27	\$ 207.49	\$ 207.49	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE		\$ 14,300.61	\$ 17,226.22	\$ 1,409.09	\$ -	\$ -

ACTIVO CORRIENTE	CHEQUES POSTFECHADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		14,300.61	17,226.22	1,409.09	632.30	-
ACTIVO CORRIENTE	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACI	\$	\$	\$	\$	\$
		298,941.48	393,020.71	121,792.42	107,810.70	95,809.55
ACTIVO CORRIENTE	Cientes Nacionales	\$	\$	\$	\$	\$
		289,360.47	378,323.68	105,327.20	96,060.66	83,527.51
ACTIVO CORRIENTE	CXC REEMBOLSOS UNILEVER	\$	\$	\$	\$	\$
		9,581.01	14,697.03	16,465.22	11,750.04	12,282.04
ACTIVO CORRIENTE	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$
		17,379.76	18,769.44	18,769.44	18,769.44	-
ACTIVO CORRIENTE	Provisión por cuentas incobrables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$
		12,329.75	13,190.43	13,190.43	13,190.43	-
ACTIVO CORRIENTE	PROVISION POR DETERIORO DE CARTERA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$
		5,050.01	5,579.01	5,579.01	5,579.01	-
ACTIVO CORRIENTE	INVENTARIOS	\$	\$	\$	\$	\$
		397,524.25	310,260.09	214,448.40	134,366.51	158,782.00
ACTIVO CORRIENTE	INVENTARIOS DE PROD. TERM. - COMPRADO A DE TERCERO	\$	\$	\$	\$	\$
		401,883.39	314,619.23	214448.4+G2	134,366.51	158,782.00
ACTIVO CORRIENTE	Inventario de Producto 12%	\$	\$	\$	\$	\$
		382,873.26	304,242.53	213,154.63	133,073.20	158,782.00
ACTIVO CORRIENTE	Inventario de Producto 0%	\$	\$	\$	\$	\$
		19,010.13	10,376.70	1,293.77	1,293.31	-
ACTIVO CORRIENTE	(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRA	\$ -	\$ -	\$	\$	\$
		4,359.14	4,359.14	-	-	-
ACTIVO CORRIENTE	Provisión de Inventarios por deterioro	\$ -	\$ -	\$	\$	\$
		4,359.14	4,359.14	-	-	-
ACTIVO CORRIENTE	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$	\$	\$	\$	\$
		41,425.24	33,690.53	25,849.95	22,713.94	586.79
ACTIVO CORRIENTE	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$	\$	\$	\$	\$
		34,709.46	33,690.53	25,849.95	22,713.94	586.79
ACTIVO CORRIENTE	Seguros Anticipados	\$	\$	\$	\$	\$
		11,216.78	11,083.80	4,129.17	2,337.16	586.79

ACTIVO CORRIENTE	Arriendos en garantía	\$ 1,344.00	\$ 1,344.00	\$ 1,344.00	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Desarrollo de Software	\$ 22,148.68	\$ 21,262.73	\$ 20,376.78	\$ 20,376.78	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	\$ 6,715.78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Olivo Sergio	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Aragadobay David	\$ 700.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Barriga Mercedes	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Guaila Alexandra	\$ 4,815.78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Jarrín Aída	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Quisilema Juan	\$ 100.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 110,843.23	\$ 146,483.43	\$ 172,908.77	\$ 143,931.95	\$ 148,089.09
ACTIVO CORRIENTE	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR EMPRESA (IVA)	\$ -	\$ -	\$ 1,223.10	\$ 31.86	\$ 148,089.09
ACTIVO CORRIENTE	Retención CEspe 10%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.86	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Crédito Tributario IVA	\$ -	\$ -	\$ 1,223.10	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR EMPRESA (I.R)	\$ 93,809.15	\$ 128,776.47	\$ 1,223.10	\$ 143,900.09	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Crédito Tributario Impuesto a la Renta	\$ 75,201.60	\$ 111,006.72	\$ 147,321.23	\$ 143,892.75	\$ 148,089.09
ACTIVO CORRIENTE	Retenciones en la fuente impuesto a la Renta	\$ 18,607.55	\$ 17,769.75	\$ 6,995.56	\$ 7.34	\$ -

ACTIVO CORRIENTE	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 17,034.08	\$ 17,706.96	\$ 17,368.88	\$ -	\$ -
ACTIVO CORRIENTE	Anticipo Impuesto a la Renta	\$ 17,034.08	\$ 17,706.96	\$ 17,368.88	\$ -	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	TOTAL	\$ 252,675.64	\$ 239,737.62	\$ 307,652.50	\$ 1,009,613.73	\$ 738,032.20
ACTIVO NO CORRIENTE	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 242,048.37	\$ 234,874.02	\$ 187,278.54	\$ 597,099.70	\$ 582,517.52
ACTIVO NO CORRIENTE	TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00
ACTIVO NO CORRIENTE	EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,000.00	\$ 400,000.00
ACTIVO NO CORRIENTE	INSTALACIONES	\$ 28,307.06	\$ 28,307.06	\$ 27,901.94	\$ 13,796.19	\$ 13,796.19
ACTIVO NO CORRIENTE	Instalaciones	\$ 28,307.06	\$ 28,307.06	\$ 27,901.94	\$ 13,796.19	\$ 13,796.19
ACTIVO NO CORRIENTE	MUEBLES Y EN SERES	\$ 14,357.13	\$ 14,357.13	\$ 14,357.13	\$ 4,852.68	\$ 4,852.68
ACTIVO NO CORRIENTE	Muebles y Enseres	\$ 14,357.13	\$ 14,357.13	\$ 14,357.13	\$ 4,852.68	\$ 4,852.68
ACTIVO NO CORRIENTE	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 9,728.02	\$ 9,728.02	\$ 9,728.02	\$ 4,016.45	\$ 4,016.45
ACTIVO NO CORRIENTE	Maquinaria y Equipo	\$ 9,728.02	\$ 9,728.02	\$ 9,728.02	\$ 4,016.45	\$ 4,016.45
ACTIVO NO CORRIENTE	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 145,785.51	\$ 118,744.49	\$ 119,244.05	\$ 14,036.85	\$ 14,036.85
ACTIVO NO CORRIENTE	Equipo de Computación y Software	\$ 145,785.51	\$ 118,744.49	\$ 119,244.05	\$ 14,036.85	\$ 14,036.85
ACTIVO NO CORRIENTE	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	\$ 435,282.66	\$ 462,764.80	\$ 431,923.27	\$ 160,397.53	\$ 159,139.27
ACTIVO NO CORRIENTE	Equipo de Transporte/Vehículos	\$ 435,282.66	\$ 462,764.80	\$ 431,923.27	\$ 160,397.53	\$ 159,139.27

ACTIVO NO CORRIENTE	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y E	\$ - 391,412.01	\$ - 399,027.48	\$ - 415,875.87	\$ -	\$ - 13,323.92
ACTIVO NO CORRIENTE	Instalaciones	\$ - 7,218.74	\$ - 9,649.43	\$ - 11,675.03	\$ -	\$ - 2,430.72
ACTIVO NO CORRIENTE	Muebles y Enseres	\$ - 8,103.88	\$ - 8,705.47	\$ - 9,152.01	\$ -	\$ - 339.16
ACTIVO NO CORRIENTE	Maquinaria y Equipos	\$ - 4,171.51	\$ - 4,679.73	\$ - 5,229.13	\$ -	\$ - 429.47
ACTIVO NO CORRIENTE	Equipo de Computación y Software	\$ - 101,232.12	\$ - 103,395.21	\$ - 104,705.38	\$ -	\$ - 155.10
ACTIVO NO CORRIENTE	Equipo de Transporte/Vehículos	\$ - 270,685.76	\$ - 272,597.64	\$ - 285,114.32	\$ -	\$ - 9,969.47
ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$ 1,297.91	\$ 1,297.91	\$ 1,297.91	\$ 1,297.91	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	Activos Impuestos Diferidos	\$ 1,297.91	\$ 1,297.91	\$ 1,297.91	\$ 1,297.91	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 9,329.36	\$ 3,565.69	\$ 119,076.05	\$ 411,216.12	\$ 155,514.68
ACTIVO NO CORRIENTE	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 9,329.36	\$ 3,565.69	\$ 694.25	\$ 185,422.44	\$ 155,514.68
ACTIVO NO CORRIENTE	Cuentas por cobrar Garces Guido	\$ 9,329.36	\$ 3,565.69	\$ 694.25	\$ -	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	INTERESES POR DEVENGAR CFN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 185,422.44	\$ 155,514.68
ACTIVO NO CORRIENTE	CARGOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ 118,381.80	\$ 225,793.68	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	Proyectos de investigación y desarrollo	\$ -	\$ -	\$ 118,381.80	\$ 225,793.68	\$ -

Realizado por: Yépez, A. 2021

Una vez presentada la información de manera general, ahora se presentará la información de la cuenta Activos de manera más simplificada para el análisis de los datos:

Tabla 14-3: Saldo Activos

Cuentas	ACTIVO	
	Etiquetas de columna TOTAL, ACTIVO	
Etiquetas de fila	Suma de SALDO	Suma de %
2015	\$ 1,098,317.45	0.00%
2016	\$ 1,115,011.57	1.52%
2017	\$ 826,148.63	-25.91%
2018	\$ 1,406,843.44	70.29%
2019	\$ 1,146,739.38	-18.49%

Realizado por: Yépez, A. 2021

La disminución de los activos hasta el año 2017 se debe principalmente a la venta de vehículos, específicamente camiones, que se usaban para la entrega de la mercadería de HPF, también la baja de la cuenta “Inventarios”. En el año 2018 la empresa realiza la compra del terreno donde están las instalaciones lo cual provoca el crecimiento de la cuenta de los activos y también la cuenta de Gastos Financieros como se mencionó anteriormente

- Análisis de la cuenta Pasivos.

