



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA IMPORTADORA INDUSTRIAL ROSERO, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA – ECUADOR, PARA EL AÑO 2016.

AUTORA:

MARÍA JOSÉ CALDERÓN OCAÑA

RIOBAMBA - ECUADOR

2017.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. María José Calderón Ocaña, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Eco. Marco Antonio González Chávez

DIRECTOR

Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 11 enero de 2017

María José Calderón Ocaña
C.C. 060424781-7

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Índice General.....	iv
Índice de Tablas	viii
Índice de Cuadros	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Anexos	ix
Resumen Ejecutivo	x
Summary.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.2.1 Empresa	5
2.2.1.1 Actividad Financiera de la Empresa	6
2.2.1.2 La Función Financiera en la Empresa.....	7
2.2.1.3 Naturaleza de la Función Financiera de la Empresa.....	7
2.2.1.4 Los Recursos Financieros	9
2.2.2 Gestión.....	10
2.2.2.1 Gestión Financiera	11
2.2.2.2 Objetivos de la Gestión Financiera.....	12
2.2.2.3 Usuarios de la gestión financiera.....	12

2.2.2.4	Áreas de interés en la gestión financiera	13
2.2.2.5	Toma de decisiones en la gestión financiera	13
2.2.3	Modelo de Gestión Financiera	13
2.2.3.1	Objetivos de un modelo de gestión financiera.....	13
2.2.3.2	Fases del Modelo de Gestión Financiera	14
2.2.3.3	Partes del Modelo de Gestión Financiera	14
2.2.4	Análisis Financiero	15
2.2.5	Análisis Estratégico Empresarial	16
2.2.5.1	Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER.....	16
2.2.6	Balanced ScoreCard.....	16
2.2.7	Inventarios	17
2.2.7.1	Importancia de la administración de inventarios	17
2.2.7.2	Control Interno de Inventarios	17
2.2.7.3	Definición	18
2.2.7.4	El método ABC en Inventarios	18
2.2.7.5	Sistema ABC.....	19
2.2.8	Manejo de Clasificación del Inventario	19
2.2.9	Análisis Dupont	20
2.2.10	Categorías de razones o indicadores financieros	20
2.2.10.1	Indicadores financieros	21
2.2.10.2	Indicadores de liquidez	21
2.2.10.3	Indicador de Endeudamiento	22
2.2.10.4	Indicadores de Actividad	23
2.2.10.5	Indicadores de Rentabilidad.....	24
2.2.11	Estados Financieros	25
2.2.11.1	Importancia de los estados financieros	26
2.2.11.2	Objetivo de los Estados financieros.....	27
2.2.11.3	Herramientas para la toma de decisiones.....	27
2.3	IDEA A DEFENDER	28
2.3.1	Idea a Defender	28
2.4	VARIABLES.....	28
2.4.1	Variable Independiente	28

2.4.2	Variable Dependiente	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		29
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	30
3.4.1	Métodos	30
3.4.2	Técnicas de investigación	30
3.5	RESULTADOS	31
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	42
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		43
4.1	TÍTULO	43
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	43
4.2.1	Generalidades de la Importadora	43
4.2.2	Ubicación	44
4.2.3	Principios y valores de la empresa.....	45
4.2.4	Misión	46
4.2.5	Visión.....	47
4.2.6	Objetivos.....	47
4.2.7	Servicios que ofrece.....	47
4.2.8	Segmentación del mercado	48
4.2.9	Productos y servicios	48
4.2.10	Marcas y Procedencias del Producto	49
4.2.11	FODA.....	50
4.2.12	Modelo de Gestión Financiera para la empresa “Importadora Industrial Rosero”.	51
4.2.13	Estructuración del modelo de gestión financiera planteada.....	53
4.2.14	Análisis Financiero	55
4.2.14.1	Aplicación de Indicadores	62
4.2.15	Determinación de la posición competitiva de la empresa importadora industrial “ROSERO”	66
4.2.16	Planificación Financiera	69
4.2.16.1	Perspectiva Financiera	71
4.2.16.2	Perspectiva de Clientes	72

4.2.16.3	Perspectivas de Procesos Internos	72
4.2.17	Gestión Financiera Cuentas por Cobrar.....	73
4.2.18	Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar.....	73
4.2.18.1	Políticas de Financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar	74
4.2.18.2	Evaluación del Crédito.....	74
4.2.18.3	Seguimiento de Cuentas.....	77
4.2.18.4	Técnicas de Cobro	77
4.2.19	Estrategias para aplicar a cuentas por cobrar.....	78
4.2.20	Gestión Financiera de Cuentas por Pagar	79
4.2.21	Estrategias a aplicar a Cuentas por pagar	80
4.2.22	Gestión Financiera de Inventarios	80
4.2.23	Modelo propuesto para Inventarios	80
4.2.23.1	Conteo por ciclos	82
4.2.23.2	Organización del Área de Control de Inventarios	82
4.2.23.3	Niveles de responsabilidad	83
4.2.23.4	Fases del Control de Inventarios.....	84
4.2.24	Estrategias a aplicar en Inventarios	89
4.2.25	Estrategias en Marketing.....	90
4.2.25.1	Propuesta del Plan de Marketing Estratégico	90
4.2.25.2	Determinación de los objetivos Estratégicos	90
	CONCLUSIONES	100
	RECOMENDACIONES.....	101
	BIBLIOGRAFÍA	102
	WEBGRAFÍA.....	103
	ANEXOS	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Segmentación de mercado	48
Tabla 2: Productos	48
Tabla 3: Procedencias del producto	49
Tabla 4: FODA Importadora Industrial Rosero	50
Tabla 5: Presupuesto Objetivo Uno	93
Tabla 6: Plan de capacitación Anual.....	93
Tabla 7: Presupuesto Objetivo Dos	96
Tabla 8: Presupuesto Objetivo Tres.....	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Modelo de Gestión Financiera	31
Cuadro 2: Importancia del Análisis Financiero	32
Cuadro 3: Revisión de estados financieros	33
Cuadro 4: Inventarios.....	34
Cuadro 5: Plan de marketing en mejora de la competitividad	35
Cuadro 6: Planes Financieros y Administrativos.....	36
Cuadro 7: Indicadores de Gestión Financiera	37
Cuadro 8: Con información financiera mejora el desempeño Gerencial.....	38
Cuadro 9: Actividades de operación, control y análisis financiero son oportunas	39
Cuadro 10: Resultados Financieros	40
Cuadro 11: Formas de financiamiento.....	41
Cuadro 12: Determinación de la Matriz de Perfil Competitivo de la empresa importadora	67
Cuadro 13: Cuadro de Mando Integral	70
Cuadro 14: Clasificación	81
Cuadro 15: Procedimientos para los Ingresos de Inventarios.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Gestión Financiera.....	31
Gráfico 2: Importancia del Análisis Financiero.....	32
Gráfico 3: Revisión de estados financieros.....	33
Gráfico 4: Inventarios	34
Gráfico 5: Plan de marketing en mejora de la competitividad	35
Gráfico 6: Planes Financieros y Administrativos	36
Gráfico 7: Indicadores de Gestión Financiera	37
Gráfico 8: Con información financiera mejora el desempeño Gerencial	38
Gráfico 9: Actividades de operación, control y análisis financiero son oportunas.....	39
Gráfico 10: Resultados Financieros	40
Gráfico 11: Formas de financiamiento	41
Gráfico 12: Estructura del Modelo de Gestión Planteado	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario	104
-----------------------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño de un modelo de Gestión Financiera para la empresa Importadora Industrial Rosero, de la ciudad de Riobamba, tiene como finalidad administrar adecuadamente los recursos que se han obtenido en un periodo determinado permitiendo tomar decisiones oportunas a tiempo mejorando la eficacia y eficiencia en todos los departamentos de la empresa. Para su desarrollo se utilizó la gestión financiera basados en las perspectivas del Cuadro de mando Integral conocido como Balanced ScoreCard el que permite proporcionar a la gerencia el equipo de instrumentos que se necesita para lograr una gestión verdadera direccionándola hacia el éxito competitivo futuro y de creación de valores. El modelo de Gestión financiera adaptado a las necesidades actuales de la empresa propone brindar indicadores de desempeño basados en las perspectivas financieras, clientes y proceso internos para una planificación estratégica y en base a esta destinar los recursos que posee de manera más eficiente para generar utilidades, optimización de recursos y reflejara la situación económica real de la empresa para tomar decisiones financieras en el presente y proyectarse a mejorar en el mañana.

La implementación de este modelo de gestión financiera dará como resultado un correcto funcionamiento, uso y disponibilidad de los recursos para gestionar eficazmente el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.

Palabras Claves: GESTIÓN FINANCIERA, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COSTOS ABC.

Eco. Marco Antonio González Chávez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The design of a model of Financial Management for the company Importadora Industrial Rosero, in the city of Riobamba, aims to adequately manage the resources that have been obtained in a given period allowing timely decisions to be made in time, improving efficiency and efficiency in all departments of the company. For its development, financial management was used based on the perspectives of the Integral control panel known as Balanced Scorecard, which allows to provide the management, the equipment of instruments, that is necessary to obtain a true management directing towards the future competitive success and of creating values. The Financial Management model adapted to the current needs of the company proposes to provide performance indicators based on the internal financial perspectives, clients and processes for strategic planning and based on this, to allocate the resources that it possesses in a more efficient way to generate profits, optimize resources and reflect the real economic situation of the company to make financial decisions in the present and to project to improve in the future. The implementation of this financial management model will result in a correct operation, use and availability of resources to effectively manage the achievement of goals and objectives.

Key Words: FINANCIAL MANAGEMENT, INTEGRAL CONTROL PANEL, ABC COSTS.

INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

El modelo de gestión, es en este sentido, entendido como un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad donde la toma de decisiones es en base del conocimiento adquirido a través de la formación y de experiencias vividas, con el propósito de generar competitividad en la empresa.

IMPORTADORA INDUSTRIAL ROSERO con sede en la ciudad de Riobamba, ha forjado sus esfuerzo en la importación y distribución de insumos para el sector agrícola del centro sierra del país, pero estos, luego de algunos años no han sido suficientes para expandir su mercado y darse a conocer como una empresa líder, la causa no contar con un modelo de gestión financiera que le permita mejorar sus procedimientos aprovechando al máximo sus recursos obtenidos, haciéndolos competitivos.

El presente modelo de gestión financiera estará propuesto en base de objetivos del mismo como son: planificación financiera, inventarios, estrategias de marketing.

El modelo de gestión financiera a proponerse cubrirá con las necesidades actuales de la empresa orientada a la satisfacción de sus clientes, con el afán de optimizar los costos y gastos en algunos departamentos así se podrá conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. Y crear en el mercado una percepción de una organización líder en sus actividades.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Importadora Industrial Rosero desde su creación no ha diseñado un modelo de gestión financiera que le permita optimizar los recursos financieros, impidiendo tomar decisiones adecuadas y oportunas para facilitar la consecución de los objetivos de la organización.

De esta forma no se ha podido establecer políticas y técnicas adecuadas para el manejo de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.

Su flujo de efectivo se ve afectado diariamente debido a que la Empresa no mantiene un Presupuesto de gastos a fin de administrar de una manera adecuada sus recursos financieros.

En el ámbito actual los procesos de comercialización tienden a una actualización y modernización constante, de modo que empresas como Importadora Industrial Rosero se ve en la necesidad de utilizar una valiosa herramienta como evaluaciones y/o análisis internos como métodos útiles para determinar las falencias y trabas que la alejan de esta tendencia de cambio, conscientes de la amplia oferta de bienes y productos, a nivel nacional.

Al no contar con un sistema de gestión financiera pierde la oportunidad de optimizar los costos y gastos en algunos departamentos, por lo que, la Empresa se ha visto en la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorando los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

Con un adecuado modelo de gestión financiera se podrá realizar análisis, tomar decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha empresa. Así, se integrará todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Todo esto con la finalidad que los resultados obtenidos mediante estos estudios permitan mejorar el flujo del desempeño empresarial tanto en el área comercial como de importación para el presente período de operaciones.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide la aplicación de un modelo de gestión financiera en el mejoramiento de la administración de los recursos financieros de la empresa Importadora Industrial Rosero, de la ciudad de Riobamba – ¿Ecuador, para el año 2016?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Importadora Industrial Rosero con sede en la ciudad de Riobamba, ha venido trabajando en la importación y distribución de insumos para sector agrícola del centro sierra del país, solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas sin la debida planificación, al no contar con un sistema de gestión financiera pierde la oportunidad de optimizar los costos y gastos en algunos departamentos, por lo que la empresa se ha visto en la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, perfeccionando los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

En un punto teórico la gestión financiera es una parte fundamental en el desarrollo y crecimiento económico de las empresas, permite que se adapten mejor a los cambios y toman decisiones acertadas.

Finalmente, la propuesta permitirá administrar los recursos que se tienen la empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos y que pueda funcionar y llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de de Gestión Financiera para la empresa Importadora Industrial Rosero de la ciudad de Riobamba – Ecuador para el año 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar un modelo de gestión financiera a través de una planificación financiera que permita contar con parámetros alineados basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Generar información correcta para tomar decisiones financieras de modo que refleje la situación real de la empresa por medio de una adecuada gestión de inventarios.
- ✓ Desarrollar e Implementar procesos de gestión por medio de estrategias de marketing para que la empresa sea innovadora, creativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Las finanzas como esfera especial de estudio surgieron a comienzos del siglo XX, antes de eso, se la consideraban como parte de la economía. El conocimiento obtenido de las crisis económicas y los importantes avances tecnológicos, ayudaron a su evolución y durante el proceso de análisis y manejo de las mismas se crearon técnicas y herramientas que se han constituido en valiosos instrumentos de información para la toma de decisiones que debe enfrentar el Administrador Financiero.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Empresa

La actividad económica se desarrolla en forma colectiva en unidades productoras de bienes y servicios llamadas empresas, las que se caracterizan por la concurrencia de cuatro elementos esenciales:

- ✓ Objetivo
- ✓ Esfuerzo humano (trabajo)
- ✓ Elementos materiales (herramientas, equipos, materia prima, etc.)
- ✓ Tecnología

Toda empresa debe marchar en pos de un objetivo común, el cual debe ser claramente definido y debe ser conocido por todos los niveles de la organización, la misión y el objetivo de una empresa es una declaración formal de lo que ésta trata de lograr. La imagen que desea proyectar y como desearía que el público la reconozca e identifique.

A partir de este objetivo único, se definirán las principales metas corporativas, para luego establecer las metas departamentales y así sucesivamente hasta incorporar todos los niveles de la Institución.

2.2.1.1 Actividad Financiera de la Empresa

La financiación de la empresa consiste en obtener los recursos necesarios para adquirir la estructura que se ha proyectado. De la misma manera que una empresa desarrolla con más o menos rigor su actividad productiva, ha de desarrollar una actividad financiera planificada que le permita asegurarse los recursos necesarios.

La obtención de los recursos puede hacerse mediante dos vías: recursos propios (los generados por la propia empresa, por sus beneficios no distribuidos y las aportaciones de los socios) y recursos ajenos (obtenidos en el mercado de capitales). Pero la consecución de uno y otro se puede hacer por diferentes vías, por lo que la combinación de posibilidades es muy numerosa.

La actividad financiera se puede descomponer en:

- ✓ Definición de las condiciones financieras, así como de la política de cobros y pagos.
- ✓ Obtención de los recursos en los mercados financieros.
- ✓ Programación y coordinación de los presupuestos de la empresa, sobre todo a largo y medio plazo.
- ✓ Administración de la tesorería y liquidez de la empresa.
- ✓ Determinación de la política de dividendos y autofinanciación.

La capacidad financiera de una empresa, esto es, la capacidad para obtener recursos económicos, vendrá determinada, fundamentalmente, por:

- ✓ La posesión de bienes materiales o inmateriales que ofrecer como garantía.
- ✓ La existencia de un proyecto de futuro, un plan de viabilidad, suficientemente avalado y que sirva como garantía.

Cuando una empresa necesita financiación externa ha de contar con una o mejor ambas garantías: presente y futura. (Baena, 2010)

2.2.1.2 La Función Financiera en la Empresa

La función financiera en la empresa proporciona las herramientas tendentes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, como así también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo.