Primero se mostrará de manera agrupada la información de la cuenta de Pasivo:

Tabla 15-3: Análisis de las cuentas del Pasivo

Cuentas	Sub Cuentas	Saldos 2015	Saldos 2016	Saldos 2017	Saldos 2018	Saldos 2019
PASIVO	TOTAL, PASIVO	\$ 1,081,788.66	\$ 1,112,516.65	\$ 516,256.51	\$ 1,031,028.85	\$ 1,020,874.55
PASIVO CORRIENTE	TOTAL	\$ 861,837.99	\$ 872,345.72	\$ 389,202.47	\$ 254,792.24	\$ 278,882.88
PASIVO CORRIENTE	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 360,009.35	\$ 453,007.74	\$ 312,400.21	\$ 108,223.97	\$ 126,889.24
PASIVO CORRIENTE	LOCALES	\$ 360,009.35	\$ 453,007.74	\$ 312,400.21	\$ 108,223.97	\$ 126,889.24
PASIVO CORRIENTE	Proveedores de Productos Terminados Unilever	\$ 352,912.27	\$ 448,608.61	\$ 308,474.12	\$ 105,851.69	\$ 125,071.82
PASIVO CORRIENTE	Otros Proveedores Locales	\$ 7,097.08	\$ 4,399.13	\$ 3,926.09	\$ 2,372.28	\$ 1,817.42
PASIVO CORRIENTE	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINAN.	\$ 460,914.07	\$ 375,973.11	\$ 64,241.11	\$ 125,747.37	\$ 130,118.26
PASIVO CORRIENTE	LOCALES	\$ 460,914.07	\$ 375,973.11	\$ 64,241.11	\$ 125,747.37	\$ 130,118.26
PASIVO CORRIENTE	Préstamos Bancarios Produbanco	\$ 49,654.34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO CORRIENTE	Sobregiro Produbanco	\$ 332,844.75	\$ 341,357.07	\$ 44,860.71	\$ 99,237.57	\$ 93,500.70
PASIVO CORRIENTE	Sobregiro Banco Pichincha	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,032.40	\$ 813.11
PASIVO CORRIENTE	Sobregiro Diners Club	\$ 647.36	\$ 460.51	\$ 118.09	\$ 9,893.06	\$ 20,269.37
PASIVO CORRIENTE	Sobregiro Credichecke	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,584.34	\$ 14,526.47
PASIVO CORRIENTE	Préstamos Bancarios Banco de Guayaquil	\$ 77,767.62	\$ 34,155.53	\$ 19,262.31	\$ 12,000.00	\$ 1,008.61

PASIVO CORRIENTE	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 40,914.57	\$ 43,364.87	\$ 12,561.15	\$ 11,637.02	\$ 21,875.38
PASIVO CORRIENTE	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$ 21,344.11	\$ 26,039.04	\$ 4,072.82	\$ 2,280.99	\$ 5,627.37
PASIVO CORRIENTE	Iva Cobrado por Pagar mensual	\$ -	\$ -	\$ - 1,523.31	\$ -	\$ 57.44
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención IVA 30%	\$ 59.42	\$ 68.23	\$ 11.92	\$ 11.97	\$ 9.94
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención IVA 70%	\$ 218.54	\$ 257.41	\$ 299.27	\$ 76.67	\$ 232.61
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención Renta 2%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.49	\$ -
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención Renta 1%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 970.77	\$ -
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención IVA 100%	\$ 169.83	\$ 202.55	\$ 190.97	\$ -	\$ -
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención Renta 10%	\$ 10.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención Renta 8%	\$ 105.22	\$ 115.74	\$ 127.30	\$ -	\$ 6.30
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención Renta 2%	\$ 75.09	\$ 78.21	\$ 76.41	\$ -	\$ 54.54
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por Pagar por Retención Renta 1%	\$ 3,284.62	\$ 3,766.10	\$ 1,487.73	\$ -	\$ 1,144.01
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por pagar ret. seguros y reaseg 1%	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO CORRIENTE	Iva por Pagar	\$ 12,979.18	\$ 16,070.55	\$ 1,523.31	\$ -	\$ 2,713.15

PASIVO CORRIENTE	Retención en relación de dependencia	\$ 700.00	\$ 500.00	\$ 113.07	\$ 42.00	\$ 42.00
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por pagar CE Bienes 10%	\$ 3,715.53	\$ 4,948.58	\$ 1,761.54	\$ 1,160.00	\$ 1,367.38
PASIVO CORRIENTE	Obligaciones por pagar CE Ser20%	\$ 25.68	\$ 30.67	\$ 4.61	\$ 0.09	\$ -
PASIVO CORRIENTE	CON EL IESS	\$ 9,187.91	\$ 8,988.44	\$ 3,247.93	\$ -	\$ 4,379.42
PASIVO CORRIENTE	Aportes al IESS por Pagar	\$ 9,187.91	\$ 8,988.44	\$ 3,247.93	\$ -	\$ 3,256.62
PASIVO CORRIENTE	Fondos de Reserva por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,122.80
PASIVO CORRIENTE	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,668.22	\$ 1,252.68
PASIVO CORRIENTE	Impuesto a la Renta por Pagar POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,668.22	\$ 1,252.68
PASIVO CORRIENTE	Décimo Tercero por Pagar	\$ 10,382.55	\$ 8,337.39	\$ 5,240.40	\$ 9,183.88	\$ 10,328.69
PASIVO CORRIENTE	Décimo Cuarto por Pagar	\$ 3,025.30	\$ 3,025.30	\$ 529.66	\$ 580.73	\$ 193.93
PASIVO CORRIENTE	Vacaciones por pagar	\$ 5,032.59	\$ 4,799.68	\$ 838.84	\$ 1,310.38	\$ 1,136.16
PASIVO CORRIENTE	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 2,324.66	\$ 512.41	\$ 3,871.90	\$ 7,292.77	\$ 8,998.60
PASIVO CORRIENTE	Participación Trabajadores por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 473.74	\$ 287.22
PASIVO NO CORRIENTE	TOTAL	\$ 219,950.67	\$ 240,170.93	\$ 127,054.04	\$ 776,236.61	\$ 741,991.67

PASIVO NO CORRIENTE	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 544,705.98
PASIVO NO CORRIENTE	LOCALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 544,705.98
PASIVO NO CORRIENTE	Obligaciones Financieras a Largo Plazo Banco	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 389,748.42
PASIVO NO CORRIENTE	Intereses por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 154,957.56
PASIVO NO CORRIENTE	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	\$ 74,000.00	\$ 106,710.52	\$ 26,509.43	\$ 584,197.33	\$ 95,931.17
PASIVO NO CORRIENTE	LOCALES	\$ 74,000.00	\$ 106,710.52	\$ 26,509.43	\$ 584,197.33	\$ 95,931.17
PASIVO NO CORRIENTE	Cuenta por Pagar a Largo Plazo	\$ 74,000.00	\$ 106,710.52	\$ 26,509.43	\$ 584,197.33	\$ 95,931.17
PASIVO NO CORRIENTE	Intereses por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 184,197.33	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE	LACIONADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 102,118.31	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE	LOCALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 102,118.31	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE	Cuenta por Pagar a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 102,118.31	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 110,611.89	\$ 95,091.64	\$ 79,637.13	\$ 69,213.09	\$ 79,599.99
PASIVO NO CORRIENTE	JUBILACION PATRONAL	\$ 110,611.89	\$ 95,091.64	\$ 79,637.13	\$ 69,213.09	\$ 79,599.99
PASIVO NO CORRIENTE	Jubilación Patronal	\$ 110,611.89	\$ 95,091.64	\$ 79,637.13	\$ 69,213.09	\$ 79,599.99
PASIVO NO CORRIENTE	OTRAS PROVISIONES	\$ 34,700.44	\$ 36,877.10	\$ 19,415.81	\$ 19,216.21	\$ 21,754.53

PASIVO NO CORRIENTE	Provisiones de desahucio	\$ 34,700.44	\$ 36,877.10	\$ 19,415.81	\$ 19,216.21	\$ 21,754.53
PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO DIFERIDO	\$ 638.34	\$ 1,491.67	\$ 1,491.67	\$ 1,491.67	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$ 638.34	\$ 1,491.67	\$ 1,491.67	\$ 1,491.67	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE	Pasivos por impuestos diferidos.	\$ 638.34	\$ 1,491.67	\$ 1,491.67	\$ 1,491.67	\$ -

Realizado por: Yépez, A. 2021

Ahora se presenta la información de la cuenta Pasivos de manera más simplificada para el análisis de los datos,

Tabla 16-3: Saldo Pasivos

CUENTAS	PASIVO	
		Etiquetas de columna
		TOTAL, PASIVO
		Suma de
Etiquetas de fila	Suma de SALDOS	%
2015	\$ 1,081,788.66	0.00%
2016	\$ 1,112,516.65	2.84%
2017	\$ 516,256.51	-53.60%
2018	\$ 1,031,028.85	99.71%
2019	\$ 1,020,874.55	-0.98%

Realizado por: Yépez, A. 2021

Los Pasivo de la empresa disminuyeron hasta el año 2017, por la culminación de obligaciones obtenidas para la distribución de helados pingüino, pero a partir del 2018, donde se hace la compra del terreno donde está ubicada la empresa, la cuenta presenta un fuerte crecimiento por la deuda con la CFN.