El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra las denominadas decisiones básicas:

- ✓ **Decisiones de inversión:** implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa (flujos netos de fondos) a fin de generar utilidades futuras.
- ✓ **Decisiones de financiación:** persiguen encontrar la forma más rentable de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural.
- ✓ **Decisiones de distribución de utilidades:** tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

Una combinación óptima de las tres decisiones genera el mayor valor de la empresa para sus dueños.

2.2.1.3 Naturaleza de la Función Financiera de la Empresa

Una empresa es un conjunto de personas con un objetivo común, y que para su logro utiliza recursos naturales, humanos, informáticos, servicios, capital, etc. Si la empresa tiene fines de lucro, el objetivo es la obtención de beneficios. Es decir, que hay una organización, dentro de la cual se desenvuelve la función financiera de la empresa.

El enfoque del análisis de las finanzas de la empresa ha cambiado a través del tiempo; en la actualidad, el objetivo de la función financiera es la “maximización” del valor de la empresa para sus dueños.

Decisiones básicas de la función financiera de la empresa

Inversión	Asignación de capitales y flujos netos de fondos futuros y su evaluación, con el fin de generar utilidades.	Debido a que los beneficios futuros no se conocen con certeza, es inevitable que en las propuestas de inversión exista el riesgo. Por ello deben evaluarse en relación con los rendimientos y riesgo esperados, porque estos son los factores que afectan a la valoración de la empresa en el mercado. También forma parte de la decisión de inversión la determinación de reasignar el capital cuando un activo ya no justifica, desde el punto de vista económico, el capital comprometido en él.
Financiamiento	Obtención y evaluación de fondos para la realización de proyectos en marcha o proyectos futuros.	La preocupación del administrador financiero es determinar cuál es la mejor combinación de financiamiento o estructura de capital.
Distribución de utilidades	Proporción de beneficios que se repartirán entre los dueños	Incluye el porcentaje de los beneficios a pagar a los

de la empresa y los que accionistas mediante permanecerán como utilidades dividendos en efectivo, la retenidas, tendentes a la estabilidad de los valoración de la empresa. dividendos absolutos en relación con una tendencia, dividendos en acciones y división de acciones, así como la readquisición de acciones

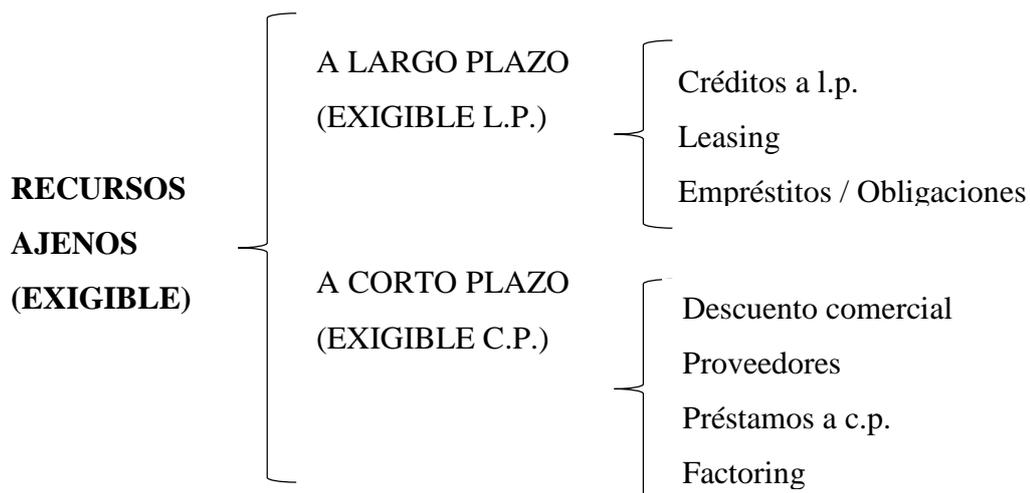
2.2.1.4 Los Recursos Financieros

La estructura financiera de la empresa está determinada en su balance, concretamente en el pasivo. El pasivo detalla los recursos financieros obtenidos por la empresa, mientras que el activo refleja el uso o destino que se la ha dado a esos recursos.

ACTIVO	PASIVO
ACTIVO NO	PATRIMONIO
CORRIENTE	NETO
ACTIVO	EXIGIBLE A L.P.
CORRIENTE	EXIGIBLE A C.P.

Las fuentes de financiación pueden clasificarse según empresa el siguiente cuadro:

RECURSOS PROPIOS (PATRIMONIO NETO)		Aportación propietarios (Capital)
		Beneficios y primas de emisión (Reservas)
		Aportaciones institucionales (Subvenciones)
		Resultados ejercicios anteriores (Remanente)
		Beneficios del ejercicio (Resultados)



La elección de una u otra fuente de financiación dependerá de:

- ✓ **El destino que se le dará a los fondos:** por ejemplo, no sería conveniente financiar el activo fijo (activo no corriente) con el exigible a corto plazo.

- ✓ **Las condiciones del mercado de capitales:** el coste de las diferentes fuentes de financiación es muy variable, así como la posibilidad de obtención de una u otra.

- ✓ **El rendimiento que se espera obtener con dichos fondos:** una financiación adecuada exige que el coste de la financiación sea inferior a los beneficios obtenidos en la aplicación de esos fondos. (Martínez, 2009)

2.2.2 Gestión

La Gestión busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público y privado a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Según el sociólogo español, Manuela Catells en pleno siglo XXI, la sociedad experimenta

cambios acelerados, donde la ciencia y la tecnología avanzan y se desarrollan a cambios acelerados y agigantados, y es precisamente cuando las empresas y las instituciones públicas o privadas deben demostrar su capacidad de adaptabilidad y manifestar sus competencias para prever, manejar y controlar las nuevas situaciones que emergen como reflejo de una realidad que, continuamente sufre transformaciones, todo denominado “la era de la información”, para lograrlo, es necesario desprenderse de las antiguas concepciones administrativas que se dedicaban a crear estructuras y jerarquías, ya que se conciben los procesos internos que la empresa o institución de una forma mecanicista, subordinado el carácter humano que debe imperar en la organización.

De ahí que la administración, la gerencia y la gestión deben concebirse como un corpus integrado, donde cada una de las partes se relacionan entre sí y con las cuales se trabaja conjuntamente para hacer de la empresa o institución, una organización sólidamente conformada, flexible y adaptable ante los cambios de una sociedad.

El término gestión implica, guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (Berntein, 2006)

2.2.2.1 Gestión Financiera

“La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

El párrafo nos da a entender que la gestión financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control. (Baena, 2010)

2.2.2.2 Objetivos de la Gestión Financiera

1. Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.
1. Mostrar la participación de cada cuenta, o subgrupo de cuentas, con relación al total de las partidas que conforman los estados financieros.
2. Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.
3. Explicar la importancia del concepto del capital de trabajo de una empresa.
4. Preparar y analizar el estado de movimientos de fondos de una organización, resaltando su importancia en el análisis financiero.
5. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una institución.
6. Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
7. Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros, con la realidad económica y estructural de la empresa.
8. Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.

2.2.2.3 Usuarios de la gestión financiera

- ✓ Directivos y administradores.
- ✓ Inversionistas.
- ✓ Entidades financieras.
- ✓ Calificadoras de riesgo.
- ✓ Estado.
- ✓ Socios en general.
- ✓ Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS).
- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS). (Estupiñan Gaitar, 2010)

2.2.2.4 Áreas de interés en la gestión financiera

1. Área patrimonial de la empresa.
2. Fondo de maniobra y liquidez a corto plazo.
3. Flujo de fondos.
4. Resultado económico de las operaciones.
5. Rendimiento y rentabilidad.

2.2.2.5 Toma de decisiones en la gestión financiera

La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez. (Arthur, 2012)

2.2.3 Modelo de Gestión Financiera

Un modelo de gestión financiera es un sistema que permite predecir el desempeño futuro de una empresa en función a cambio en variables claves de negocio.

2.2.3.1 Objetivos de un modelo de gestión financiera

- ✓ Generar información económica – financiera
- ✓ Gestionar la planificación financiera para la empresa
- ✓ Lograr financiamiento según la forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

- ✓ Aplicar los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería.
- ✓ Analizar el estudio de información para obtener respuestas seguras sobre la situación de la empresa.

2.2.3.2 Fases del Modelo de Gestión Financiera

Primera Fase:

Aquí se establece la constitución de la entidad, donde se determina objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

Segunda Fase:

Consolidar a la entidad en una posición de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus servicios basados en la diferenciación.

Tercera Fase:

La difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos.

2.2.3.3 Partes del Modelo de Gestión Financiera

- ✓ Recolección y análisis de datos
- ✓ Diagnostico empresarial
- ✓ Acción de intervención

2.2.3.4. Importancia del modelo de gestión financiera

Este radica en la gestión. Al enfrentar y resolver el problema de liquidez y rentabilidad para poder proveer los recursos necesarios, en el momento en que se necesiten y para que se tomen las acciones necesarias, para que hagan más eficientes la gestión y para asegurar los retornos financieros que permitan el desarrollo sostenible de la empresa (Gutiérrez, 2007)

2.2.4 Análisis Financiero

El modelo de gestión financiera comprende las siguientes etapas:

- ✓ La planeación
- ✓ La proyección
- ✓ La evaluación
- ✓ El control

Según Bernstein, Leopold. (2005) “Es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación”.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación. “Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores”. (Córdoba Padilla, 2012)

2.2.5 Análisis Estratégico Empresarial

Guerras y Navas (2007) manifiesta que el perfil estratégico es “un diagnóstico interno a partir de variables claves de las áreas funcionales de una empresa en donde se identifican los puntos fuertes y débiles”, el mismo se compone de:

- ✓ Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER
- ✓ Herramientas para la toma de decisiones

2.2.5.1 Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER

Porter, describió la estrategia competitiva “como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Porter, identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria:

- ✓ El liderazgo en costos totales bajos
- ✓ La diferenciación
- ✓ El enfoque de mercado

2.2.6 Balanced ScoreCard

El Balanced ScoreCard proporciona a la alta gerencia, el equipo de instrumentos que necesitan para lograr gestión verdadera, direccionándola hacia el éxito competitivo futuro y de creación de valor a sus dueños.

Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- a) las finanzas;
 - b) los clientes;
 - c) los procesos internos;
 - d) aprendizaje y crecimiento, las cuales representan;
-
- ✓ Perspectiva financiera: Si tenemos éxito, ¿Cómo nos verán nuestros accionistas o dueños?
 - ✓ Perspectiva de clientes: Para lograr nuestra visión, ¿Cómo nos deben ver nuestros clientes?
 - ✓ Perspectiva de procesos: Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ¿en qué se debe sobresalir?
 - ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; si vamos a tener éxito, ¿en qué debemos mejorar?

2.2.7 Inventarios

“Es la relación detallada de los rubros que componen el activo y el pasivo, practicada luego de efectuar los recuentos, arqueos y verificaciones del caso. El inventario constituye una operación fundamental para la preparación del balance general, por razones de control y ajuste de valores”. (Cholvis, Francisco. Diccionario de Contabilidad, Editorial Uthea, Barcelona, España, 2002, Pag. 68)

2.2.7.1 Importancia de la administración de inventarios

Según “FOGARTY, Donald BLACKSTONE, John H., HOFFMANN, Thomas R., (1999) El inventario incluye todos aquellos bienes y materiales que se utilizan en los procesos de fabricación y distribución. Las materias primas, las partes componentes, los subensambles y los productos terminados son parte del inventario, así como los diversos abastecimientos requeridos en el proceso de producción y de distribución.

2.2.7.2 Control Interno de Inventarios

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a

medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad. El control interno de un negocio es su sistema de organización, de los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta.

El sistema de control interno de una empresa es otro elemento muy importante que el responsable de control de gestión tiene que asumir como objeto de supervisión y control ya que del control interno va a depender en buena parte que la información por un lado y las operaciones que se realizan en la empresa sean válidas y reales.

Todas las empresas públicas, privadas o mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

2.2.7.3 Definición

“Los inventarios están constituidos tanto por elementos tangibles, como materias primas, productos en proceso, productos terminados, suministros y otros; como los intangibles representados por los derechos que la empresa tiene en las diferentes órdenes del convivir económico” (STAR, MARTIN Y OTRO. Control de Inventarios, Teoría y Práctica, 3ra. Edición. Edit. Limusa, México 2002. Pag. 123)

2.2.7.4 El método ABC en Inventarios

Este consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.. (Torres J.,2002)

La optimización del inventario en la cadena de suministro, un análisis ABC es un método de categorización de inventario que consiste en la división de los artículos en tres categorías, A, B y C: Los artículos pertenecientes a la categoría A son los más valiosos, mientras que los que pertenecen a la categoría C son los menos valiosos. Este método tiene como objetivo llamar la atención de los gerentes hacia los pocos artículos de importancia crucial (artículos A) en lugar de hacia los muchos artículos triviales (artículos C).

2.2.7.5 Sistema ABC

Sistema que sirve para catalogar los diferentes artículos del inventario, que consiste en analizar cada partida del inventario de acuerdo al costo, frecuencia de consumo, faltantes y punto de reorden entre otros aspectos.

2.2.8 Manejo de Clasificación del Inventario

El método ABC establece que, al revisar el inventario una empresa debería clasificar los artículos de la A a la C, basando su clasificación en las siguientes reglas:

	GRADO DE CONTROL	REGISTROS	PRIORIDAD
A	ESTRICTO	EXACTOS COMPLETOS Y DETALLADOS	ALTA
B	NORMAL	NORMAL	NORMAL
C	MÁS SIMPLE	SENCILLOS	BAJA

Fuente: Investigación de Campo

- Los artículos A son bienes cuyo valor de consumo anual es el más elevado. El principal 70-80 % del valor de consumo anual de la empresa generalmente representa solo entre el 10 y el 20 % de los artículos de inventario totales.
- Los artículos C son, al contrario, artículos con el menor valor de consumo. El 5 % más bajo del valor de consumo anual generalmente representa el 50 % de los artículos de inventario totales.

- Los artículos B son artículos de una clase intermedia, con un valor de consumo medio. Ese 15-25 % de valor de consumo anual generalmente representa el 30 % de los artículos de inventario totales.

2.2.9 Análisis Dupont

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite conocer sus puntos fuertes o débiles.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

2.2.10 Categorías de razones o indicadores financieros

El incremento de tareas, los acontecimientos unidos al avance tecnológico y el desarrollo de los sistemas o técnicas de información, condice a la empresa pequeña, mediana o grande o recopilar una serie de datos y hechos, que deben ser calculados, registrados, comparados e interpretados. Es importante destacar que se puede obtener indicadores sobre cualquier tipo de invento o situación de la empresa.

Con el propósito de lograr la canalización y depuración de la información en mención, se han clasificado las razones o indicadores de gestión, que son resultados relevantes y proporcionales que informa sobre la situación financiera de la empresa.

2.2.10.1 Indicadores financieros

“El método de las razones financieras consiste en determinar la relación entre las diferentes partidas contables de los estados financieros” (Villarreal E, 2013).

Según (Block & Hirt, 2008) los indicadores financieros podemos clasificar a su vez en:

- ✓ Liquidez (capacidad de afrontar nuevos compromisos).
- ✓ Endeudamiento (oportunidades de financiación).
- ✓ Actividad, eficiencia o rotación (capacidad de controlar la inversión).
- ✓ Rentabilidad (grado de generación de utilidades).
- ✓ Mercado (sistema de valor agregado) o d valor.

2.2.10.2 Indicadores de liquidez

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones contraídas a acorto plazo; esto quiere decir, que se puede establecer la facilidad o dificultad de la empresa, compañía, u organización, para cubrir sus pasivos de corto plazo, con la conversión en efectivo de sus activos, de igual forma los corrientes o a corto plazo.

A modo de interpretación relativa, mientras más alto sea el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las dudas a corto plazo; esto presta una gran utilidad, ya que permite establecer con certeza el conocimiento de cómo se encuentra la liquidez de la empresa, teniendo en cuenta únicamente que se trata de la estructura corriente o circulante.

Capital de Trabajo

Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Razón corriente

Se denomina relación corriente o circulante y trata de verificar la disponibilidad de la empresa en corto plazo (inferior a un año), para atender sus compromisos (obligaciones) también a corto plazo.

Las empresas por lo general, financian parte de su operación de corto plazo con pasivos de largo plazo (se confirma cuando el resultado de dicha razón es positivo); en otras palabras, cuando el activo corriente supera al pasivo corriente.

Modo de cálculo

$$\text{Razón corriente o circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2.2.10.3 Indicador de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por finalidad establecer el grado y la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de una entidad. Así mismo, se puede establecer el riesgo que incurren dichos acreedores al otorgar un crédito, el riesgo de los dueños con relación a su inversión en la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Este indicador financiero ayuda al analista financiero a ejercer un control sobre el endeudamiento que maneja la empresa, por ello es conveniente recordar que tanto el Pasivo y como el Patrimonio son rubros de financiamiento, donde se establece que existe un financiamiento externo (Pasivo) y un financiamiento interno (Patrimonio).

✓ **Índice de Apalancamiento**

Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

2.2.10.4 Indicadores de Actividad

a) **Rotación de cuentas por cobrar**

Se obtiene de dividir el importe de las ventas netas entre el saldo a cargo de clientes. De esta forma, se determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio. Dividiendo 360 entre el Índice determinado se obtiene el número de días que tardamos en cobrar las cuentas de clientes.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Neta}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}$$

b) **Plazo Medio de Cobranza**

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

$$\text{Plazo Medio de Cobranza} = \frac{360}{\text{Rotacion de Cuentas por Cobrar}}$$

c) Rotación de cuentas por pagar

Mide el número de veces al año que se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago. Relaciona el costo de la mercancía vendida que constituye el inventario con las cuentas de pagos futuros.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio Cuentas por Pagar}}$$

d) Plazo Medio de Pagos

Muestra los días que se demora la empresa para pagar sus deudas

$$\text{Plazo Medio de Pagos} = \frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$$

Rotación de Activos Totales

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.

$$\text{Rotación Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

2.2.10.5 Indicadores de Rentabilidad

El objetivo de los indicadores de rentabilidad es establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos.

Un indicador hace más fácil la interpretación de la rentabilidad; en este caso nos permite analizar de diferentes formas el Estado de Resultados.

a) Margen de Utilidad

$$\text{ROS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}} \times 100$$

b) Rentabilidad Sobre Activos

ROA expresa, en definitiva, la rentabilidad económica del negocio

$$\text{Rentabilidad Sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} \times 100$$

c) Rentabilidad Sobre el Patrimonio

Es un radio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa respecto a la inversión realizada por los socios. (Estupiñan Gaitan , 2006)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} \times 100$$

2.2.11 Estados Financieros

Los Estados Financieros tiene como fin último estandarizar la información económico-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada.

Los Estados Financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación). Analizando los Estados Financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo)
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa; y
- d) El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.

Es sumamente importante que los Estados Financieros reúnan ciertas condiciones técnicas a fin de optimizar el uso que de ellos hagan los usuarios tomadores de decisión. Es por ello que la información financiera deberá prepararse según los Principios de Contabilidad.

Por lo general se elaboran cuatro estados financieros, que son, a saber:

- a) **Balance General:** Muestra la situación financiera de la empresa. Incluye todos los movimientos susceptibles de ser registrados contablemente, desde la fecha de constitución de la empresa hasta la fecha de su formulación.
- b) **Estado de Ganancias y Pérdidas:** Este estado financiero refleja la situación económica de la empresa y muestra tanto los ingresos como los egresos que realizó la empresa para finalmente obtener una utilidad.
- c) **Estado de Patrimonio Neto:** Muestra las variaciones ocurridas en las distintas partidas patrimoniales durante un período determinado; este estado financiero muestra la situación financiera de la organización en lo referente a las variaciones que ha habido en un período en las partidas que conforman el Patrimonio.
- d) **Estado de Flujo de Efectivo:** Muestra el efecto de los cambios de efectivo y equivalente de efectivo en un período determinado.

Las Notas de los Estados Financieros son parte integrante de dichos estados. (Tanaka Nakasone, 2010)

2.2.11.1 Importancia de los estados financieros

La preparación de los estados financieros es una de las tareas más importantes del contable. Por consiguiente, todas las cifras deben comprobarse más de una vez para asegurarse de que son exactas. Las cifras que figuran en el balance y en el estado de resultados las utilizan los directores y propietarios de las empresas para planear las actividades actuales y futuras. También están muy interesados en los beneficios de la empresa y en la estructura del activo y de la participación en la propiedad los acreedores, los futuros inversores, los organismos estatales y muchas otras entidades. Cada día, se toman millones de decisiones empresariales basándose en los informes financieros.

La importancia de los Estados Financieros reside en que son objetivos, es decir, reflejan hechos reales que ya han sucedido (históricos) y, por lo mismo, son más fáciles de ser verificados; y en que son concretos, pues son cuantificables y pueden medirse. (Horace, 2000)

2.2.11.2 Objetivo de los Estados financieros

El objetivo es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la rentabilidad de la empresa.

Existen tres tipos de métodos de análisis de la información financiera, los cuales nos son limitados.

1. Método de análisis vertical: también llamado estático, se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un período determinado, se clasifica en:
 - a) Procedimiento de porcentajes integrales
 - b) Procedimiento de razones simples
 - c) Procedimiento de razones estándar
2. Método de análisis horizontal, también llamado dinámico, se aplica para analizar dos o más estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondientes a a dos o más períodos o ejercicios; como ejemplo de este método de análisis está el procedimiento de aumentos y disminuciones.
3. Método de análisis histórico, que se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa a fechas o períodos distintos. (Morales Castro, 2011)

2.2.11.3 Herramientas para la toma de decisiones

Estrategias para aumentar la utilidad

1. Potenciar la orientación al mercado de la empresa y la innovación para generar más productos que satisfagan las necesidades de los clientes y aumentar las ventas.
2. Reforzar los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, publicidad, distribución) para aumentar las ventas.

3. Aumentar las ventas para reducir la parte de costos fijos que corresponde a cada unidad de producto, ya que al vender más unidades se reduce el costo fijo por unidad de producto
4. Reconvertir costos fijos en costos variables para que la empresa sea más flexible
5. Reducir el costo de materiales a través de la compra en común con otras empresas y a través del control de calidad por parte del proveedor.
6. Reducir los activos para disminuir los gastos relacionados con los mismos. Por ejemplo, si se reducen las existencias puede eliminarse una parte de la bodega, con lo que se reducen los costos de almacenaje (electricidad, mano de obra, mantenimiento, etc.).

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a Defender

Un Modelo de Gestión Financiera, permitirá que la empresa Importadora Industrial Rosero de la ciudad de Riobamba, optimizará los Recursos Financieros a partir del año 2016.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Optimización de los Recursos Financieros

2.4.2 Variable Dependiente

Modelo de Gestión Financiera

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tendrá un enfoque mixto, es decir:

Cuantitativa: Donde se determinó la comprobación de la investigación y además la fuerza de asociación o correlación entre las variables, generalización y objetivación de resultados por medio de una muestra para realizar una inferencia a una población.

Cualitativa: La orientación se centró en la comprensión del problema, ya que se observó situaciones, eventos, orientación al proceso, personas, interacciones y comportamientos dentro de la empresa; en la cual la investigación es interna.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria: al proceder la investigación se obtuvo datos precisos con el fin de conocer, precisar o determinar el problema dando forma a la hipótesis para después encontrar procedimientos adecuados y posteriormente elaborar resultados procediendo a la comprobación de la misma.

Descriptivo: Se aplicó encuesta para determinar la realidad empresarial, por que permitió describir las propiedades, características de la Gestión Financiera utilizada en la empresa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población constituye los directivos y personal financiero de la empresa Importadora Industrial Rosero.

Que al ser una población muy reducida se procederá a trabajar con la totalidad de ella, es decir no será necesario el cálculo de una muestra.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Analítico. - (Eliseo R, 2009) Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Deductivo. - (Eliseo R, 2009) Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la empresa Importadora Industrial Rosero.

Inductivo. -(Eliseo R, 2009) Parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

3.4.2 Técnicas de investigación

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

1. Revisión de bibliografía. -Esta técnica nos permitirá recolectar información segura y confiable.
2. Encuesta: Con el objetivo de recopilar información especialmente en el área administrativa y financiera de la empresa.

3.5 RESULTADOS

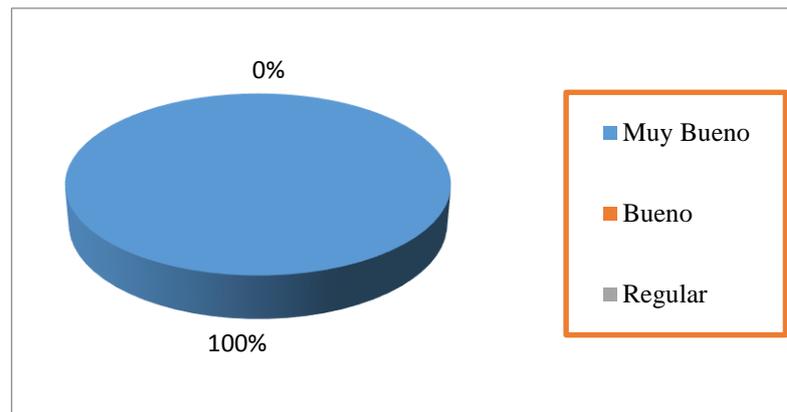
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE CONFORMA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE EMPRESA IMPORTADORA INDUSTRIAL ROSERO

1. ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?

Cuadro 1: Modelo de Gestión Financiera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	5	100
Bueno	0	0
Regular	0	0
TOTAL	5	100

Gráfico 1: Modelo de Gestión Financiera



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón

Análisis

El personal del área administrativa en un 100% manifiesta, que el crecimiento económico y financiero de la empresa se dará por medio de un modelo de gestión financiera adecuado

2. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

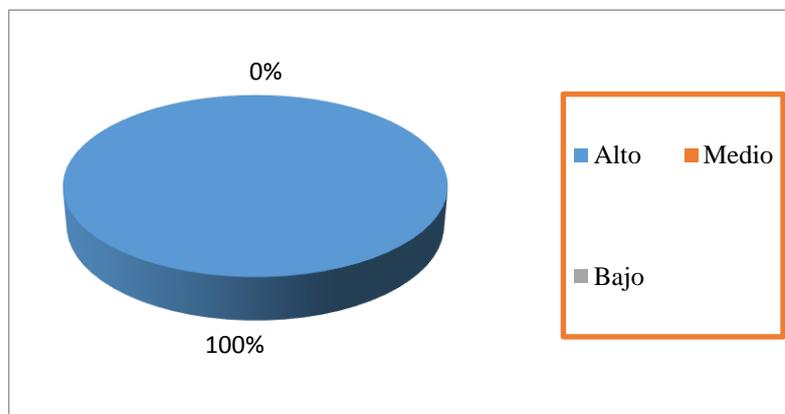
Cuadro 2: Importancia del Análisis Financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	5	100
Medio	0	0
Bajo	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Gráfico 2: Importancia del Análisis Financiero



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

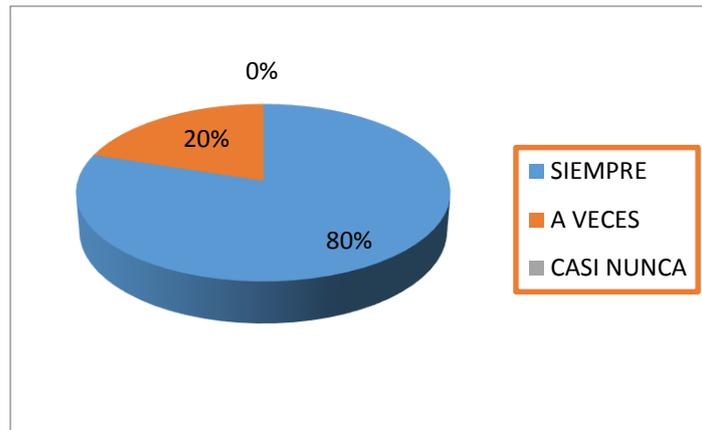
En cuanto a este ítem los directivos expresaron en su totalidad que es muy importante los análisis financieros; ya que permite determinar la situación actual de la empresa, evaluar el futuro y poder tomar las mejores decisiones de carácter económico de la empresa.

3. ¿Los Estados financieros se revisan con frecuencia?

Cuadro 3: Revisión de estados financieros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	80
A VECES	1	20
TOTAL	5	100

Gráfico 3: Revisión de estados financieros



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

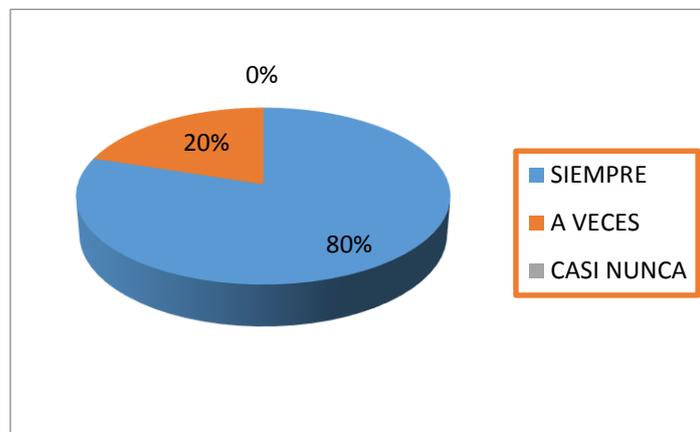
De la encuesta realizada en que frecuencia se revisa los estados financieros de la empresa importadora Rosero, responden que un 80% es revisado siempre y solo a veces un 20%, esto indica, que la información debe ser más seguida; ya que ésta ayudará a conocer de la situación y perspectiva de la empresa, además, contribuirá a una planeación financiera estratégica para alcanzar los objetivos económicos de la organización

4. ¿Cuenta la empresa Industrial Rosero con un adecuado sistema de control y manejo de inventarios?

Cuadro 4: Inventarios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	80
A VECES	1	20
TOTAL	5	100

Gráfico 4: Inventarios



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

De la encuesta realizada de que, si se revisa y cuenta con un adecuado manejo de control de inventarios de la empresa importadora Rosero, responden que un 80% es revisado siempre y solo a veces un 20%, por lo que se sugeriría que para poder controlar mejor la mercadería que ingresa y la mercadería que sale se debería llevar un control adecuado a través de la implementación de inventarios.

5. ¿Se ha estructurado un plan de marketing para mejorar las ventas y el nivel de competitividad?

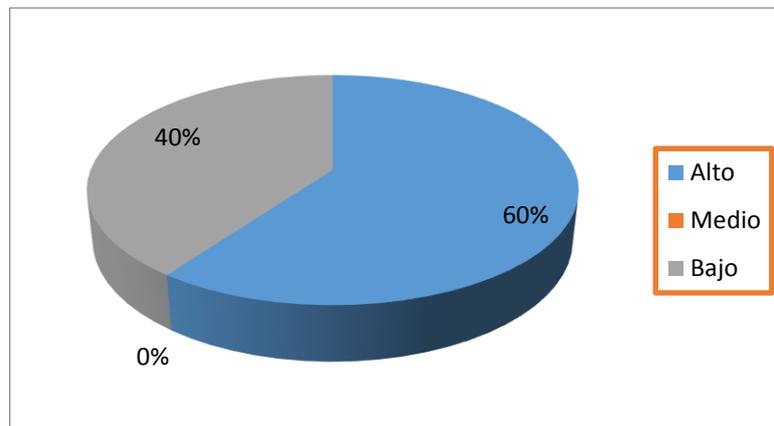
Cuadro 5: Plan de marketing en mejora de la competitividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	3	60
Medio	0	0
Bajo	2	40
TOTAL	5	100

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón

Gráfico 5: Plan de marketing en mejora de la competitividad



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

Referente a esta pregunta respondieron que un 60% se ha estructurado un plan de marketing y el 40% indican que se lo ha hecho de forma baja. Es decir que realizando una estructuración de plan de marketing más constante se mejorará las ventas y se obtendrá un posicionamiento de la empresa en el mercado.