- Análisis de la cuenta Patrimonio.

Primero se mostrará de manera agrupada la información de la cuenta de Patrimonio:

Tabla 17-3: Patrimonio

Cuentas	Saldos 2015	Saldos 2016	Saldos 2017	Saldos 2018	Saldos 2019
PATRIMONIO NETO	\$ 16,528.11	\$ 2,494.92	\$ 309,892.12	\$ 375,814.59	\$ 125,864.83
CAPITAL	\$ 124,444.00	\$ 204,444.00	\$ 204,444.00	\$ 204,444.00	\$ 204,444.00
CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	\$ 124,444.00	\$ 204,444.00	\$ 204,444.00	\$ 204,444.00	\$ 204,444.00
Capital Social Arturo Yépez	\$ 62,222.00	\$ 102,222.00	\$ 102,222.00	\$ 102,222.00	\$ 102,222.00
Capital Social Guido Garcés	\$ 62,222.00	\$ 102,222.00	\$ 102,222.00	\$ 102,222.00	\$ 102,222.00
APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ 0.68	\$ 0.68	\$ 295,000.68	\$ 360,000.68	\$ 113,830.22
Aportes para Futuras Capitalizaciones	\$ 0.68	\$ 0.68	\$ 295,000.68	\$ 360,000.68	\$ 113,830.22
RESERVAS	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51
RESERVA LEGAL	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51
Reserva Legal	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51	\$ 20,660.51
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ - 18,734.95	\$ - 128,576.40	\$ - 222,610.27	\$ - 214,391.36	\$ - 219,290.60
GANANCIAS ACUMULADAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,219.28	\$ 8,219.28
Utilidades Acumuladas de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,219.28	\$ 8,219.28
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	\$ - 38,487.32	\$ - 148,328.77	\$ - 242,362.64	\$ - 242,363.01	\$ - 247,262.25
Pérdidas Acumuladas de Ejercicios Anteriores	\$ - 38,487.32	\$ - 148,328.77	\$ - 242,362.64	\$ - 242,363.01	\$ - 247,262.25
RESULTADOS ACUMULADOS ADOPCION DE LAS NIIF	\$ 16,106.76	\$ 16,106.76	\$ 16,106.76	\$ 16,106.76	\$ 16,106.76
Resultados acumulados adopción NIIF	\$ 16,106.76	\$ 16,106.76	\$ 16,106.76	\$ 16,106.76	\$ 16,106.76
RESERVA DE CAPITAL	\$ 3,645.61	\$ 3,645.61	\$ 3,645.61	\$ 3,645.61	\$ 3,645.61
Reserva de Capital	\$ 3,645.61	\$ 3,645.61	\$ 3,645.61	\$ 3,645.61	\$ 3,645.61
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ - 109,841.45	\$ - 94,033.87	\$ 12,397.20	\$ 5,100.76	\$ 6,220.70
GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$ -	\$ -	\$ 12,397.20	\$ 5,100.76	\$ 6,220.70
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	\$ - 109,841.45	\$ - 94,033.87	\$ -	\$ -	\$ -

Realizado por: Yépez, A. 2021

Una vez presentada la información de manera general, ahora se presentará la información de la cuenta Patrimonio de manera más simplificada para el análisis de los datos:

Tabla 18-3: Saldo Patrimonio

Etiquetas de columna		
PATRIMONIO NETO		
Etiquetas de fila	Suma de SALDOS	Suma de %
2015	\$ 16,528.11	0%
2016	\$ 2,494.92	-85%
2017	\$ 309,892.12	12321%
2018	\$ 375,814.59	21%
2019	\$ 125,864.83	-67%

Realizado por: Yépez, A. 2021

Cuando se perdió de la línea de HPF la cuenta del patrimonio tuvo un fuerte descenso hasta el año 2016, pero a partir del 2017 la empresa tuvo que hacer una fuerte inyección de capital para que los organismos de control le permitan seguir operando.

B. Indicadores.

Una vez analizado el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados de manera individual, ahora podemos aplicar los indicadores necesarios para poder analizar la situación de la empresa y su evolución desde el año 2015 hasta el 2019.

a. Punto de Equilibrio.

La función principal del Punto de Equilibrio es mostrar el equilibrio entre los ingresos de la empresa con los gastos, ya sean fijos y variados, para identificar a partir de qué punto la empresa empieza a obtener utilidades.

A continuación, se presentarán los datos que se utilizan para realizar el cálculo:

a) Gastos Variados.

Tabla 19-3: Gastos Variados

GASTOS FIJOS O	
VARIADOS	VARIADO
Etiquetas de fila	Suma de SALDO
2015	\$4,841,978.79
2016	\$4,729,899.16
2017	\$2,535,570.98
2018	\$1,410,171.85
2019	\$1,535,013.95

Realizado por: Yépez, A. 2021

Los Gastos Variados corresponden principalmente a las comisiones que se ganan tanto los vendedores como los supervisores de ventas. Se puede apreciar que las comisiones que se ganaban con la línea de HPF eres muy superior a ganar comisiones solo con la línea de ICE.

b) Gastos Fijos.

Tabla 206-3: Gastos Fijos

GASTOS FIJOS O	
VARIADOS	FIJO
Etiquetas de fila	Suma de SALDO
2015	\$815,253.22
2016	\$782,728.24
2017	\$487,596.07
2018	\$417,817.05
2019	\$334,121.24

Realizado por: Yépez, A. 2021

Los Gastos Fijos son principalmente los sueldos, los rubros de alimentación, transporte, servicios básicos, etc. Se puede apreciar como desde el 2017 los gastos fijos disminuyeron por la separación de varias personas de la empresa por la separación de las líneas.

c) Ingresos.

- Ingresos Ordinarios

Tabla 21-3: Total Ingresos

AÑOS	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	OTROS INGRESOS	TOTAL
2015	\$5,541,937.92	\$5,452.64	\$5,547,390.56
2016	\$5,403,073.28	\$15,520.25	\$5,418,593.53
2017	\$2,957,071.71	\$37,513.45	\$2,994,585.16
2018	\$1,832,910.31	\$179.35	\$1,833,089.66
2019	\$1,841,444.34	\$18,963.20	\$1,860,407.54

Realizado por: Yépez, A. 2021

Tabla 22-3: Ingresos Ordinarios

CUENTAS	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
Etiquetas de fila	Suma de SALDO
2015	\$ 5,541,937.92
2016	\$ 5,403,073.28
2017	\$ 2,957,071.71
2018	\$ 1,832,910.31
2019	\$ 1,841,444.34

Realizado por: Yépez, A. 2021

Los Ingresos Ordinarios son los ingresos acumulados provenientes de las ventas de HPF y de ICE. Aquí se puede apreciar el peso de la línea de HPF sobre las ventas puesto que desde el 2017 donde fue la separación total de las líneas, como las ventas se desploman más de un 50%. En esta tabla solo se está representado las ventas netas sin tomar en cuenta las comisiones que gana la empresa por el cumplimiento de las metas mensuales.

- Ingresos Ordinarios más comisiones.

En esta tabla se encuentra el total de los ingresos de la empresa que es la suma del total de los ingresos provenientes de las ventas de la empresa y también los ingresos provenientes de las comisiones que la empresa gana con el cumplimiento de las metas.

Para la aplicación de la fórmula de Punto de Equilibrio se presentarán los resultados tomando en cuenta solo las ventas de la empresa y después sumadas las comisiones que la empresa gana.

- Aplicación de la fórmula de Punto de Equilibrio.

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$PE = \frac{GASTOS FIJOS}{1 - \left(\frac{GASTOS VARIADOS}{VENTAS TOTALES}\right)}$$

Como se mencionó anterior mente primero se presentará los resultados tomando en cuenta los ingresos provenientes solo de las ventas y después se tomarán en cuenta todos los ingresos de la empresa provenientes de las ventas y las comisiones que ganaba la empresa. Ambas se presentarán de manera gráfica.

Punto de equilibrio considerando solo las ventas de la empresa.

Gráfico 8-3: Punto de Equilibrio Ventas



Realizado por: Yépez, A. 2021

Como se puede apreciar en el gráfico, entre los años 2015 y 2017 los gastos eran superior a las ventas y por ende el punto de equilibrio se encuentra por encima de las ventas, pero a partir del año 2018 los gastos, las ventas y el punto de equilibrio se encuentran estables por lo que la empresa, solo considerando las ventas, está en un punto estable.

Punto de equilibrio considerando todos los ingresos.