6. ¿Con que frecuencia realizan planes financieros y administrativos?

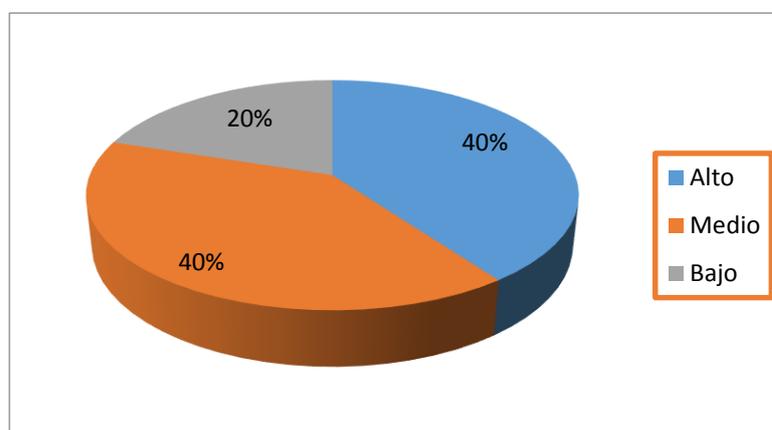
Cuadro 6: Planes Financieros y Administrativos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	2	40
Medio	2	40
Bajo	1	20
TOTAL	5	100

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Gráfico 6: Planes Financieros y Administrativos



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

En este ítem la mayoría de los encuestados manifiestan que un 40% de planes financieros y administrativos lo realizan de manera frecuente, el otro 40% medianamente, y el 20% de forma baja. Entonces los planes financieros ayudaran a comparar los resultados reales de operar el negocio de acuerdo a los planes de la empresa importadora Rosero; por consiguiente, permitirá establecer principales estrategias financieras.

7. ¿Existen indicadores de gestión que orienten la Gestión Financiera?

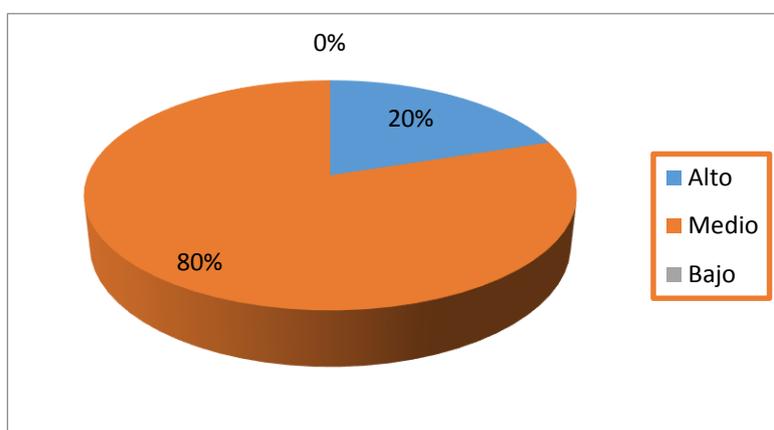
Cuadro 7: Indicadores de Gestión Financiera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	1	20
Medio	4	80
Bajo	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Gráfico 7: Indicadores de Gestión Financiera



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

En la encuesta realizada referente a los indicadores de gestión que orienten la gestión financiera el 80% indican que existe medianamente y que si existe solo el 20%. Esto implica que la mayoría de las personas conocen ligeramente cuales son exactamente los indicadores de gestión

8. ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa?

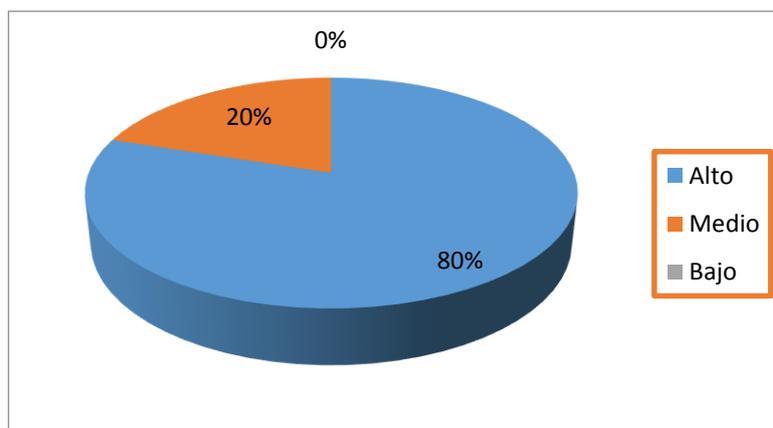
Cuadro 8: Con información financiera mejora el desempeño Gerencial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	4	80
Medio	1	20
Bajo	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Gráfico 8: Con información financiera mejora el desempeño Gerencial



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

Referente a esta pregunta con la información financiera oportuna el 80% de los encuestados manifiestan que un alto porcentaje se mejoraría el desempeño gerencial y directivo de la empresa y un 20% indican que medianamente. Entonces se debe realizar información financiera precisa y oportuna.

9. ¿De qué manera cree usted que las actividades de operación, control y análisis financiero son oportunas?

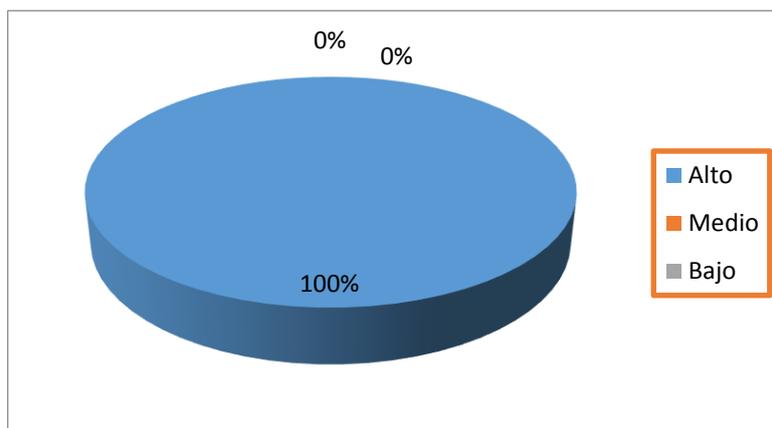
Cuadro 9: Actividades de operación, control y análisis financiero son oportunas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	5	100
Medio	0	0
Bajo	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Gráfico 9: Actividades de operación, control y análisis financiero son oportunas



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

En cuanto a las actividades de operación, control y análisis financieros manifiestan en un 100% que si son oportunas.

10. ¿A su juicio como considera que son los resultados financieros obtenidos?

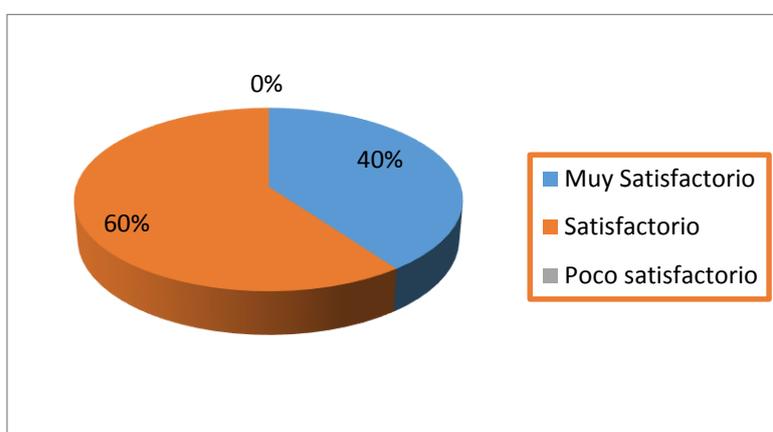
Cuadro 10: Resultados Financieros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfactorio	2	40
Satisfactorio	3	60
Poco satisfactorio	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Gráfico 10: Resultados Financieros



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

En este ítem el 60% de los encuestados indican que los resultados financieros obtenidos son de forma satisfactoria, mientras que el 40% expresan que son muy satisfactorios. Se observa que debemos mejorar al momento de toma de decisiones financieras, estrategias y administrativas.

11. ¿De qué manera han recibido y dado incentivos de financiamientos de proveedores y clientes?

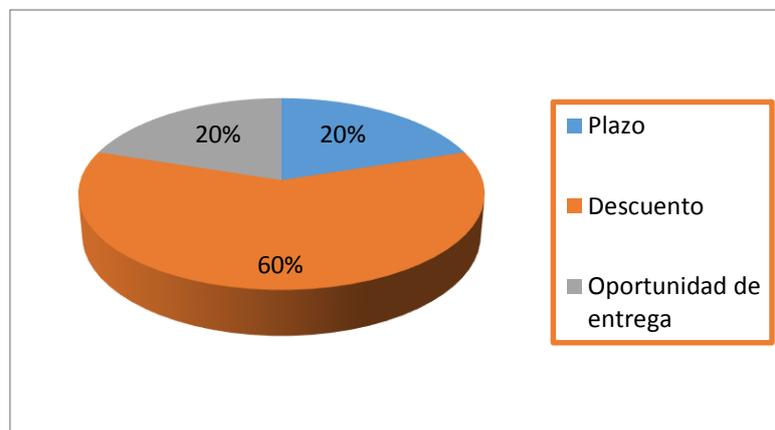
Cuadro 11: Formas de financiamiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plazo	1	20
Descuento	3	60
Oportunidad de entrega	1	20
TOTAL	5	100

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Gráfico 11: Formas de financiamiento



FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Análisis

Referente a los incentivos de financiamiento que han recibido y dado por parte de los proveedores y clientes, la información obtenida indica que un 60% es en forma de descuento, un 20% a plazo y el otro 20% en oportunidad de entrega.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Al respecto del contexto de la investigación se establece que al realizar un modelo de gestión financiera permitirá que la empresa importadora industrial Rosero de la ciudad de Riobamba, optimice los recursos financieros a partir del año 2016 para obtener mayor rentabilidad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de un modelo de Gestión Financiera para la empresa importadora industrial Rosero, de la ciudad de Riobamba – Ecuador, para el año 2016.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Generalidades de la Importadora

El 28 de abril de 2010 se estableció la empresa MAQUINAGRO como persona natural y su representante legal Ing. Mauricio Rosero, en la ciudad de Riobamba como distribuidor de Maquinaria Industrial y Equipos Agrícolas.

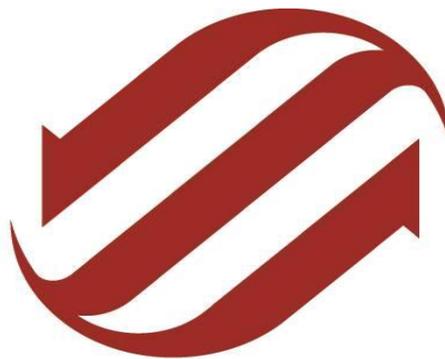
En el transcurso de este tiempo el Ing. Mauricio ha trabajado arduamente para poder ser un Importador competitivo fuera y dentro de la ciudad. Así con el profesionalismo y su manera de convicción en salir adelante se convirtió en un gran importador.

El 12 de abril de 2011 cambia su nombre comercial a Importadora Industrial Rosero y empieza las operaciones de importación directa desde proveedores en el exterior de productos como Suministros y Equipos para la Industria Maderera y la Distribución a Clientes en las provincias de la zona central del país como: Chimborazo, Pastaza Tungurahua, entre otras.

Hoy en día se encuentra con la intención de importar insumos agrícolas que permitan tener la misma acogida de sus clientes locales, regionales y nacionales dentro de la zona centro, la cual es próspera para las actividades comerciales de la empresa.

4.2.2 Ubicación

NOMBRE	Importadora Industrial “ROSERO”
SECTOR	Privado
REPRESENTANTE	Ing. Mauricio Rosero Guerra
DIRECCIÓN	Uruguay 24 – 28 entre Veloz y José de Orozco.
CIUDAD	Riobamba
CORREO ELECTRÓNICO	importrosero@andinanet.net
TELÉFONOS	0968252397; 032950 – 521



ROSERO
IMPORTADORA INDUSTRIAL
Equipos y Suministros Industriales

4.2.3 Principios y valores de la empresa

En la empresa se fundamenta en los principios, valores como una base para un desarrollo empresarial sostenible y sustentable.

- ✓ Los principios son los que pertenecen a las actitudes y comportamientos éticos que deben tener los colaboradores y empresarios.
- ✓ Los valores son aspectos en los que los colaboradores y trabajadores deben mantener para la mejora continua de la empresa.

a) Principios

Los Principios Empresariales de “Importadora Industrial Rosero” están fundamentados en aquellas actitudes y comportamientos éticos que permiten identificarnos como empresa, en el fortalecimiento de nuestra razón de ser y en el desempeño esperado de la empresa.

Los Principios que caracterizan el proceder del Talento Humano para con los Clientes Internos y Externos son los siguientes:

✓ Calidad

Es el conjunto de cualidades y características que las personas confieren al servicio, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de todos los que lo requieran. La calidad es responsabilidad de todo el personal de la empresa, y es el resultado del conjunto de acciones y esfuerzos desarrollados por cada uno de ellos para brindar con éxito un servicio.

✓ Honestidad

Es aquella que forma parte de ciertas cualidades más gratas que puede poseer una persona, esta garantiza confianza, seguridad, respaldo, confidencia, integridad.

Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma.)

✓ Respeto

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

b) Valores.

Estos son los valores más propicios que la empresa tiende a fomentar en carácter profesional y de mucha importancia, puesto que nuestro slogan es dar un “Apoyo Dinámico y Efectivo” a través de los parámetros constituidos por nuestra empresa.

- ✓ Respeto
- ✓ Puntualidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Seguridad Empresarial
- ✓ Talento Humano
- ✓ Excelencia y Calidad

4.2.4 Misión

Proveer a nuestros clientes: suministros y equipos industriales de calidad requerida, con puntualidad en la entrega, precios competitivos que permitan mantener un margen de rentabilidad que asegure el crecimiento sostenido de nuestra empresa y clientes; contando para ello con el compromiso integral de nuestros colaboradores

4.2.5 Visión

Ser líderes en la distribución de suministros y equipos industriales de calidad requerida, con puntualidad en la entrega, en las provincias de la zona central del país y contando para ello con el compromiso integral de nuestros colaboradores.

4.2.6 Objetivos

Dentro de los objetivos que mantiene la empresa Importadora Industrial Rosero están las siguientes:

- ✓ Administrar y operar con eficiencia el sistema de producción y comercialización de insumos agrícolas, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el trabajo y la riqueza de la región, con responsabilidad social; cumpliendo los objetivos institucionales con orientación a la mejora continua.
- ✓ Contar con el personal más ampliamente capacitado en insumos agrícolas para brindar una verdadera ayuda y orientación a sus clientes.

4.2.7 Servicios que ofrece

Importación y comercialización de maquinaria industrial.

4.2.8 Segmentación del mercado

Tabla 1: Segmentación de mercado

ASPECTOS EMPRESARIALES	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Prestación del servicio en la importación de maquinaria y productos agrícolas. • Distribución de maquinaria y productos agrícolas a nivel nacional. 	Empresas del centro sierra del país.

4.2.9 Productos y servicios

Tabla 2: Productos

Producto	Categoría	Subcategoría	Presentación
Suministros	Transmisión mecánica	<ul style="list-style-type: none"> • Bandas • Poleas • Piñones • Cadenas 	Cajas unitarias
	Lubricantes	<ul style="list-style-type: none"> • Aceites • Grasas 	Envase de litro, galón Envase de libra, caneca
	Herramientas de corte	<ul style="list-style-type: none"> • Cuchillas • Sierras Circulares • Sierras de Cinta • Cadenas para Motosierra 	Paquetes Cajas unitarias Juegos
Equipos	Motores	<ul style="list-style-type: none"> • Eléctricos monofásicos y trifásicos • Moto reductores • A gasolina • A diesel • Generadores • Bombas de Agua • Motosierra 	Cajas unitarias

Fuente: Importadora Industrial Rosero

4.2.10 Marcas y Procedencias del Producto

Tabla 3: Procedencias del producto

Producto	Categoría	Marca	Procedencia	Certificación
Suministros	Transmisión mecánica	<ul style="list-style-type: none"> • Trans Link • Kana • Dayco • Mitsuboshi • Challenge 	<ul style="list-style-type: none"> • Japón • Taiwán • USA • Tailandia • Reino Unido 	ISO 9001-9002
	Lubricantes	<ul style="list-style-type: none"> • Castrol • Chevron 	<ul style="list-style-type: none"> • USA • USA 	ISO 9001-9002
	Herramientas de corte	<ul style="list-style-type: none"> • Pilana • Indfema • Stihl 	<ul style="list-style-type: none"> • Checoslovaquia • Brasil • Alemania 	ISO 9001-9002
Equipos	Motores	<ul style="list-style-type: none"> • Weg • Motovarios • Briggs&Stratton • Jiang Dong • Changfa • Stihl 	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil • Italia • USA • China • China • Alemania 	ISO 9001-9002

FUENTE: Importadora Industrial Rosero

4.2.11 FODA

Tabla 4: FODA Importadora Industrial Rosero

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplias y propias instalaciones • Experiencia empresarial • Equipo logístico de apoyo a nivel internacional (español) • Elección de maquinaria y equipo diseñado exclusivamente para las necesidades del centro sierra del país. • Capacidad Instalada • Calidad de los Productos (ISO 9001) • Motivación y Claridad en sus Ventas 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo • Producto interno bruto que ha conseguido el presente gobierno. • Distribución geográfica • Crecimiento de la población. • Medios tecnológicos • Personal especializado • Cultura de adaptación a nuevas tecnologías. • Investigación y desarrollo • Clima • Defensa del consumidor • Cambios en la familia • Calidad de vida • Importación creciente de las importaciones de insumos agrícolas • Amplia competencia en la zona costera y no en la sierra
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad entre competidores • Falta de organigrama • Poca Información que hay q cambiar • Competencia Variada • Crisis Económica a nivel Nacional • Empresa Privada 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Inflación • Estabilidad Política • Política económica • Política Fiscal • Legislación Vigente • Contaminación • Grado de formación del personal • Valores sociales • Salario unificado

FUENTE: Importadora Industrial Rosero

4.2.12 Modelo de Gestión Financiera para la empresa “Importadora Industrial Rosero”.

La Empresa es una institución o agente económico que toma las decisiones sobre el manejo de factores de la producción para adquirir los bienes y servicios de acuerdo a la demanda comercial.

Existen varios procesos que están relacionados entre sí y que son primordiales dentro de todo organismo. Entre los procesos de toda organización se encuentran:

- ✓ Procesos administrativos
- ✓ Procesos financieros
- ✓ Procesos de mercadeo

La función financiera de la organización es una actividad que impacta directamente en el progreso empresarial, es importante establecer y analizar las dificultades financieras a las que se afronta, y examinar las posibles soluciones a estos. (<http://ww.eumed.net/libros/2008,2016>)

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que está en cualquier organización, las cuales serían: los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Asimismo, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, manejo y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa)

- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad)
- ✓ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.

El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

(<http://www.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>, 2016)

El entorno financiero de las empresas es un factor determinante para lograr el éxito de una organización, sobre todo en la micro y pequeña empresa donde su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir en el mercado. Por tanto, el modelo de gestión financiero que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales con los que cuenta la importadora Industrial Rosero, y que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar graves pérdidas; los problemas principales que afronta la empresa. Son los siguientes:

- ✓ Falta de una mejor planeación, administración y toma de decisiones financieras.
- ✓ No genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones tributarias, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización.

En este sentido, los administrativos no tienen la información necesaria para tomar decisiones, no solo porque los datos contables no reflejan la realidad sino porque el enfoque meramente contable de la información no permite conocer completamente la situación económica de la empresa, para ello es necesario que se genere información pertinente para la toma de decisiones financieras.

- ✓ Debido a que el propietario está concentrado principalmente en obtener recursos para poder realizar gastos operativos, es decir que aún falta desarrollar más planes financieros.

- ✓ Difícilmente se analiza la composición y el tipo de activos que tiene la empresa, no se establece la combinación ideal de financiamiento a corto y largo plazo y no se analizan las opciones de financiamiento disponibles, sus costos y sus implicaciones a largo plazo. Esta situación representa una gran limitante para la Empresa encontrándose en una posición vulnerable donde las decisiones no se toman de manera analítica sino circunstancial.

- ✓ Falta de la correcta utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades.

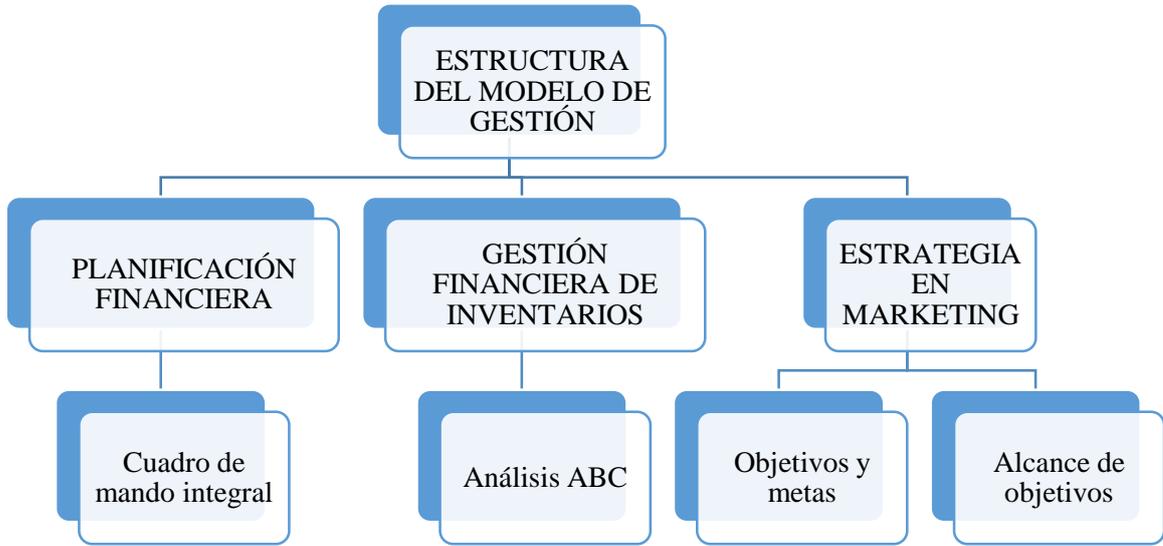
El análisis y la planeación financiera, son actividades básicas de la función financiera que son inexistentes en las pequeñas organizaciones, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa, razón por la cual el diseño e implementación del modelo de gestión financiera le va a permitir a Importadora Rosero, destinar los recursos que posee de manera más eficiente para lograr sobrevivir, mantenerse y por último generar mayor utilidad.

4.2.13 Estructuración del modelo de gestión financiera planteada

El presente modelo de gestión financiera que se desarrollará para la importadora Rosero, brindará indicadores de desempeño basados en la perspectiva financiera que permita maximizar el uso de los recursos financieros que genera la importadora Rosero, optimizando su eficiencia y eficacia, afrontando los cambios, generando información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de objetivos.

El modelo de gestión financiera planteado está enfocado a la información correcta para tomar decisiones financieras de modo que refleje la situación económica real de la empresa y sus proyecciones, además de realizar parámetros alineados, basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para una planificación estratégica y en base a este destinar los recursos que posee de manera más eficiente para lograr sobrevivir, mantenerse y por último generar utilidades. El sistema de Control de Inventarios propuesto, permitirá administrar y controlar los inventarios de productos y artículos en forma independiente del volumen que la empresa disponga.

Gráfico 12: Estructura del Modelo de Gestión Planteado



ELABORADO POR: María José Calderón

4.2.14 Análisis Financiero

Balance General año 2014

IMPORTADORA INDUSTRIAL ROSERO				
Balance General				
Al 31 de diciembre de 2014				
1	ACTIVOS			
1,1	ACTIVO CORRIENTE			
1.1.1	Activo Disponible		44.336,04	
1.1.1.01.001	Caja – Efectivo	401,83		
1.1.1.02.001	Banco Guayaquil Cta. Ahorros	31.663,05		
1.1.1.02.002	Banco Fomento Cta. Ahorros	11,61		
1.1.1.02.003	Banco Fomento Cta. Corriente	1,82		
1.1.1.02.004	Banco Pichincha Cta. Ahorros	3.142,90		
1.1.1.02.005	Banco Pichincha Fondos Reserva	646,22		
1.1.1.02.006	Banco del Pacifico Cta. Corriente	3.468,61		
1.1.1.02.007	Cooperativa Chibuleo	-		
1.1.1.02.008	Banco Citibank Panama	5.000,00		
1.1.2.	Activo Exigible		85.907,19	
1.1.2.01.001	Cuentas por cobrar clientes	34.156,91		
1.1.2.01.002	Cheques por cobrar clientes	577,21		
1.1.2.01.009	Cientes cheques protestados	5.243,54		
1.1.2.02.001	Cuentas por cobrar empleados	21.568,08		
1.1.2.02.006	Cuentas por cobrar personas	2.649,59		
1.1.2.03.001	Otras cuentas por cobrar	457,08		
1.1.2.03.002	Acciones La Favorita por cobrar	300,00		
1.3.1.01.001	IVA en compras	5.340,20		
1.3.1.01.002	Retención a la renta clientes	2.722,37		
1.3.1.01.006	Crédito tributario	831,72		
1.3.1.01.007	Retención de IVA clientes	256,16		
1.3.1.01.008	Crédito impuesto salida divisas	11.804,33		
1.1.3	Activo Realizable		57.331,52	
1.1.3.01.001	Inventario de Productos	57.331,52		
	Total Activo Corriente			187.574,75
1,2	ACTIVO NO CORRIENTE			
1.2.1	Activo Fijo			
1.2.2	Activo Depreciable		23.806,80	
1.2.1.03.001	Act. Fijo Muebles y Enseres	980,55		
1.2.1.03.001.01	Dep. Acum. Muebles y Enseres	(392,22)		
1.2.1.05.001	Act. Fijo Equipo de Computación	1.980,78		
1.2.1.05.001.01	Dep. Acum. Equipo Computación	(1.307,31)		
1.2.1.04.001	Act. Fijo Vehículos	25.050,00		
1.2.1.04.001.01	Dep. Acum. Vehículos	(2.505,00)		
	Total Activo No Corriente			23.806,80
	TOTAL ACTIVOS			211.381,55
2	PASIVOS			
2,1	PASIVO CORRIENTE			
2.1.1	Pasivos a Corto Plazo			
2.1.1.01.001	Ctas. Por Pag. Bco. Pacifico cheques		28,43	
2.1.1.02.001	Cuentas por pagar proveedor		8.703,96	
2.1.1.05.001	IVA en ventas		1.500,21	
2.1.1.05.002	Ret.Fte. 1% por pagar		779,26	
2.1.1.05.003	Ret. IVA. 30% por pagar		1.573,24	
2.1.1.05.005	Ret. IVA. 100% por pagar		36,00	
2.1.1.05.007	Ret.Fte. 2% por pagar		141,63	
	Total Pasivo Corriente			12.762,73
2,2	PASIVO NO CORRIENTE			
2.2.1	Pasivos a Largo Plazo			
			-	

2.2.1.01	Documentos por Pagar			
	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES			-
	TOTAL PASIVOS			12.762,73
	PATRIMONIO			
	Capital Social			
	Capital inicial		10.370,48	
	Ganancia del ejercicio		52.732,08	
	Ganancias acumuladas		135.516,26	
	TOTAL PATRIMONIO			198.618,82
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			211.381,55
Riobamba, 02 de enero de 2015				

Estado de Resultados año 2014

IMPORTADORA INDUSTRIAL ROSERO				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				
	INGRESOS			
4.1.1.01.001	Ventas	231.801,26		
4.1.1.01.003	otros ingresos (1)	180,03		
	TOTAL INGRESOS		231.981,29	
	Inv. Inicial de mercaderías	46.188,52		
5.1.1.01.001	Más: Compras	164.438,72		
	Inv. Disponible	210.627,24		
	Menos: Inv. Final de mercaderías	57.331,52		
	Igual: Costo de ventas		153.295,72	
	GANANCIA BRUTA EN VENTAS			78.685,57
	EGRESOS			
	GASTOS DE IMPORTACIONES		8.382,35	
5.2.1.01.007	Gasto fletes de importación	2.574,53		
5.2.1.01.011	Gasto nacionalización importación	1.852,95		
5.2.1.01.019	Gasto des consolidación, portuarios importación	2.779,91		
5.2.1.01.020	Gasto almacenaje, despacho importación	450,65		
5.2.1.01.021	Gasto seguro de importación	724,31		
5.1.1.02.	GASTO MANO DE OBRA		7.510,79	
5.1.1.02.001	Gasto sueldos y componentes salariales	4.033,28		
5.1.1.02.002	Gasto aporte patronal IESS	1.491,98		
5.1.1.02.003	Gasto bono alimenticio	89,50		
5.1.1.02.004	Gasto décimo tercer sueldo	347,21		
5.1.1.02.005	Gasto décimo cuarto sueldo	349,25		
5.1.1.02.006	Gasto fondos de reserva de personal	349,08		
5.1.1.02.009	Gasto utilidades personal	850,49		
5.2.1.01.	GASTOS DE VENTAS - ADMINISTRACIÓN		20.298,03	

5.2.1.01.001	Gasto combustibles	578,68		
5.2.1.01.002	Gasto fletes y Courier	2.158,83		
5.2.1.01.003	Gasto mano de obra motores	1.875,00		
5.2.1.01.004	Gasto teléfono fijo e internet	647,84		
5.2.1.01.005	Gasto mantenimiento local	11,20		
5.2.1.01.006	Gasto publicidad	68,92		
5.2.1.01.012	Gasto teléfono móvil	443,20		
5.2.1.01.013	Gasto impuestos, patentes municipales	661,01		
5.2.1.01.014	Gasto bancarios e intereses	795,33		
5.2.1.01.015	Gasto luz	128,40		
5.2.1.01.016	Gasto útiles de aseo	25,55		
5.2.1.01.017	Gasto mantenimiento de vehículo	115,00		
5.2.1.01.018	Gastos suministros y útiles de oficina	665,29		
5.2.1.01.022	Gasto servicios profesionales de terceros	818,14		
5.2.1.01.050	Gasto mantenimiento de maquinaria	523,51		
5.2.1.01.099	Gasto depreciación activos fijos	4.204,53		
5.2.1.01.100	Gasto arriendo	1.620,00		
5.2.1.01.103	Gasto viajes y visitas a clientes	4.957,60		
	TOTAL GASTOS DE OPERACIONES		15.893,14	
	GASTOS PERSONALES		10.060,35	
5.2.1.01.009	Gasto vestimenta	3.401,40		
5.2.1.01.010	Gasto medicinas, salud	867,25		
5.2.1.01.102	Gasto alimentación	2.695,55		
5.2.1.01.104	Gasto varios	3.096,15		
	TOTAL EGRESOS			25.953,49
	GANANCIA DEL EJERCICIO			52.732,08