Gráfico 9-3: Punto de Equilibrio Dinero



Realizado por: Yépez, A. 2021

Ahora incrementado las comisiones que ganaba la empresa se puede apreciar que en los años 2015 y 2016 la empresa no llegaba a un equilibrio y los gastos eran ligeramente superior los ingresos totales. Pero desde el año 2017 la empresa empieza a superar su punto de equilibrio y los gastos empiezan a estabilizarse, incluso en el año 2018 los gastos fueron más bajas que en el año 2017 y 2019 por que la empresa empezaba a tener utilidades a final de los ejercicios fiscales

b) Necesidades Operativas de Fondo.

Tabla 23-3: NOF

NOF						
TIPO	CUENTAS	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO CORRIENTE	CAJA	\$15,000.61	\$17,926.22	\$2,109.10	\$6,326.31	\$6,162.40
	CLIENTES	\$298,941.48	\$393,020.71	\$121,792.42	\$107,810.70	\$95,809.55
	EXCISTENCIAS	\$397,524.25	\$310,260.09	\$214,448.40	\$134,366.51	\$158,782.00
RECURSOS ESPONTANEOS	PROVEEDORES	\$360,009.35	\$453,007.74	\$312,400.21	\$108,223.97	\$126,889.24
	OTROS RECURSOS	\$460,914.07	\$375,973.11	\$64,241.11	\$125,747.37	\$130,118.26

Realizado por: Yépez, A. 2021

NOF	\$(109,457.08)	\$(107,773.83)	\$(38,291.40)	\$14,532.18	\$3,746.45
-----	----------------	----------------	---------------	-------------	------------

Como sabemos las NOF son los recursos que posee la empresa para cumplir con sus necesidades primarias. Entre los años 2015 al 2017 la empresa no cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus necesidades, pero a partir del año 2018 y 2019 la empresa no solo si cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus necesidades e incluso la empresa podría afrontar problemas no previstos.

b. Rentabilidad Financiera.

Con el análisis de este indicador se puede identificar el valor de las acciones de la empresa para tener una fuente de financiación diferente a las más conocidas como préstamos bancarios.

Tabla 24-3: Rentabilidad Financiera

AÑOS	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15%	PATRIMONIO NETO	ROE
2015	\$(109,841.45)	\$16,528.11	-6.65
2016	\$ (94,033.87)	\$2,494.92	-37.69
2017	\$12,397.20	\$309,892.12	0.04
2018	\$5,100.76	\$375,814.59	0.01
2019	\$6,220.70	\$125,864.83	0.05

Realizado por: Yépez, A. 2021

Como se puede apreciar desde el año 2015 las acciones de la empresa se desplomaron por el inicio de la separación de las dos líneas, pero a partir del 2017 las acciones empezaron a cotizar en positivo, aunque no de una manera tan atractiva para las personas que busque comprar acciones, pero si puede considerarse positivo tener acciones en positivo puesto que para poder obtener financiamiento es importante este tipo de indicadores.

c. Rentabilidad Económica.

La rentabilidad económica esta enfoca en presentar los resultados de la empresa sin tomar en cuenta los financiamientos de la empresa y también el beneficio de la explotación que sería representado por las ganancias brutas de la empresa.

A continuación, se muestra la formula a utilizar:

$$Rentabilidad\ Economica = \frac{Beneficio\ de\ explotacion}{Activo\ Neto}$$

Conociendo la formula a aplicar entonces se presentará a continuación la aplicación de la fórmula represada en la siguiente tabla:

Tabla 25-3: ROA

AÑOS	ACTIVO	PASIVO	ACTIVO NETO	GANANCIA BRUTA	ROA
2015	\$1,098,317.45	\$ 1,081,788.66	\$16,528.79	\$886,049.47	53.61
2016	\$1,115,011.57	\$ 1,112,516.65	\$2,494.92	\$878,411.85	352.08
2017	\$826,148.63	\$ 516,256.51	\$309,892.12	\$516,211.90	1.67
2018	\$1,406,843.44	\$ 1,031,028.85	\$375,814.59	\$486,188.04	1.29
2019	\$1,146,739.38	\$ 1,020,874.55	\$125,864.83	\$410,367.93	3.26

Realizado por: Yépez, A. 2021

Como se mencionó anteriormente el ROA solo muestra los beneficios de la empresa sin tomar en cuenta las deudas que tiene la empresa y considerando la ganancia bruta de la empresa. Por lo cual se observa que, en el 2016, donde la empresa termino muchas deudas, tenía un ROA muy alto, pero tras la pérdida de la línea de HPF el ROA baja considerablemente lo que demuestra el peso comercial que tiene la línea de HPF sobre la línea de ICE.

d. Rotación de la Inversión.

Es un indicador que muestra los resultados obtenidos para los socios por cada dólar invertido en la empresa tomando en cuenta el total de los ingresos de la empresa para el Activo Neto de la misma. Se utilizará la siguiente formula:

$$Rotacion\ de\ Inversión = \frac{Ingresos}{Activo\ Neto}$$

Conociendo la formula a continuación se presentará la aplicación de la misma y el análisis de sus resultados.

Tabla 26-3: Rotación Inventarios

AÑOS	INGRESOS TOTALES	ACTIVO NETO	ROTACION DE INVERCION
2015	\$5,547,390.56	\$16,528.79	335.62
2016	\$5,418,593.53	\$2,494.92	2171.85
2017	\$3,035,564.25	\$309,892.12	9.80
2018	\$1,833,089.66	\$375,814.59	4.88
2019	\$1,875,355.89	\$125,864.83	14.90

Realizado por: Yépez, A. 2021

Los ingresos totales que se muestran en la tabla son considerando los ingresos por ventas y por comisiones que ganaba la empresa por el cumplimiento de las metas y el Activo Neto es la resta entre el Activo de la empresa y todos sus Pasivos, dando como resultado que con la línea de HPF la rotación sobre la inversión es considerablemente alto versus los últimos tres años puesto que los ingresos son más del doble teniendo en comparación los últimos dos años lo cual demuestra el peso que tenía la línea sobre la empresa, además, la inversión para la línea de HPF no es tan fuerte como la línea de ICE principalmente por la cadena de frio que necesita para el mantenimiento de la mercadería.

e. Margen sobre las Ventas.

Con este indicador se puede determinar cuál es el margen de ganancia que se tiene por la venta de la mercadería utilizando la siguiente formula:

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Beneficio de Explotacion}}{\text{Ingresos}}$$

Para el análisis se tomará en cuenta los ingresos totales de la empresa proveniente de las ventas y de las comisiones que la empresa obtenía:

Tabla 27-3: Margen sobre ventas

AÑOS	GANANCIA BRUTA	INGRESOS TOTALES	MARGEN
2015	\$886,049.47	\$5,547,390.56	15.97%
2016	\$878,411.85	\$5,418,593.53	16.21%
2017	\$516,211.90	\$3,035,564.25	17.01%
2018	\$486,188.04	\$1,833,089.66	26.52%
2019	\$410,367.93	\$1,875,355.89	21.88%

Realizado por: Yépez, A. 2021

Lo que podemos observar es un incremento continuo del margen de utilidad. Considerando que entre los años 2015 y 2017 la empresa estaba en procedimiento de separación de las líneas y a partir del 2018 al 2019 la empresa tiene un más alto margen de utilidad. Lo que se puede concluir es que a pesar que la línea de HPF representaba un alto porcentaje de las ventas totales, su margen de utilidad no era tan llamativo, lo que demuestra que el portafolio de ventas con HPF era muy extenso y su volumen de ventas sobre la línea de ICE es considerablemente mayor para justificar los niveles de ventas antes presentados.

f. Liquidez.

El indicador de Liquidez es para demostrar la solvencia que puede tener la empresa para afrontar problemas que no estén previstos o gastos que no estén proyectados. La fórmula es la siguiente:

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

Conociendo la fórmula, al aplicarlo podemos observar lo siguiente:

Tabla 28-3: Liquidez

AÑOS	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	LIQUIDEZ
2015	\$845,641.81	\$861,837.99	0.98
2016	\$875,273.95	\$872,345.72	1.00
2017	\$518,496.13	\$389,202.47	1.33
2018	\$397,229.71	\$254,792.24	1.56
2019	\$408,707.18	\$278,882.88	1.47

Realizado por: Yépez, A. 2021

Se puede ver que, bajo el criterio de Liquidez, los años 2015 y 2016 la empresa no contaba con la liquidez necesaria para afrontar algún tipo de problema no proyectado o presupuestado. Pero a partir del 2016 hasta el 2019 la empresa cuenta con un buen indicador de liquidez lo cual le quedaría a la empresa a afrontar problemas inesperados.

g. Solvencia.

Con este indicador se puede saber si la empresa, vendiendo todos sus activos, puede pagar todos sus pasivos. Esta fórmula es tomada en cuenta bajo la perspectiva de una liquidación de la empresa. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Una vez aplicada la formula tenemos lo siguientes resultados:

Tabla 29-3: Solvencia

AÑOS	ACTIVO	PASIVO	SOLVENCIA
2015	\$1,098,317.45	\$1,081,788.66	1.02
2016	\$1,115,011.57	\$1,112,516.65	1.00
2017	\$826,148.63	\$516,256.51	1.60
2018	\$1,406,843.44	\$1,031,028.85	1.36
2019	\$1,146,739.38	\$1,020,874.55	1.12

Realizado por: Yépez, A. 2021

En el caso de una Liquidación por parte de la empresa en los años 2015 y 2016 la empresa podía cubrir sus pasivos y no hubiese quedado nada mas de recursos, pero para los años 2017 y 2016 la empresa también puede cubrir sus pasivos y quedaría dinero para cubrir otro tipo de obligaciones que conlleva una liquidación.

C) Fase 3.

- Alcance.

Se realizó una investigación cuantitativa, por lo cual se analizó los datos contables y de ventas de la empresa para poder analizar y realizar la aplicación de los indicadores correspondiente.

También se realizó una investigación descriptiva para poder detallar los resultados que se encontraron de la investigación.

Por último, el estudio es longitudinal porque los datos de los Estados Financieros y los datos de las ventas son acumulativos desde hace 5 años atrás.

- **Beneficiarios:**

Los beneficiarios directos, principalmente, serían los dueños de la empresa y el supervisor de ventas puesto que ambos se concentran en el monto de venta mensual.

Otros beneficiarios son los vendedores puesto que con los resultados pueden modificar sus estrategias personales de ventas para el cumplimiento de los objetivos.

- **Tiempo de Aplicación.**

El tiempo de aplicación de los resultados puede ser de 2 a 3 semanas puesto que primero se tiene que sociabilizar los resultados tanto con el gerente y supervisor de ventas como con los vendedores. Después se debe conversar con los clientes seleccionados para establecer los acuerdos del crédito, ya sea en el tiempo y en los montos de las facturas.

- **Equipo Técnico Responsable.**

Los responsables en la correcta aplicación de los resultados son: supervisor de ventas, vendedores y asistente de ventas.

Los encargados de mantener el control de los montos de ventas y el tiempo de cobro de las facturas serán: jefe informático y asistente de ventas.

Por último, el encargo de actualizar los indicadores financieros de manera periódica será: el contador.

D) Fase 4.

Estrategia de aplicación.

- 1) Recolectar toda la cartera de clientes, tener un promedio de los últimos 5 años dividido en cada mes del año y por ultima limitar los clientes por promedio de venta mensual mayor o igual a 300, como se presenta a continuación:

Tabla 30-3: Información clientes

VENDEDOR	CLIENTES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1503803-1	\$586.69	\$663.49	\$941.21	\$566.77	\$586.69	\$663.49	\$941.21	\$566.77	\$323.69	\$714.38	\$586.69	\$566.77
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1503803-1	\$586.69	\$663.49	\$941.21	\$566.77	\$586.69	\$663.49	\$941.21	\$566.77	\$323.69	\$714.38	\$586.69	\$566.77
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1500439-1	\$719.77	\$666.90	\$634.80	\$577.60	\$719.77	\$666.90	\$634.80	\$577.60	\$291.91	\$535.66	\$719.77	\$577.60
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1500439-1	\$719.77	\$666.90	\$634.80	\$577.60	\$719.77	\$666.90	\$634.80	\$577.60	\$291.91	\$535.66	\$719.77	\$577.60
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1500446-1	\$407.98	\$522.88	\$641.89	\$578.12	\$407.98	\$522.88	\$641.89	\$578.12	\$490.18	\$745.39	\$407.98	\$578.12
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1500446-1	\$407.98	\$522.88	\$641.89	\$578.12	\$407.98	\$522.88	\$641.89	\$578.12	\$490.18	\$745.39	\$407.98	\$578.12
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1502657-1	\$136.70	\$473.86	\$549.42	\$692.15	\$136.70	\$473.86	\$549.42	\$692.15	\$779.53	\$650.75	\$136.70	\$692.15
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1502657-1	\$136.70	\$473.86	\$549.42	\$692.15	\$136.70	\$473.86	\$549.42	\$692.15	\$779.53	\$650.75	\$136.70	\$692.15

Realizado por: Yépez, A. 2021

RM16 I- RIVERA ROMULO	1501783-1	\$448.74	\$539.93	\$721.87	\$547.24	\$448.74	\$539.93	\$721.87	\$547.24	\$345.60	\$601.38	\$448.74	\$547.24
RM16 I- RIVERA ROMULO	1501783-1	\$448.74	\$539.93	\$721.87	\$547.24	\$448.74	\$539.93	\$721.87	\$547.24	\$345.60	\$601.38	\$448.74	\$547.24
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1507075-1	\$249.38	\$778.91	\$568.99	\$633.31	\$249.38	\$778.91	\$568.99	\$633.31	\$385.68	\$570.56	\$249.38	\$633.31
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1507075-1	\$249.38	\$778.91	\$568.99	\$633.31	\$249.38	\$778.91	\$568.99	\$633.31	\$385.68	\$570.56	\$249.38	\$633.31
RM16 I- RIVERA ROMULO	1502585-2	\$545.03	\$947.45	\$316.55	\$346.99	\$545.03	\$947.45	\$316.55	\$346.99	\$528.24	\$387.46	\$545.03	\$346.99
RM16 I- RIVERA ROMULO	1502585-2	\$545.03	\$947.45	\$316.55	\$346.99	\$545.03	\$947.45	\$316.55	\$346.99	\$528.24	\$387.46	\$545.03	\$346.99
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1504037-1	\$324.73	\$659.30	\$357.55	\$487.96	\$324.73	\$659.30	\$357.55	\$487.96	\$492.37	\$680.72	\$324.73	\$487.96
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1504037-1	\$641.70	\$593.17	\$160.32	\$258.26	\$324.73	\$659.30	\$357.55	\$487.96	\$492.37	\$680.72	\$324.73	\$258.26
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1504037-1	\$245.98	\$443.40	\$475.22	\$392.41	\$324.73	\$659.30	\$357.55	\$487.96	\$492.37	\$680.72	\$324.73	\$392.41
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1501458-1	\$245.98	\$443.40	\$475.22	\$392.41	\$533.90	\$549.12	\$501.56	\$631.43	\$273.24	\$440.65	\$533.90	\$392.41

RM26 I-GARCES CRISTIAN	1502584-1	\$354.29	\$645.86	\$403.14	\$346.90	\$366.00	\$681.58	\$179.90	\$485.32	\$665.51	\$484.54	\$366.00	\$346.90
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1502584-1	\$386.32	\$340.24	\$120.12	\$414.41	\$366.00	\$681.58	\$179.90	\$485.32	\$665.51	\$484.54	\$366.00	\$414.41
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1502584-1	\$386.32	\$340.24	\$120.12	\$414.41	\$366.00	\$681.58	\$179.90	\$485.32	\$665.51	\$484.54	\$366.00	\$414.41
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1503384-1	\$286.21	\$338.56	\$649.61	\$369.54	\$388.88	\$603.37	\$300.59	\$545.62	\$464.59	\$460.04	\$388.88	\$369.54
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1503384-1	354.29	\$303.72	\$329.83	\$529.48	\$388.88	\$603.37	\$300.59	\$545.62	\$464.59	\$460.04	\$388.88	\$529.48
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1507775-1	286.21	\$303.72	\$329.83	\$529.48	\$198.95	\$502.36	\$497.27	\$507.38	\$420.50	\$628.72	\$198.95	\$529.48
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1507775-1	\$188.10	\$320.38	\$509.04	\$358.45	\$198.95	\$502.36	\$497.27	\$507.38	\$420.50	\$628.72	\$198.95	\$358.45
RM28 I-ESPINOZA FRANKLIN	1503333-1	\$188.10	\$320.38	\$509.04	\$358.45	\$332.41	\$316.10	\$544.26	\$420.73	\$513.68	\$618.37	\$332.41	\$358.45
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1508271-1	\$327.14	\$390.96	\$348.78	\$511.50	\$390.96	\$511.50	\$348.78	\$390.96	\$511.50	\$454.25	\$390.96	\$511.50
RM16 I-RIVERA ROMULO	1507550-1	\$255.64	\$459.32	\$407.70	\$301.64	\$145.66	\$201.83	\$596.69	\$695.83	\$742.31	\$307.26	\$145.66	\$301.64

RM16 I- RIVERA ROMULO	1507550-1	\$255.64	\$459.32	\$407.70	\$301.64	\$145.66	\$201.83	\$596.69	\$695.83	\$742.31	\$307.26	\$145.66	\$301.64
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1507598-1	\$250.63	\$442.04	\$490.06	\$316.99	\$337.50	\$432.12	\$483.22	\$531.12	\$285.02	\$506.04	\$337.50	\$316.99
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1507598-1	\$350.28	\$398.34	\$129.66	\$544.22	\$337.50	\$432.12	\$483.22	\$531.12	\$285.02	\$506.04	\$337.50	\$544.22
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1500356-1	\$350.28	\$398.34	\$129.66	\$544.22	\$196.60	\$370.56	\$517.66	\$345.71	\$586.49	\$526.20	\$196.60	\$544.22
RM27 I- ESPIN WALTER	1500593-1	\$45.23	\$448.02	\$239.82	\$415.07	\$501.26	\$327.92	\$475.91	\$480.92	\$279.52	\$394.87	\$501.26	\$415.07
RM27 I- ESPIN WALTER	1500593-1	\$45.23	\$448.02	\$239.82	\$415.07	\$501.26	\$327.92	\$475.91	\$480.92	\$279.52	\$394.87	\$501.26	\$415.07
RM26 I- GARCES CRISTIAN	1500102-1	\$354.68	\$500.89	\$319.68	\$492.67	\$641.70	\$593.17	\$160.32	\$258.26	\$549.58	\$235.37	\$641.70	\$492.67
RM27 I- ESPIN WALTER	1501371-1	\$326.80	\$658.69	\$165.11	\$273.26	\$245.98	\$443.40	\$475.22	\$392.41	\$330.36	\$516.55	\$245.98	\$273.26
RM27 I- ESPIN WALTER	1501371-1	\$326.80	\$658.69	\$165.11	\$273.26	\$245.98	\$443.40	\$475.22	\$392.41	\$330.36	\$516.55	\$245.98	\$273.26
RM27 I- ESPIN WALTER	1507243-1	\$232.75	\$681.97	\$275.33	\$213.56	\$354.29	\$645.86	\$403.14	\$346.90	\$251.52	\$395.71	\$354.29	\$213.56