Balance General año 2015

IMPORTADORA INDUSTRIAL ROSERO				
Balance General				
Al 31 de diciembre de 2015				
1	ACTIVOS			
1,1	ACTIVO CORRIENTE			
	Activo Disponible			
1.1.1				70.516,11
1.1.1.01.001	Caja - Efectivo (1)			
		1.135,16		
1.1.1.02.001	Banco Guayaquil Cta. Ahorros (2)			
		35.243,87		
1.1.1.02.002	Banco Fomento Cta. Ahorros			
		11,61		
1.1.1.02.003	Banco Fomento Cta. Corriente			
		1,82		
1.1.1.02.004	Banco Pichincha Cta Ahorros			
		32.151,22		
1.1.1.02.005	Banco Pichincha Fondos Reserva			
		-		
1.1.1.02.006	Banco Pacifico Cta. Corriente			
		1.972,43		
1.1.1.02.007	Cooperativa Chibuleo			
		-		
1.1.1.02.008	Banco Citibank Panama			
		-		
1.1.1.02.009	Cooperativa Oscus			
		120,00		
1.1.2.	Activo Exigible			135.964,40
1.1.2.01.001	Cuentas por cobrar clientes			
		70.708,68		
1.1.2.01.002	Cheques por cobrar clientes			
		4.122,86		
1.1.2.01.009	Cientes cheques protestados			
		2.243,24		
1.1.2.02.001	Cuentas por cobrar empleados			
		21.608,08		
1.1.2.02.006	Cuentas por cobrar personas			
		2.454,24		
1.1.2.03.001	Otras cuentas por cobrar			
		457,08		
1.1.2.03.002	Acciones La Favorita por cobrar			
		300,00		
1.3.1.01.001	IVA en compras			
		8.631,92		
1.3.1.01.002	Retención a la renta clientes			
		1.738,53		
1.3.1.01.006	Crédito tributario IVA			
		-		
1.3.1.01.007	Retención de IVA clientes			
		1.206,44		
1.3.1.01.008	Crédito impuesto salida divisas			
		17.637,34		
1.3.1.01.009	Crédito tributario a la Renta			
		4.855,99		
1.1.3	Activo Realizable			76.426,59
1.1.3.01.001	Inventario de Productos			
		76.426,59		
	Total Activo Corriente			282.907,10
1,2	ACTIVO NO CORRIENTE			
1.2.1	Activo Fijo			
	Activo Depreciable			
1.2.2				27.255,77
1.2.1.03.001	Act. Fijo Muebles y Enseres			
		980,55		
1.2.1.03.001.01	Dep. Acum. Muebles y Enseres			
		(784,58)		

1.2.1.05.001	Act. Fijo Equipo de Computación	1.980,78		
1.2.1.05.001.01	Dep. Acum. Equipo Computación	(1.960,98)		
1.2.1.04.001	Act. Fijo Vehículos	32.050,00		
1.2.1.04.001.01	Dep. Acum. Vehículos	(5.010,00)		
	Total Activo No Corriente			27.255,77
	TOTAL ACTIVOS			310.162,87
2	PASIVOS			
2,1	PASIVO CORRIENTE			
2.1.1	Pasivos a Corto Plazo			
2.1.1.01.001	Ctas. Por Pag. Bco. Pacifico cheques		28,43	
2.1.1.02.001	Cuentas por pagar proveedor		30.705,36	
2.1.1.05.001	IVA en ventas		9.007,26	
2.1.1.05.002	Ret.Fte. 1% por pagar		26,54	
2.1.1.05.003	Ret. IVA. 30% por pagar			
2.1.1.05.005	Ret. IVA. 100% por pagar			
2.1.1.05.007	Ret.Fte. 2% por pagar		25,06	
	Total Pasivo Corriente			39.792,65
2,2	PASIVO NO CORRIENTE			
2.2.1	Pasivos a Largo Plazo		-	
2.2.1.01	Documentos por Pagar			
	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES			-
	TOTAL PASIVOS			39.792,65
	PATRIMONIO			
	Capital Social			
	Capital inicial		10.370,48	
	Ganancia del ejercicio		69.862,42	
	Ganancias acumuladas		190.137,32	
	TOTAL PATRIMONIO			270.370,22
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			310.162,87

Estado de Resultados año 2015

IMPORTADORA INDUSTRIAL ROSERO				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015				
	INGRESOS			
4.1.1.01.001	Ventas	362.434,49		
4.1.1.01.003	otros ingresos (1)	253,68		
	TOTAL INGRESOS		362.688,17	
	Inv. Inicial de mercaderías	57.331,52		
5.1.1.01.001	Más: Compras productos	244.650,78		

	Más: Compras materiales	3.753,84		
	Inv. Disponible	305.736,14		
	Menos: Inv. Final de mercaderías	76.426,59		
	Igual: Costo de ventas		229.309,55	
	GANANCIA BRUTA EN VENTAS			133.378,62
	EGRESOS			
	GASTOS DE IMPORTACIONES		9.102,41	
5.2.1.01.007	Gasto fletes de importación	1.760,00		
5.2.1.01.011	Gasto nacionalización importación	929,68		
5.2.1.01.019	Gasto desconsolidacion, portuarios importación	4.553,44		
5.2.1.01.020	Gasto almacenaje, despacho importación	875,84		
5.2.1.01.021	Gasto seguro de importación	983,45		
5.1.1.02.	GASTO MANO DE OBRA		8.918,28	
5.1.1.02.001	Gasto sueldos y componentes salariales	4.800,00		
5.1.1.02.002	Gasto aporte patronal IESS	1.896,33		
5.1.1.02.003	Gasto bono alimenticio	120,00		
5.1.1.02.004	Gasto décimo tercer sueldo	363,12		
5.1.1.02.005	Gasto décimo cuarto sueldo	354,00		
5.1.1.02.006	Gasto fondos de reserva de personal	363,12		
5.1.1.02.007	Gasto vacaciones de personal	308,76		
5.1.1.02.008	Gasto viáticos de personal	106,89		
5.1.1.02.009	Gasto utilidades personal	606,06		
5.2.1.01.	GASTOS DE VENTAS - ADMINISTRACIÓN		31.481,69	
5.2.1.01.001	Gasto combustibles	338,97		
5.2.1.01.002	Gasto fletes y Courier	2.037,75		
5.2.1.01.003	Gasto mano de obra motores	3.032,00		
5.2.1.01.004	Gasto teléfono fijo e internet	719,28		
5.2.1.01.005	Gasto mantenimiento local	55,00		
5.2.1.01.006	Gasto publicidad	603,69		
5.2.1.01.012	Gasto teléfono móvil	329,66		
5.2.1.01.013	Gasto impuestos, patentes municipales	1.572,05		
5.2.1.01.014	Gasto bancarios e intereses	1.239,78		
5.2.1.01.015	Gasto luz	168,10		
5.2.1.01.016	Gasto útiles de aseo	78,61		
5.2.1.01.017	Gasto mantenimiento de vehículo	322,68		
5.2.1.01.018	Gastos suministros y útiles de oficina	503,32		
5.2.1.01.022	Gasto servicios profesionales de terceros	2.047,34		

5.2.1.01.023	Gasto mantenimiento de maquinaria	1.432,81		
5.2.1.01.024	Gasto por pérdidas de activos	5.000,00		
5.2.1.01.025	Gasto depreciación activos fijos	3.550,88		
5.2.1.01.026	Gasto arriendo	1.865,00		
5.2.1.01.027	Gasto viajes al exterior	4.460,26		
5.2.1.01.028	Gasto viajes y visitas a clientes	1.857,05		
5.2.1.01.029	Gasto por otros servicios	114,46		
5.2.1.01.030	Gasto judiciales cuentas incobrables	33,00		
5.2.1.01.031	Gasto comisión en ventas	120,00		
	TOTAL GASTOS DE OPERACIONES		49.502,38	
	GASTOS PERSONALES		14.013,82	
5.2.1.02.001	Gasto personal vestimenta	6.521,16		
5.2.1.02.002	Gasto personal salud	689,86		
5.2.1.02.003	Gasto personal alimentación	1.659,14		
5.2.1.02.004	Gasto personal otros	5.143,66		
	TOTAL GASTOS DE OPERACIONES Y GASTOS PERSONALES			63.516,20
	GANANCIA DEL EJERCICIO			69.862,42

4.2.14.1 Aplicación de Indicadores

Indicador de Liquidez

Capital de trabajo

Capital de Trabajo año 2014 - 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 174812.02	\$243114.45

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

El capital de trabajo neto nos permite conocer la disponibilidad de recursos que posee la empresa para poder solventar sus operaciones en el próximo ejercicio económico. En este caso en el año 2014 conto con un valor de 174812.02 USD y en el año 2015 un valor de 243114.45 USD.

Razón Corriente

Razón Corriente año 2014 – 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 14.70	\$ 7.11

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

El resultado obtenido en el indicador de razón corriente existe una variación en ambos periodos, en el año 2014 Importadora Industrial Rosero por cada dólar de deuda que debía la empresa contaba con 14.70 USD para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, para el año 2015 por cada dólar de deuda contaba con 7.11 USD para poder solventar sus deudas a corto plazo.

Indicador de Endeudamiento

Nivel de Endeudamiento año 2014 - 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \times 100$	6.04%	12.83%

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

El porcentaje de endeudamiento que tiene la empresa Importadora Industrial Rosero en el año 2014 es de 6.04% respecto al año 2015 que fue de 12.83%, por lo tanto se considera que los acreedores tienen un alto grado de participación en comparación al año 2014.

Indicadores de Actividad

Rotación de Cuentas por cobrar

Rotación de Cuentas por Cobrar año 2014 - 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio Cuentas por cobrar}}$	4 veces	4 veces

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

El indicador determina que 4 veces en ambos años 2014 y 2015 se recupera los saldos de los clientes durante los años del ejercicio. Se evidencia la necesidad de crear políticas de cobro y evaluar a los clientes que actualmente tiene la empresa.

Plazo Medio de Cobranza

Plazo Medio de Cobranza año 2014 - 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
$\text{Plazo Medio de Cobranza} = \frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$	90 días	90 días

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

La Empresa Rosero, cuenta con una recuperación de la cuenta de sus clientes en 90 días en los dos años analizados. De igual forma para los próximos periodos es necesario aplicar políticas de crédito que mejoren el retorno de cuentas por cobrar.

Rotación de cuentas por pagar

Rotación de cuentas por pagar año 2014 – 2016

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
Rotación de cuentas por pagar = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio cuentas por pagar}}$	18 veces	7 veces

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

En el año 2014, las cuentas por pagar se convertían en efectivo 18 veces al año, en el año 2015 las cuentas por pagar tomaron el tiempo de 7 veces al año, lo cual se debe revisar.

Plazo Medio de Pagos

Plazo Medio de Pagos año 2014 – 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
Plazo Medio de Pagos = $\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}}$	20 días	51 días

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Con los valores que se presentan tenemos como resultado que para el año 2014 la empresa tenía un plazo de 20 días para cancelar sus deudas y para el año 2015 aumento a 51 días.

Rotación Activos Totales

Rotación Activos Totales año 2014 – 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
Rotación Activos Totales = $\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$	1	1,2

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

La rotación de activos mide la cantidad de servicios o ventas generadas por cada dólar de activos utilizados. En el año 2014 la empresa Importadora Industrial Rosero 1 y en el año 2014 represento 1.2.

Indicadores de Rentabilidad

Margen de Utilidad año 2014 – 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}} \times 100$	22.73%	19.26%

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

El indicador financiero representa el rendimiento de dichas ventas en el periodo analizado respectivamente, en el año 2014 la empresa tuvo un porcentaje de 22.73 y para el año 2015 fue de 19,26, existiendo una disminución en el año 2015 por existir aumento de gastos operacionales

Rentabilidad sobre activos

Rentabilidad sobre activos año 2014 – 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} \times 100$	25%	22,5%

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Los resultados que se obtuvieron mediante la utilidad neta sobre activos totales en el periodo de 2014 fueron de 25 %, mientras que en el año 2015 obtuvo un 22,5 %.

Rentabilidad sobre el Patrimonio

Rentabilidad sobre el Patrimonio año 2014 – 2015

FÓRMULA	AÑOS	
	2014	2015
$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} \times 100$	26.55%	25.84%

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

ELABORADO POR: María José Calderón Ocaña

Para el año de 2014 el porcentaje de ROE fue de 26.55% y en el año 2015 fue de 25.84%, es decir que por cada 100 dólares que se invierte del patrimonio se ha generado una utilidad de 26 USD y 25 USD.

4.2.15 Determinación de la posición competitiva de la Empresa Importadora Industrial “ROSERO”

Para determinar la Matriz de perfil competitivo el estudio se apoyó en los factores claves, este análisis está compuesto por otras empresas que compiten directamente como son: Importadora “ROSERO”, Vistony, Importadora Pichincha y Villalva para llegar a determinar los factores claves se tomó en cuenta a doce factores tal y como lo señala el **cuadro Nro. 12**, estos factores fueron determinados con la ayuda de informantes claves de la empresa “ROSERO”, los factores analizados fueron Manejo de tecnología, inversión publicitaria, buena atención al cliente, participación de mercado, etc. Una vez determinados estos factores se procedió a la realización de la matriz que se presenta a continuación.

Cuadro 12: Determinación de la Matriz de Perfil Competitivo de la empresa importadora

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE OTRAS EMPRESAS

Nr o.	Factores Claves de éxito	Peso	Importadora ROSERO		Vistony		Importadora Pichincha		Importadora Villalva	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Manejo de tecnología:	0.1	3	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2	Inversión Publicitaria	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.2	2	0.1
3	Buena atención al cliente	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
4	Participación de mercado	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
5	Buena Ubicación	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.2	2	0.1
6	Precios accesibles	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
7	Calidad de los productos	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
8	Variedad de cartera de productos	0.1	4	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2
9	Fidelización de clientes	0.2	2	0.3	1	0.2	2	0.3	1	0.2
10	Facilidades de pago	0.1	4	0.3	2	0.1	2	0.1	2	0.1
11	Valores y ética empresarial	0.1	3	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.2
12	Capacidades directivas en la empresa	0.1	3	0.2	3	0.2	4	0.3	3	0.2
TOTAL		1	3.16		2.45		2.61		2.35	

ELABORADO POR: María José Calderón

Análisis de los resultados

La matriz posicionamiento competitivo cuenta con 12 factores claves de éxito, con un total de cuatro empresas competidoras, la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

La dos empresas que lideran el mercado en el sector es importadora “ROSERO”, con una puntuación de 3.16, y la segunda empresa líder es Vistony con una puntuación de 2,45, la empresa Pichincha con 2,61; la importadora Villalva con una participación de 2.35, con estos resultados arrojados en cada empresa se puede decir que la empresa “ROSERO” es líder, debido que esta cuenta con un mayor número de fortalezas entre las más puntuadas y destacadas que esta empresa posee son: los precios accesibles, la buena atención de los clientes, la variedad de productos y facilidades de pagos que la empresa maneja con un mínimo de debilidades que posee como es la ubicación de la empresa y la fidelización de sus clientes es por ello que esta empresa lidera el mercado, la empresa Vistony se puede determinar que tiene una buena participación en el mercado ya que cuenta con un número considerable de fortalezas entre las más destacadas esta: participación en el mercado, precios accesibles y calidad en productos.

Las dos últimas empresas que compiten tienen una participación baja esto debido a que estas empresas poseen un mayor número de amenazas que oportunidades, en la empresa Pichincha se puede evidenciar que sus fortalezas más destacadas es atención al cliente, participación en el mercado, precios accesibles sus debilidades son: falta de manejo de tecnología, falta de publicidad, por último la empresa Villalva es la empresa que posee el mayor número de amenazas mismas que afectan las operaciones de la empresa entre las más puntuadas esta la participación en el mercado, fidelización de clientes, precios accesibles, facilidades de pago y buena ubicación con lo cual en cuanto a fortalezas que posee la empresa solo se destaca la buena atención, precios accesibles y calidad en productos.

4.2.16 Planificación Financiera

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones, por esta razón la empresa toma muy en serio esta herramienta y destina los recursos necesarios.

En el plan financiero se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hará previsiones al futuro basados en los estados financieros; se pretende plantear los objetivos a cumplir para ser evaluados con posterioridad.

Al proponer un plan no indica que sea el más óptimo esto va de acuerdo a las necesidades y efectos que puedan darse es por eso que los planificadores financieros deben ir tomando las mejores decisiones para corto o largo plazo. Es así como se presente este plan que a futuro poder ir variando.

Entonces para una mejor planificación se concentra la idea por medio de cuadro de mando integral (CMI) para fortalecer a la empresa a expresar los objetivos e iniciativa para cumplir con estrategias. Este permitirá guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro de la empresa importadora “ROSERO”; estará compuesto por las siguientes categorías: perspectiva financiera, marketing, cliente, proceso interno.

Por otro lado, la empresa estará obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, puesto que afectan al desarrollo de mañana.