RM16 I- RIVERA ROMULO	1506741-1	\$232.75	\$681.97	\$275.33	\$213.56	\$386.32	\$340.24	\$120.12	\$414.41	\$646.79	\$443.38	\$386.32	\$213.56
RM16 I- RIVERA ROMULO	1506741-1	\$234.66	\$535.99	\$236.76	\$512.30	\$386.32	\$340.24	\$120.12	\$414.41	\$646.79	\$443.38	\$386.32	\$512.30
RM26 I- GARCES CRISTIAN	1501445-1	\$313.45	\$554.98	\$251.52	\$295.31	\$286.21	\$338.56	\$649.61	\$369.54	\$306.14	\$387.25	\$286.21	\$295.31
RM27 I- ESPIN WALTER	1506132-1	\$423.43	\$277.64	\$463.80	\$384.06	\$255.64	\$459.32	\$407.70	\$301.64	\$426.36	\$422.47	\$255.64	\$384.06
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1500616-1	\$249.38	\$778.91	\$568.99	\$633.31	\$250.63	\$442.04	\$490.06	\$316.99	\$303.37	\$431.54	\$250.63	\$633.31
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1507973-1	\$249.38	\$778.91	\$568.99	\$633.31	\$350.28	\$398.34	\$129.66	\$544.22	\$445.50	\$311.56	\$350.28	\$633.31
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1507973-1	\$545.03	\$947.45	\$316.55	\$346.99	\$350.28	\$398.34	\$129.66	\$544.22	\$445.50	\$311.56	\$350.28	\$346.99
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1500700-1	\$324.73	\$659.30	\$357.55	\$487.96	\$45.23	\$448.02	\$239.82	\$415.07	\$347.96	\$673.26	\$45.23	\$487.96
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1501712-1	\$354.29	\$645.86	\$403.14	\$346.90	\$354.68	\$500.89	\$319.68	\$492.67	\$206.00	\$218.88	\$354.68	\$346.90
RM26 I- GARCES CRISTIAN	1502523-1	\$327.14	\$390.96	\$348.78	\$511.50	\$326.80	\$658.69	\$165.11	\$273.26	\$344.08	\$266.29	\$326.80	\$511.50

RM26 I- GARCES CRISTIAN	1507570-1	\$545.03	\$947.45	\$316.55	\$346.99	\$327.29	\$490.93	\$314.20	\$184.97	\$282.08	\$160.86	\$327.29	\$346.99
-------------------------------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

- 2) Sociabilizar los posibles clientes para una línea de crédito con el supervisor de ventas, puesto que él es el encargado de las ventas y el que conoce más a los clientes y las zonas y también con los vendedores de cada zona puestos que los vendedores están constantemente en sus zonas respectivas saben y conocen la realidad de sus zonas.
- 3) Conversar con los clientes seleccionados para que ambos lados estén de acuerdo con las condiciones del crédito.
- 4) Empezar con los pedidos a crédito y mantener el control de los montos de venta y del límite de tiempo para el pago de las facturas.
- 5) Mantener un control de los pedidos y del tiempo de cobranza para tener los indicadores actualizado constantemente,
- 6) Evaluar mensualmente los resultados para modificar las acciones para el siguiente mes.

Proyección:

Con este incremento del 20% a los clientes seleccionados se puede generar un incremento de \$ \$3,629.89 mensuales y un total de \$ \$43,558.67 anuales.

Tabla 31-3: Proyección de ventas

VENDEDOR	CLIENTES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1503803-1	\$ 586.69	\$ 663.49	\$ 941.21	\$ 566.77	\$ 586.69	\$ 663.49	\$ 941.21	\$ 566.77	\$ 323.69	\$ 714.38	\$ 586.69	\$ 566.77
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1503803-1	\$ 586.69	\$ 663.49	\$ 941.21	\$ 566.77	\$ 586.69	\$ 663.49	\$ 941.21	\$ 566.77	\$ 323.69	\$ 714.38	\$ 586.69	\$ 566.77
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1500439-1	\$ 719.77	\$ 666.90	\$ 634.80	\$ 577.60	\$ 719.77	\$ 666.90	\$ 634.80	\$ 577.60	\$ 291.91	\$ 535.66	\$ 719.77	\$ 577.60
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1500439-1	\$ 719.77	\$ 666.90	\$ 634.80	\$ 577.60	\$ 719.77	\$ 666.90	\$ 634.80	\$ 577.60	\$ 291.91	\$ 535.66	\$ 719.77	\$ 577.60
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1500446-1	\$ 407.98	\$ 522.88	\$ 641.89	\$ 578.12	\$ 407.98	\$ 522.88	\$ 641.89	\$ 578.12	\$ 490.18	\$ 745.39	\$ 407.98	\$ 578.12
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1500446-1	\$ 407.98	\$ 522.88	\$ 641.89	\$ 578.12	\$ 407.98	\$ 522.88	\$ 641.89	\$ 578.12	\$ 490.18	\$ 745.39	\$ 407.98	\$ 578.12
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1502657-1	\$ 136.70	\$ 473.86	\$ 549.42	\$ 692.15	\$ 136.70	\$ 473.86	\$ 549.42	\$ 692.15	\$ 779.53	\$ 650.75	\$ 136.70	\$ 692.15
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1502657-1	\$ 136.70	\$ 473.86	\$ 549.42	\$ 692.15	\$ 136.70	\$ 473.86	\$ 549.42	\$ 692.15	\$ 779.53	\$ 650.75	\$ 136.70	\$ 692.15

RM16 I- RIVERA ROMULO	1501783-1	\$ 448.74	\$ 539.93	\$ 721.87	\$ 547.24	\$ 448.74	\$ 539.93	\$ 721.87	\$ 547.24	\$ 345.60	\$ 601.38	\$ 448.74	\$ 547.24
RM16 I- RIVERA ROMULO	1501783-1	\$ 448.74	\$ 539.93	\$ 721.87	\$ 547.24	\$ 448.74	\$ 539.93	\$ 721.87	\$ 547.24	\$ 345.60	\$ 601.38	\$ 448.74	\$ 547.24
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1507075-1	\$ 249.38	\$ 778.91	\$ 568.99	\$ 633.31	\$ 249.38	\$ 778.91	\$ 568.99	\$ 633.31	\$ 385.68	\$ 570.56	\$ 249.38	\$ 633.31
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1507075-1	\$ 249.38	\$ 778.91	\$ 568.99	\$ 633.31	\$ 249.38	\$ 778.91	\$ 568.99	\$ 633.31	\$ 385.68	\$ 570.56	\$ 249.38	\$ 633.31
RM16 I- RIVERA ROMULO	1502585-2	\$ 545.03	\$ 947.45	\$ 316.55	\$ 346.99	\$ 545.03	\$ 947.45	\$ 316.55	\$ 346.99	\$ 528.24	\$ 387.46	\$ 545.03	\$ 346.99
RM16 I- RIVERA ROMULO	1502585-2	\$ 545.03	\$ 947.45	\$ 316.55	\$ 346.99	\$ 545.03	\$ 947.45	\$ 316.55	\$ 346.99	\$ 528.24	\$ 387.46	\$ 545.03	\$ 346.99
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1504037-1	\$ 324.73	\$ 659.30	\$ 357.55	\$ 487.96	\$ 324.73	\$ 659.30	\$ 357.55	\$ 487.96	\$ 492.37	\$ 680.72	\$ 324.73	\$ 487.96
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1504037-1	\$ 641.70	\$ 593.17	\$ 160.32	\$ 258.26	\$ 324.73	\$ 659.30	\$ 357.55	\$ 487.96	\$ 492.37	\$ 680.72	\$ 324.73	\$ 258.26
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1504037-1	\$ 245.98	\$ 443.40	\$ 475.22	\$ 392.41	\$ 324.73	\$ 659.30	\$ 357.55	\$ 487.96	\$ 492.37	\$ 680.72	\$ 324.73	\$ 392.41
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1501458-1	\$ 245.98	\$ 443.40	\$ 475.22	\$ 392.41	\$ 533.90	\$ 549.12	\$ 501.56	\$ 631.43	\$ 273.24	\$ 440.65	\$ 533.90	\$ 392.41