Cuadro 13: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLE
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad	Estructura de Costo adecuada que permita el Margen de Rentabilidad	Rentabilidad económica, financiera	Gerente Financiero
			Retorno sobre capital	
			Margen Neto	
CLIENTE	Mejorar la atención y servicio al cliente externo e interno	Marketing ventas Fidelidad de los clientes. Cumplimientos de acuerdos de servicio. Detectar necesidades de clientes Precios competitivos	Plan de ventas Tiempo Servicio al Cliente Retención de clientes/ ventas seguras Servicios brindados Adquisición de nuevos clientes Cuota de mercado	Jefe de Ventas Talento Humano
PROCESO INTERNO	Seguir y controlar sistemáticamente las operaciones realizadas	Facturación y cobranza a tiempo Sistemas de información para consecución de metas Incrementar tiempo de disponibilidad de las unidades	Recompensas Productividad Servicios dados	Dpto. Financiero

ELABORADO POR: María José Calderón

4.2.16.1 Perspectiva Financiera

Es el objetivo más importante para maximizar los beneficios de la empresa, el medir la evolución financiera de la empresa indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera.

El nivel de ingresos puede mejorar si se vende productos innovadores a nuevos clientes y profundizando la relación con los clientes. La productividad puede mejorar por dos vías: la primera reduciendo costos, bajando el nivel de gastos directos e indirectos y la segunda es mejorando la eficacia de los activos.

Además, la perspectiva financiera ayuda a describir los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, para esto hay que evaluar los indicadores ya que de estos depende, el éxito o fracaso de la estrategia como son: rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.

Políticas de financiamiento

La empresa está en capacidad de recurrir a dos maneras de financiamiento:

Fuentes Internas: Dentro de esta se encuentran el aporte del dueño, la reinversión de utilidades siempre y cuando sean aprobadas por el gerente.

Fuentes Externas: Los medios más utilizados por la empresa son los préstamos bancarios, estos han sido utilizados para:

- ✓ Ampliación de infraestructura debidamente justificada
- ✓ Adquisición de equipos tecnológicos de punta para uso de la empresa.

Estrategias a aplicarse para las obligaciones financieras

Como estrategia para reducir los niveles de endeudamiento se ha determinado que para los siguientes 3 años no se realicen préstamos con instituciones financieras.

La Empresa estima que para los siguientes años no va a necesitar financiamiento ya que el dinero que obtendrá de sus flujos de efectivo le servirá para cubrir sus obligaciones operativas durante los siguientes años.

4.2.16.2 Perspectiva de Clientes

Los gerentes identifican los segmentos de mercado objetivo, en los cuales la empresa opera y miden la evolución de las ventas en este segmento, la evolución del éxito comercial se mide con variables tales como: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad de clientes, cuota de mercado.

La fidelidad: un buen nivel de satisfacción de las personas provoca que sean leales al producto o servicio esto se da por medio de la estrategia del BOCA a BOCA y se adquiere nuevos clientes.

Esto indica que con el aumento de fidelidad se incrementa la cuota de mercado de la empresa, por ende, la retención de personas aumenta la rentabilidad de los clientes, puesto que es más conveniente retener un cliente que hacer nuevos.

Los clientes valoraran la calidad constante y la entrega puntual del producto es decir las habilidades, sistemas y procesos de desarrollo de productos innovadores y de gran funcionalidad adquiere gran valor.

Por último, la alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

4.2.16.3 Perspectivas de Procesos Internos

Para poder mejorar la satisfacción del cliente o mejorar la utilización de los recursos, vía racionalización de costos o gastos, se debe mejorar los procesos internos en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto tiene impacto entre las perspectivas de finanzas y el cliente.

La perspectiva de procesos internos identifica a los pocos procesos críticos que se espera tenga impacto sobre estrategias.

La empresa puede aumentar sus inversiones en investigación y desarrollo, reestructurar sus procesos de desarrollo para adquirir los productos innovadores y de alta calidad, también la Empresa Importadora Industrial “Rosero” podría ofertar estos productos innovadores por medio de alianzas estratégicas con otros fabricantes nacionales e internacionales.

4.2.17 Gestión Financiera Cuentas por Cobrar

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito.

El objetivo principal de realizar una adecuada gestión de cobros en una empresa es la pronta recaudación de recursos monetarios, sin que dichas estrategias de cobranza afecten de manera significativa las ventas de la empresa.

4.2.18 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar

Una vez determinado las falencias de la empresa a través de la aplicación de indicadores, es necesario plantear soluciones que permitan actuar de manera oportuna en la concesión de los créditos, para esto es necesario considerar los siguientes puntos:

- ✓ Políticas de financiamiento
- ✓ Evaluación del Crédito
- ✓ Seguimiento de Cuentas
- ✓ Técnicas de Cobrar

4.2.18.1 Políticas de Financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar

Importadora ROSERO, otorga financiamiento a sus clientes dependiendo de los montos de compra, la frecuencia con la que realizan las compras y adicionalmente se solicita un documento que acredite su obligación con la empresa. La siguiente tabla muestra cuales son las políticas implementadas por la empresa.

MONTO	PLAZO
0 a 500	15 días
501 a 1000	30 días
1001 a 1500	45 días
1501 a 3000	60 días

FUENTE: Empresa Importadora Industrial Rosero, 2016

4.2.18.2 Evaluación del Crédito

Uno de los aspectos importantes para la gestión de cuentas por cobrar es evaluar a los clientes solicitantes para lo cual la empresa debería seguir los siguientes pasos:

- ✓ Recopilar información
- ✓ Analizar Información
- ✓ Toma de decisión
- ✓ Seguimiento de cuentas

Recopilar Información: Una manera muy sencilla de recopilar datos del cliente que desea acceder al crédito es mediante un formulario denominado Solicitud de Crédito, que incluya la siguiente información:

- ✓ Datos del Cliente
- ✓ RUC
- ✓ Nombre del Representante Legal
- ✓ RUC O CI o Representante Legal
- ✓ Dirección
- ✓ Teléfono

Ejemplo: Solicitud de Crédito

IMPORTADORA INDUSTRIAL "ROSERO"	
SOLICITUD DE CRÉDITO	
Ciudad: _____	
Fecha: _____	
DATOS DEL SOLICITANTE	
Nombre/ Razón social: _____	CC./ RUC: _____
Dirección: _____	Teléfono: _____
Representante legal: _____	
Dirección del representante legal: _____	
REFERENCIAS COMERCIALES	
Nombre/ razón social: _____	RUC: _____
Dirección: _____	Teléfono: _____
_____ NOMBRE DEL SOLICITANTE	_____ FIRMA Y SELLO

ELABORADO POR: María José Calderón

Análisis de información: Una vez que se han obtenidos los datos descritos anteriormente, es necesario realizar la verificación de los mismos para que puedan ser validados, a través de la aplicación de las 5c`s de crédito.

Las 5 C del Crédito:

Uno de los principales problemas en el apropiado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa.

Tomando en cuenta que el crédito es el motor de las ventas en una empresa, es necesario dar soluciones para reducir el número de cuentas incobrables, otorgando los créditos sobre bases sólidas.

Es por ello que esta técnica realiza un análisis previo de las cualidades de solvencia del cliente, su habilidad para los negocios, las condiciones en las que se desarrolla el negocio y cuáles son los factores que pueden afectar su desenvolvimiento, las garantías que presenta el cliente en cuanto al cumplimiento de pago, por último, se realiza un análisis de las finanzas de su empresa permitiendo conocer sus posibilidades de pago.

Carácter: Si el cliente es antiguo se analiza el historial de pagos que ha realizado a la empresa, en el caso de tener cuentas pendientes por largos períodos de tiempo es factible no conceder el financiamiento.

Capacidad: Análisis de los estados financieros, enfocándose sobre todo en razones de liquidez y endeudamiento, obteniendo como resultado que capacidad tiene el solicitante para endeudarse.

Condiciones: Se refiere a las condiciones en las que desarrolla el negocio, tomando en cuenta variables económicas que puedan afectar sus actividades.

Capital: Se analiza el patrimonio que posee y sobre todo razones de rentabilidad.

Colateral: En el caso de ser clientes que por primera vez solicitan créditos y estos son de cantidades elevadas es necesario que la empresa cuente con algún tipo de garantía.

Toma de Decisión: En este paso en el caso de otorgar el crédito se debe detallar las condiciones del mismo, es decir montos, plazos y descuentos. La decisión de otorgar un crédito debe basarse en las siguientes pautas:

- ✓ Se debe plantear una política de plazo comprendido entre 30 y 90 días, teniendo en cuenta el período de gracia que nos otorgan los proveedores con la finalidad de no atravesar problemas de financiamiento.
- ✓ En caso de que el cliente pague antes del tiempo pactado se debe establecer un porcentaje de descuento, siempre y cuando no sea perjudicial para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- ✓ Agrupar a los clientes en montos estándar de créditos para facilitar su evaluación.
- ✓ Se debe realizar un documento en el cual contenga una cláusula de cumplimiento de las obligaciones por parte del cliente.

- ✓ Una vez vencidos los plazos en los que se debe cancelar las obligaciones la empresa debe establecer tasas de interés, de acuerdo al monto y período de tiempo.

4.2.18.3 Seguimiento de Cuentas

Los pasos descritos anteriormente deben ser llevados a cabo con el objeto de seleccionar adecuadamente a los clientes solicitantes del crédito, puesto que de esto depende que la cartera de clientes se encuentre en óptimas condiciones, adicionalmente se debe contar con políticas y técnicas que permitan recuperar en el menor tiempo la cartera.

Políticas:

- ✓ Hacer llegar a los clientes Estados de Cuenta quincenalmente sean estos por correo o mediante e-mail.
- ✓ Llevar un Libro de Cobranzas o planilla de cobros.
- ✓ Analizar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas

EJEMPLO: Planillas de Cobro



IMPORTADORA INDUSTRIAL "ROSERO"

DOCS.	CLIENTE	FACTURA		COBRANZA			OBSERVACIONES
		N°	VALOR	EFFECTIVO	CHEQUE EMITIDO	N ° COMPROB O CHEQUE	

ELABORADO POR: María José Calderón

4.2.18.4 Técnicas de Cobro

Existen varios métodos para el cobro de cuentas vencidas, los mismos se detallan a continuación:

- ✓ E-mail: Envió de un comunicado de cobranza, este método es el primer paso para el cobro de cuentas vencidas, debe ser empleado después que la deuda cumpla 30 días de vencimiento, de acuerdo al plazo establecido, la primera carta que envía la empresa es simplemente una manera de recordar al cliente que su cuenta se encuentra pendiente de pago, una vez que el cliente no se haya acercado a cancelar su deuda, se procede a enviar una carta más decisiva. Debería dar a su cliente una oportunidad de revisar sus registros, ya que realmente el pago no se realiza por un descuido de parte de la empresa.
- ✓ Llamadas telefónicas: Una vez enviadas las comunicaciones y no haber obtenido respuesta en los siguientes 5 a 10 días, el siguiente paso son las llamadas telefónicas de seguimiento por parte de la persona encargada exigiendo el pago inmediato de los créditos, en el caso de que el cliente presente una excusa razonable por la cual no ha cancelado su obligación se puede llegar a estipular un tiempo prudente para que realice el pago.
- ✓ Agencias de Cobro: Otra de las opciones a las que la empresa Importadora Industrial Rosero puede acceder es a entregar su cartera de clientes a una agencia de cobros para que estas realicen los trámites necesarios para su recaudación. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir

4.2.19 Estrategias para aplicar a cuentas por cobrar

- ✓ Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
- ✓ Como estrategia establecida para esta cuenta del activo se ha determinado que el porcentaje de ventas a crédito representará el 5% con el objetivo de disminuir así el riesgo de cuentas incobrables, para lo cual la importadora ha decidido trabajar conjuntamente con clientes potenciales para la importadora “ROSERO”, mientras que a los proveedores, se le solicitará anticipos establecidos previamente al contrato.

4.2.20 Gestión Financiera de Cuentas por Pagar

✓ Situación Actual de Cuentas por Pagar

Los pagos a proveedores de la importadora “ROSERO”, se realizan en plazos máximos de 90 días, las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera. Como medida de control de pagos a proveedores de la empresa ha establecido que solo se efectúen los pagos los días sábados de cada semana en un horario de 8:30 am a 14:00 pm.

Los proveedores son notificados acerca de los días en que se les va a realizar el pago, en el caso de no poder acudir a la empresa debe esperar la próxima fecha de cancelación de obligaciones.

Ejemplo: Comprobante de Egreso

 IMPORTADORA INDUSTRIAL “ROSERO”			
COMPROBANTE DE EGRESO N° 00001			
Código	Concepto	Valor	
Efectivo		Observaciones:	
Cheque Emitido		Recibí conforme: Firma y sello del beneficiario	
Banco			
Fecha	00/00/0000		
Preparado	Revisado	Aprobado	Contabilizado

ELABORADO POR: María José Calderón

4.2.21 Estrategias a aplicar a Cuentas por pagar

- ✓ Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
- ✓ Presupuestar las compras para los siguientes años en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar. Se establecerá como estrategia de cuentas por pagar que un 55% sea compras a crédito mientras que el porcentaje restante 45% se lo realice de contado.

4.2.22 Gestión Financiera de Inventarios

La globalización de los mercados implica para las empresas una creciente y dinámica competencia, mediante la adecuada gestión de los inventarios de los que dispone, exigiéndolas a tratar de optimizar sus costos en cuanto a compras y financiación.

Debido a la gran importancia que reviste la cuenta de inventarios en una empresa comercial es de vital importancia tener un control sobre esta cuenta.

4.2.23 Modelo propuesto para Inventarios

Sistemas de Control de Inventarios

Como una medida de control de los inventarios de la Empresa Importadora “Rosero”, maneja un sistema que le permite supervisar los niveles de inventario y a su vez diseñar sistemas y procedimientos para la gestión de los mismos, sin embargo, este sistema no es utilizado adecuadamente por lo que es necesario implementar otro tipo de mecanismos de control para lo cual es necesario:

- ✓ Clasificar inventarios
- ✓ Registrar adecuadamente los inventarios.

Las estrategias del control de inventarios incluyen las siguientes técnicas:

Análisis ABC: Mediante esta técnica Importadora “Rosero”, podrá clasificar sus inventarios en base a tres categorías de acuerdo a su volumen anual en dólares, dicho volumen anual se calcula de la siguiente manera:

$$ADV = \text{demanda anual de cada ítem de inventario} \times \text{costo por unidad}$$

Según el ADV, los artículos del inventario se pueden clasificar de la siguiente manera:

Cuadro 14: Clasificación

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Clase A	El ADV es alto normalmente y representa cerca del 15% del total de los artículos de inventario, pero representa el 75 - el 80% de los costos totales de inventario.
Clase B	El ADV es moderadamente alto y representa alrededor del 30% de artículos, pero el 15 - 25% del valor.
Clase C	El ADV es bajo y representa alrededor del 55% de artículos, pero solo el 5% del valor.

Fuente: Metodología del control de inventarios ABC

Esta clasificación implica que los artículos de clase A deben tener medidas de control de inventario físico más estrictas, pronósticos más exactos, y que deben involucrar más al proveedor.

La administración del inventario debe planificarse y orientarse hacia los siguientes objetivos:

- ✓ Satisfacción de la demanda esperada.
- ✓ Equilibrar cada partida de inventario con sus demandas esperada con la finalidad de evitar el alojamiento de unas y la sobre inversión de otras de poca salida.
- ✓ Establecimiento de un cierto margen de seguridad o nivel de inventarios mínimo que garantice las entregas donde la empresa de flexibilidad suficiente para planificar sus actividades generales.

4.2.23.1 Conteo por ciclos

El conteo por ciclos implica una auditoria continua de los artículos de inventario. Esto utiliza la clasificación de los artículos de inventario del análisis ABC. Hay tres procedimientos importantes en el conteo por ciclos:

- ✓ Contar los artículos de inventario.
- ✓ Verificar los archivos.
- ✓ Documentar las inexactitudes.
- ✓ Hacer seguimiento de las causas de las inexactitudes.
- ✓ Tomar medidas remediales.