Realizado por: Yépez, A. 2021

RM26 I-GARCES CRISTIAN	1502584-1	\$ 354.29	\$ 645.86	\$ 403.14	\$ 346.90	\$ 366.00	\$ 681.58	\$ 179.90	\$ 485.32	\$ 665.51	\$ 484.54	\$ 366.00	\$ 346.90
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1502584-1	\$ 386.32	\$ 340.24	\$ 120.12	\$ 414.41	\$ 366.00	\$ 681.58	\$ 179.90	\$ 485.32	\$ 665.51	\$ 484.54	\$ 366.00	\$ 414.41
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1502584-1	\$ 386.32	\$ 340.24	\$ 120.12	\$ 414.41	\$ 366.00	\$ 681.58	\$ 179.90	\$ 485.32	\$ 665.51	\$ 484.54	\$ 366.00	\$ 414.41
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1503384-1	\$ 286.21	\$ 338.56	\$ 649.61	\$ 369.54	\$ 388.88	\$ 603.37	\$ 300.59	\$ 545.62	\$ 464.59	\$ 460.04	\$ 388.88	\$ 369.54
RM19 I-SANTACRUZ GINO	1503384-1	\$ 354.29	\$ 303.72	\$ 329.83	\$ 529.48	\$ 388.88	\$ 603.37	\$ 300.59	\$ 545.62	\$ 464.59	\$ 460.04	\$ 388.88	\$ 529.48
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1507775-1	\$ 286.21	\$ 303.72	\$ 329.83	\$ 529.48	\$ 198.95	\$ 502.36	\$ 497.27	\$ 507.38	\$ 420.50	\$ 628.72	\$ 198.95	\$ 529.48
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1507775-1	\$ 188.10	\$ 320.38	\$ 509.04	\$ 358.45	\$ 198.95	\$ 502.36	\$ 497.27	\$ 507.38	\$ 420.50	\$ 628.72	\$ 198.95	\$ 358.45
RM28 I-ESPINOZA FRANKLIN	1503333-1	\$ 188.10	\$ 320.38	\$ 509.04	\$ 358.45	\$ 332.41	\$ 316.10	\$ 544.26	\$ 420.73	\$ 513.68	\$ 618.37	\$ 332.41	\$ 358.45
RM26 I-GARCES CRISTIAN	1508271-1	\$ 327.14	\$ 390.96	\$ 348.78	\$ 511.50	\$ 390.96	\$ 511.50	\$ 348.78	\$ 390.96	\$ 511.50	\$ 454.25	\$ 390.96	\$ 511.50
RM16 I-RIVERA ROMULO	1507550-1	\$ 255.64	\$ 459.32	\$ 407.70	\$ 301.64	\$ 145.66	\$ 201.83	\$ 596.69	\$ 695.83	\$ 742.31	\$ 307.26	\$ 145.66	\$ 301.64

RM16 I- RIVERA ROMULO	1507550-1	\$ 255.64	\$ 459.32	\$ 407.70	\$ 301.64	\$ 145.66	\$ 201.83	\$ 596.69	\$ 695.83	\$ 742.31	\$ 307.26	\$ 145.66	\$ 301.64
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1507598-1	\$ 250.63	\$ 442.04	\$ 490.06	\$ 316.99	\$ 337.50	\$ 432.12	\$ 483.22	\$ 531.12	\$ 285.02	\$ 506.04	\$ 337.50	\$ 316.99
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1507598-1	\$ 350.28	\$ 398.34	\$ 129.66	\$ 544.22	\$ 337.50	\$ 432.12	\$ 483.22	\$ 531.12	\$ 285.02	\$ 506.04	\$ 337.50	\$ 544.22
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1500356-1	\$ 350.28	\$ 398.34	\$ 129.66	\$ 544.22	\$ 196.60	\$ 370.56	\$ 517.66	\$ 345.71	\$ 586.49	\$ 526.20	\$ 196.60	\$ 544.22
RM27 I- ESPIN WALTER	1500593-1	\$ 45.23	\$ 448.02	\$ 239.82	\$ 415.07	\$ 501.26	\$ 327.92	\$ 475.91	\$ 480.92	\$ 279.52	\$ 394.87	\$ 501.26	\$ 415.07
RM27 I- ESPIN WALTER	1500593-1	\$ 45.23	\$ 448.02	\$ 239.82	\$ 415.07	\$ 501.26	\$ 327.92	\$ 475.91	\$ 480.92	\$ 279.52	\$ 394.87	\$ 501.26	\$ 415.07
RM26 I- GARCES CRISTIAN	1500102-1	\$ 354.68	\$ 500.89	\$ 319.68	\$ 492.67	\$ 641.70	\$ 593.17	\$ 160.32	\$ 258.26	\$ 549.58	\$ 235.37	\$ 641.70	\$ 492.67
RM27 I- ESPIN WALTER	1501371-1	\$ 326.80	\$ 658.69	\$ 165.11	\$ 273.26	\$ 245.98	\$ 443.40	\$ 475.22	\$ 392.41	\$ 330.36	\$ 516.55	\$ 245.98	\$ 273.26
RM27 I- ESPIN WALTER	1501371-1	\$ 326.80	\$ 658.69	\$ 165.11	\$ 273.26	\$ 245.98	\$ 443.40	\$ 475.22	\$ 392.41	\$ 330.36	\$ 516.55	\$ 245.98	\$ 273.26
RM27 I- ESPIN WALTER	1507243-1	\$ 232.75	\$ 681.97	\$ 275.33	\$ 213.56	\$ 354.29	\$ 645.86	\$ 403.14	\$ 346.90	\$ 251.52	\$ 395.71	\$ 354.29	\$ 213.56

RM16 I- RIVERA ROMULO	1506741-1	\$ 232.75	\$ 681.97	\$ 275.33	\$ 213.56	\$ 386.32	\$ 340.24	\$ 120.12	\$ 414.41	\$ 646.79	\$ 443.38	\$ 386.32	\$ 213.56
RM16 I- RIVERA ROMULO	1506741-1	\$ 234.66	\$ 535.99	\$ 236.76	\$ 512.30	\$ 386.32	\$ 340.24	\$ 120.12	\$ 414.41	\$ 646.79	\$ 443.38	\$ 386.32	\$ 512.30
RM26 I- GARCES CRISTIAN	1501445-1	\$ 313.45	\$ 554.98	\$ 251.52	\$ 295.31	\$ 286.21	\$ 338.56	\$ 649.61	\$ 369.54	\$ 306.14	\$ 387.25	\$ 286.21	\$ 295.31
RM27 I- ESPIN WALTER	1506132-1	\$ 423.43	\$ 277.64	\$ 463.80	\$ 384.06	\$ 255.64	\$ 459.32	\$ 407.70	\$ 301.64	\$ 426.36	\$ 422.47	\$ 255.64	\$ 384.06
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1500616-1	\$ 249.38	\$ 778.91	\$ 568.99	\$ 633.31	\$ 250.63	\$ 442.04	\$ 490.06	\$ 316.99	\$ 303.37	\$ 431.54	\$ 250.63	\$ 633.31
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1507973-1	\$ 249.38	\$ 778.91	\$ 568.99	\$ 633.31	\$ 350.28	\$ 398.34	\$ 129.66	\$ 544.22	\$ 445.50	\$ 311.56	\$ 350.28	\$ 633.31
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1507973-1	\$ 545.03	\$ 947.45	\$ 316.55	\$ 346.99	\$ 350.28	\$ 398.34	\$ 129.66	\$ 544.22	\$ 445.50	\$ 311.56	\$ 350.28	\$ 346.99
RM19 I- SANTACRUZ GINO	1500700-1	\$ 324.73	\$ 659.30	\$ 357.55	\$ 487.96	\$ 45.23	\$ 448.02	\$ 239.82	\$ 415.07	\$ 347.96	\$ 673.26	\$ 45.23	\$ 487.96
RM28 I- ESPINOZA FRANKLIN	1501712-1	\$ 354.29	\$ 645.86	\$ 403.14	\$ 346.90	\$ 354.68	\$ 500.89	\$ 319.68	\$ 492.67	\$ 206.00	\$ 218.88	\$ 354.68	\$ 346.90
RM26 I- GARCES CRISTIAN	1502523-1	\$ 327.14	\$ 390.96	\$ 348.78	\$ 511.50	\$ 326.80	\$ 658.69	\$ 165.11	\$ 273.26	\$ 344.08	\$ 266.29	\$ 326.80	\$ 511.50

RM26 I- GARCES CRISTIAN	1507570-1	\$ 545.03	\$ 947.45	\$ 316.55	\$ 346.99	\$ 327.29	\$ 490.93	\$ 314.20	\$ 184.97	\$ 282.08	\$ 160.86	\$ 327.29	\$ 346.99
-------------------------------	-----------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Con estos datos podemos proyectar el Estado de Resultados, considerando que los gastos serán un promedio de los últimos 2 años, en la sub cuenta “otros ingresos” se mantendrá en 0 puesto que las políticas de Unilever pueden cambiar y utilizar este dato puede ser contraproducente. Sabiendo esto el Estado de Resultados quedaría de la siguiente manera

Tabla 32-3: Estado de Resultado Proyectado

Cuentas	Sub Cuentas	Saldos 2015	Saldos 2016	Saldos 2017	Saldos 2018	Saldos 2019	Saldos 2020	Saldos 2021	Saldos 2022	Saldos 2023
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	TOTAL	\$5,541,937.92	\$5,403,073.28	\$2,957,071.71	\$1,832,910.31	\$1,841,444.34	\$1,885,003.01	\$1,928,561.67	\$1,972,120.34	\$2,015,679.00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	TOTAL	\$4,655,888.45	\$4,524,661.43	\$2,440,859.81	\$1,346,722.27	\$1,431,076.41	\$1,388,899.34	\$1,388,899.34	\$1,388,899.34	\$1,388,899.34
GANANCIA BRUTA	TOTAL	\$886,049.47	\$878,411.85	\$516,211.90	\$486,188.04	\$410,367.93	\$496,103.67	\$539,662.33	\$583,221.00	\$626,779.66
OTROS INGRESOS	TOTAL	\$5,452.64	\$15,520.25	\$78,492.54	\$179.35	\$33,911.55	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GASTOS	TOTAL	\$1,001,343.56	\$987,965.97	\$582,307.24	\$481,266.63	\$438,058.78	\$459,662.71	\$448,860.74	\$454,261.72	\$451,561.23
GASTOS DE VENTAS	TOTAL	\$424,466.08	\$434,212.47	\$145,192.52	\$141,963.89	\$133,439.04	\$137,701.47	\$137,701.47	\$137,701.47	\$136,635.86
GASTOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL	\$482,803.38	\$510,219.21	\$368,203.03	\$250,706.04	\$221,824.33	\$236,265.19	\$229,044.76	\$232,654.97	\$230,849.86
GASTOS FINANCIEROS	TOTAL	\$38,471.16	\$18,437.07	\$8,433.92	\$19,610.74	\$35,343.15	\$27,476.95	\$31,410.05	\$29,443.50	\$30,426.77
OTROS	TOTAL	\$55,602.94	\$25,097.22	\$60,477.77	\$68,985.96	\$47,452.26	\$58,219.11	\$52,835.69	\$55,527.40	\$54,181.54
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15%	TOTAL	\$-109,841.45	\$-94,033.87	\$12,397.20	\$5,100.76	\$6,220.70	\$36,440.96	\$21,330.83	\$28,885.90	\$25,108.36

Realizado por: Yépez, A. 2021

Con esta información se puede apreciar que abriendo una línea de crédito a los clientes mencionados la empresa empieza a tener un crecimiento reflejado en las Ganancias (Perdidas) antes del 15% lo cual ayudaría a la empresa a pagar sus deudas y mantener indicadores favorables.

Cabe recalcar que esta proyección es ajustable, puesto que los valores pueden cambiar dependiendo de las políticas de Unilever y de las actividades diarias de la empresa.

CONCLUSIONES

- Mediante la revisión bibliográfica, se puede determinar que mantener un manejo de indicadores constantes y actualizados periódicamente facilitan la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- Gracias a la aplicación de herramientas financieras, en este caso indicadores, se pudo identificar que la mayoría de recursos económicos de la empresa Provemarcas.CIA.LTDA son utilizados para el pago de una deuda, específicamente con la CFN, lo cual le deja con un muy pequeño margen de liquides para poder afrontar posibles contratiempos y obstáculos no planificados o no controlables, lo cual es un riesgo constante para la empresa.
- Una vez aplicado todos los indicadores necesarios, se puede demostrar que la empresa utiliza los recursos de una manera muy optimizada, no existe despilfarro, pero si un riesgo constante de no poder afrontar problemas a corto plazo que no estén planificados.

RECOMENDACIONES

- La revisión bibliográfica es un elemento indispensable para cualquier investigación, por lo cual es importante manejar una fuente bibliográfica clara, lo más actualizada posible, para un correcto registro de la información y redacción clara.
- Mantener una actualización de indicadores s de manera periódica, cada mes o mínimo cada trimestre, para identificar lo más antes posibles algún incremento o disminución en ellos que pueda afectar el funcionamiento de la empresa o, de lo contrario, facilite las actividades de la empresa y dependiendo el efecto tomar las mejores decisiones.
- Incrementar el indicador de liquidez, la empresa debería abrir una línea de crédito focalizado a ciertos clientes que tengan, no solo la capacidad de pago, sino también cumplan con ciertas condiciones como puede ser tamaño de congelador o número de congeladores, para poder incrementar las ventas en general, lo cual incrementará ciertos indicadores específicos, pero siempre manteniendo el nivel de cuentas incobrables en los niveles más bajos o nulos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranday, F. (2017). *Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=erRJDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=finanzas+corporativas&ots=n10dU_Rli3&sig=nKfrdUmKYnwm8EnqNtvJdc-C1HU#v=onepage&q=finanzas%20corporativas&f=false
- Callejas, F., & Callejas, F. (2017). *Análisis de los Estados Financieros*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Castro, J. (2015). *Planeación Financiera*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Castro, R. (15 de Agosto de 2016). *¿Qué es visión financiera?* Obtenido de https://www.ceuarkos.edu.mx/vision_docente/revista11/t6.htm
- Comamala, C., Carrasco, Z., & Palleroja, J. (2015). *Gestión Financiera*. Madrid: RA-MA.
- Cortéz, L., & Alan, D. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación científica*. Machala: Editorial UTMACH.
- Culebras, F. (6 de Agosto de 2020). *Activo circulante ¿Qué es y para que sirve?* Obtenido de <https://www.gotelgest.net/activo-circulante-que-es-y-para-que-sirve/>
- Días, N. (2015). *Poblacion y Muestra*. Mexico: Ediciones LTH.
- Díaz, A., & Rosorio, J. (2017). *Gestion Financiera*. Lima: DTH Editorial.
- Díaz, A., Haro, R., & Rosorio, J. (2017). *Gestion Financiera*. Lima: DTH Editorial.
- García, E., Mapén, F., & Bertolini, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia UNEMI*, 20-35. Obtenido de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/971/880>
- Gonzalo, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de los recursos económicos*. Madrid: Ediciones Paredez. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/40638/1/T38190.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, similitudes y diferencias*. México: Instituto Nacional Electoral.
- Mosquera, F. (2019). *Desarrollo metodológico de un sistema de administración*. Medellín: MYS Ediciones.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Perez, J., & Veiga, C. (2015). *La Gestion Financiera de la Empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Restrepo, A. (2016). *Evaluación de la gestión financiera usando variables latentes en América Latina*. Madrid: ESIC Ediciones. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/496/49648868004.pdf>
- Rojas, E., & Bances, K. (2017). *Propuesta de Rediseño de Procesos para la Mejora de la Gestión en la Empresa Llanki Cine+Medios Eirl*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribidio de Mogrobejo, Chiclayo.
- Rosales, E. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia UNEMI*, 20-25.
- Urbina, G. B., & Aranda, M. M. (2016). *Ingenieria Financiera*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Valencia, M., & Restrepo, J. *Evaluación de la gestión financiera utilizando variables latentes en modelos estocásticos de fronteras eficientes*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49648868004>

ANEXOS.

Anexo A.- Cuestionario al Área de Ventas.

Objetivo. – Conocer el criterio de las integrantes del área de ventas de la empresa.

1. ¿En su zonda de ventas cuantos clientes con crédito posee?

- Menor o igual a 5 clientes
- Menor o igual a 10 clientes
- Mas de 10 clientes

2. ¿Cuál es el margen de utilidad de los productos que vende para sus clientes?

- 11%
- 21%
- 31%

3. ¿Considera importante incrementar la cantidad de clientes con crédito?

- Incrementar el monto de ventas diario
- Facilidad de negociación con el cliente
- Acortar el tiempo en ruta

4. ¿Cuántos competidores directos tiene?

- Menor o igual a 5 competidores
- Menor o igual a 10 competidores
- Mayor a 10 competidores

5. ¿Está satisfecho con sus metas mensuales?

• Si

• No

Anexo B.- Cuestionario al Supervisor de Ventas.

1. ¿Cuál es la cartera de clientes por cobrar?

• Menor o igual a 10 clientes

• Menor o igual a 20 clientes

• Menor o igual a 30 clientes

• Mayor a 40 clientes

2. ¿Cuál es el margue de utilidad para los clientes?

• Menor o igual a 10%

• Menor o igual a 20%

• Menor o igual a 30%

• Menor o igual a 40%

3. ¿Considera necesario incrementar la cantidad de clientes con crédito? ¿Por qué?

Si, porque incrementar la maestra de clientes con crédito ayudara a subir las ventas

4. ¿Cuántos competidores directos posee?

- Menor o igual a 2 competidores
- Menor o igual a 5 competidores
- Menor o igual a 7 competidores
- Mas de 10 competidores

5. ¿Cuánto suman los gastos en el departamento de ventas de manera mensual?

- Menor o igual a \$10000
- Menor o igual a \$20000
- Menor o igual a \$30000

Anexo C.- Preguntas de la entrevista al Gerente.

1. ¿Cuál es el punto de equilibrio de la empresa?

2. ¿Cuál es el margen sobre las ventas?

3. ¿Cuánto suman los recursos con los que cuenta la empresa para el cumplimiento de sus actividades?

- Menor o igual a \$20000
- Menor o igual a \$50000
- Menor o igual a \$100000
- Mayor a \$400000

4. ¿Cuánto suma los gastos tantos fijos y variados?

- Menor o igual a \$100.000
- Menor o igual a \$200.000
- Menor o igual a \$300.000
- Menos de \$500000

5. Según su criterio ¿Cuáles son los beneficios de trabajar directamente con Unilever?

6. ¿Cuál es su criterio acerca de tener una cartera de clientes con crédito?

7. ¿Incrementaría la cantidad de clientes con créditos en la maestra de clientes? Si/No y Por qué.

8. ¿Cuál es su criterio acerca de la demanda de sus productos? ¿Existen temporadas más altas o más bajas de los habitual?