El conteo por ciclos se hace de forma regular y sin anunciar. La frecuencia del conteo por ciclos depende de la clasificación de los artículos de inventario, como sigue:

Clasificación	Frecuencia del conteo de ciclos
Clase A	Mensual
Clase B	Trimestral
Clase C	Semestral

4.2.23.2 Organización del Área de Control de Inventarios

La unidad de bodega

La unidad de bodega de la Importadora Industrial Rosero tendrá las siguientes funciones:

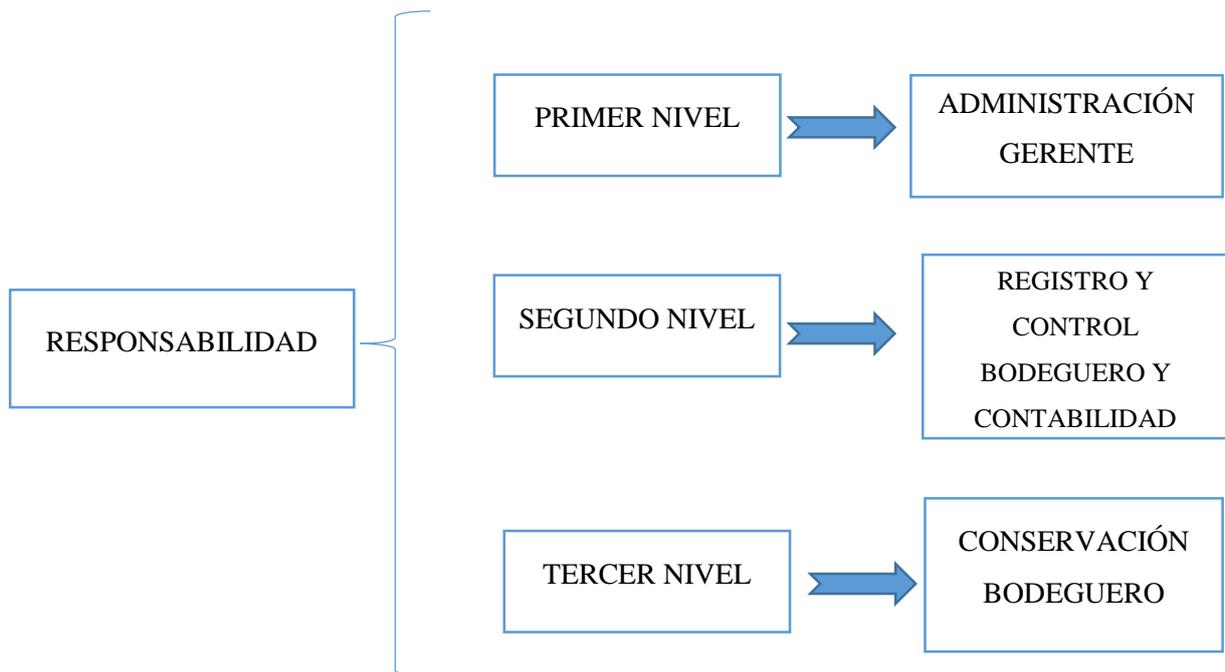
- ✓ Programar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las adquisiciones de productos y artículos que sean requeridos por la empresa para la venta;
- ✓ Mantener actualizados los registros de proveedores;
- ✓ Obtener cotizaciones para la adquisición de productos y artículos;
- ✓ Tramitar con oportunidad y diligencia las solicitudes de pedidos de productos de los clientes;
- ✓ Receptar y organizar los requerimientos de órdenes de compras;

- ✓ Realizar las adquisiciones en forma oportuna de los productos, artículos e insumos que requiera la empresa, verificando que estos estén de acuerdo a las notas de pedido aprobadas por la gerencia.
- ✓ Verificar que los productos, artículos y accesorios que ingresen a bodega cumplan con las especificaciones contractuales;
- ✓ Realizar trámites de importación de los productos internacionales en coordinación con la gerencia;
- ✓ Mantener un archivo actualizado de los registros y documentos que respaldan las actividades de esta sección;
- ✓ Efectuar la recepción, inspección, verificación, almacenamiento, custodia y el control de los productos, artículos y accesorios en bodega;
- ✓ Llevar registros individuales actualizados de los inventarios con los datos de las características generales y particulares como: marca, tipo, valor, fecha de elaboración, número de serie, código, cantidad máxima, cantidad mínima, cantidad crítica, etc.
- ✓ Realizar la entrega de los productos a los clientes previa verificación de la factura de venta;
- ✓ Efectuar periódicamente o rotativamente constataciones físicas de los productos cada mes, con la finalidad de determinar novedades en los inventarios;
- ✓ Informar oportunamente a contabilidad sobre el valor real de los inventarios de mercaderías para la venta;
- ✓ Entregar a contabilidad el inventario anual actualizado de las existencias para el cruce de información y conciliación respectiva;
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales reglamentarias y además normas pertinentes, establecidas por el Sistema de Control de inventarios.

4.2.23.3 Niveles de responsabilidad

En primer término, la responsabilidad recae en la máxima autoridad de la Empresa Importadora Industrial Rosero, siendo esta velar por la correcta adquisición, conservación, mantenimiento, valoración y control de los inventarios que ha adquirido para la venta. El bodeguero, así como el jefe del almacén comparten esta responsabilidad en sus respectivos ámbitos, a cuyo cargo se encuentra específicamente la custodia de los inventarios para la venta.

Niveles de responsabilidad en el Registro, Control y Conservación de los Inventarios



Fuente: STAR Y MILLER, Control de Inventarios: Teoría y Práctica

Elaborador por: María José Calderón

4.2.23.4 Fases del Control de Inventarios

Para el ejercicio eficiente y eficaz del control de inventarios en la empresa Importadora Industrial Rosero, se debe realizar las siguientes actividades:

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE LAS FASES DEL CONTROL DE LOS INVENTARIOS

1. Planeamiento: La base para planear la adquisición de inventarios lo constituye el presupuesto y pronóstico de ventas.

2. Compra o adquisición: Se determinan los tipos y cantidades de productos que se requieren, así como la vigilancia de la entrega oportuna de la orden.

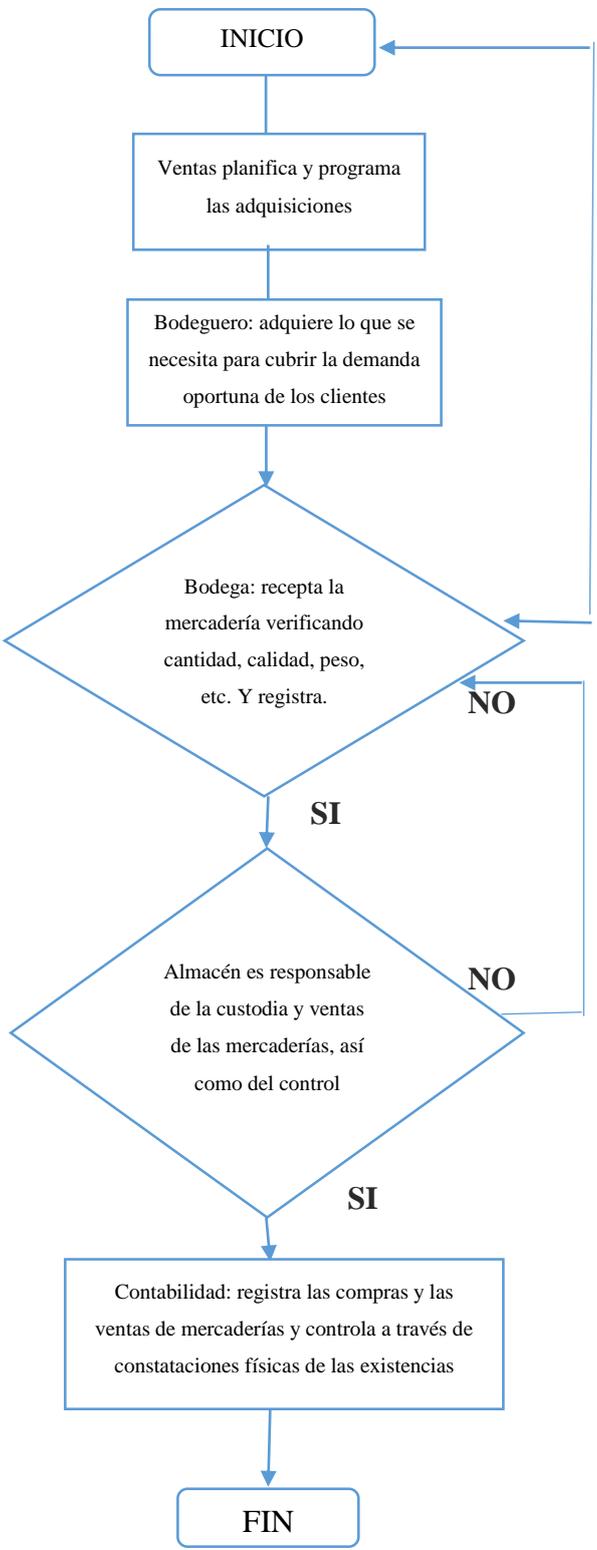
3. Recepción:

- Aceptación de mercaderías
- Registro y notificación de recepción.
- Envío al almacén

4. Almacenaje:

- Comprueba y verifica
- Facilita el almacenaje
- Registro y control

5. Contabilidad:
Mantiene el control contable sobre los inventarios, a través del registro de los procesos de adquisición y ventas.



Elaborador por: María José Calderón

Procedimientos:

- 1. Planeación:** Bodega conjuntamente con gerencia deben planear y estimar las necesidades en cuanto a la adquisición de inventarios, tomando en consideración el pronóstico de ventas, puesto que ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones.
- 2. Compra y adquisición:** La función de compra distingue y determina los tipos y cantidades de productos que se requieren. Compras, que consiste en colocar la orden de compra y mantener la vigilancia necesaria sobre la entrega oportuna del material.
- 3. Recepción:** La función de recepción es responsable de lo siguiente:
 - La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.
 - La prelación de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación.
 - La entrega o envío de los productos al almacén u otros lugares determinados. Como precaución contra la apropiación indebida de activos.
- 4. Almacenaje:** Los productos adquiridos son entregados al almacén para su exhibición y venta, por tanto, son responsables de su custodia, control y registro.
- 5. Contabilidad:** A medida que los inventarios se mueven a través de los procesos de adquisición y venta, es necesario mantener registros contables que permitan conocer la cantidad que se debe mantener y la fecha en que se debe adquirir.

Procedimientos para el ingreso y salida de inventarios.

La adquisición de inventarios está sujeta a la rotación de las mercaderías, es decir a la demanda de los productos durante un periodo de tiempo, proporcionando flexibilidad a la empresa, por cuanto permite contar con disponibilidad para atención inmediata a sus clientes, así como la organización y programación en las adquisiciones.

Los procedimientos para el ingreso de los inventarios, se describen partiendo de las compras efectivas, es decir luego de que la empresa ha seguido los procesos correspondientes; consecuentemente se inicia con la orden de compra de los productos, artículos e insumos requeridos, cuyo procedimiento se describe a continuación:

Cuadro 15: Procedimientos para los Ingresos de Inventarios

Responsable	Descripción de la actividad
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dispone la elaboración de la orden de compra y determina si el pago debe efectuarse después de recibir las mercaderías o en forma previa. El original de la orden de compra envía a bodega y una copia retiene para el archivo.
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe la orden de compra y demás documentos, sumilla a contabilidad para que efectúe el control previo al compromiso.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dispone que a base de la orden de compra y documentación sustentaría, verifique la disponibilidad presupuestaria y se efectúe el compromiso. ✓ Elabora el cheque y el comprobante de egreso a nombre del proveedor, legaliza la documentación y envía a la gerencia, retiene copia de comprobante de egreso para el registro contable. ✓ Si el pago es previo a la recepción de las mercaderías, efectúa el asiento contable cargando a cuentas por pagar/proveedores.
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa expediente, firma cheque y comprobante de egreso y envía documentación a bodega.

<p>Bodega</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe el cheque, comprobante de egreso y documentación sustentadora y cuando el pago es por adelantado entrega el cheque, hace legalizar el comprobante de egreso; recibe las mercaderías, constando cantidad, calidad, partes, piezas, que estén de conformidad a los documentos respectivos. ✓ Envía documentación debidamente legalizada a contabilidad, conjuntamente con el acta de entrega recepción de las mercaderías.
<p>Contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registra asientos contables conforme a las normas estables y en base a la documentación sustentadora y archiva documentación.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: María José Calderón

Orden de Adquisición de Inventarios

 IMPORTADORA INDUSTRIAL "ROSERO"		
Orden de Adquisición: 000000		
Proveedor:	Dirección:	
Fecha de Pedido:	Fecha de Entrega:	
Lugar de entrega:		
Condiciones de Pago: ___ días plazo.		
Cantidad	Numero de código	Descripción
Solicitado por:		Aprobado por:
_____ Bodeguero		_____ Jefe de Adquisiciones

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: María José Calderón

Esta forma se utilizará para realizar las adquisiciones o requerimientos de productos o artículos una vez que se haya constatado la cantidad mínima y crítica que existe en bodega, y previa autorización respectiva, se procederá a la compra para contar con productos para la venta en almacén.

4.2.24 Estrategias a aplicar en Inventarios

Reducir el inventario acorde a los niveles del costo de ventas y ventas planteados en el escenario, cuidando siempre de no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas a través del manejo de un sistema que le permite supervisar los niveles de inventario y a su vez diseñar procedimientos para la gestión de los mismos y poder clasificar los inventarios y registrarlos adecuadamente.

- ✓ Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos a un precio más accesible para la empresa.
- ✓ Negociar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago.

4.2.25 Estrategias en Marketing

4.2.25.1 Propuesta del Plan de Marketing Estratégico

Una vez determinado los factores externos e internos de la empresa Importadora Industrial “ROSERO”, se procede a plantear una propuesta del estratégico de marketing, mismo que ha sido considerado para un plazo de tres años, en donde se establecen los objetivos estratégicos que los directivos de la empresa deberán tomar en cuenta para mejorar la gestión de la empresa.

Los objetivos estratégicos propuestos se plantean en función a las principales necesidades, requerimientos que posee la empresa en la actualidad, en la cual se determina cada uno de los pasos necesarios que se deben seguir para poder lograrlo.

4.2.25.2 Determinación de los objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos

- ✓ Incrementar el volumen de ventas de los productos de la empresa.
- ✓ Mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa.
- ✓ Crear y desarrollar programas de descuentos y promociones de los productos en la empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

INCREMENTAR EL NÚMERO DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA MEDIANTE EL DESARROLLO DE PLANES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
Desarrollar planes de capacitación en atención al cliente y manejo de sistemas informáticos al personal de la empresa para un servicio más ágil	Seleccionar la empresa que se encargara de dictar los cursos. -Determinar el lugar indicado para la realización del curso. -Comunicar al personal de la empresa sobre los cursos	- Los cursos serán dictados a todo el personal de la empresa. -Los cursos serán dictados cada seis meses en un periodo de tres años durante dos días - Todo el personal deberá asistir a los cursos de manera obligatoria	Cada curso tendrá un costo de \$120,00 cada seis meses, esto con un costo de \$720,00	El gerente de la empresa
META				
Incrementar el número de las ventas de los productos de la empresa en un 20% para el año 2019				

Fuente: Investigación directa

Realizado por: María José Calderón

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

ESTRATEGIA:

Buscar a cada una de las instituciones que brinden capacitación al personal de las empresas como SECAP, SRI y Cámara de Comercio de Riobamba, los cursos serán realizados cada seis meses durante dos días específicamente los fines de semana para no interrumpir el horario de trabajo.

TÁCTICA:

Importadora Industrial Rosero buscará todos los medios necesarios para que la empresa escogida para la capacitación pueda brindar los cursos, se comunicará con anterioridad al personal de la empresa para dicho día de la capacitación.

POLÍTICA:

Las Políticas comprendidas son las siguientes:

- ✓ Participará todo el personal de la empresa
- ✓ Los cursos serán dictados cada seis meses durante dos días
- ✓ Todo el personal será responsable y acudirá a la hora señalada

FINANCIAMIENTO:

El total del presupuesto requerido para la realización de este objetivo es de \$720,00 americanos tal y como se detalla a continuación:

Tabla 5: Presupuesto Objetivo Uno

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Manejo de sistemas informáticos	2	120	240,00
Atención al cliente	2	120	240,00
Relaciones Humanas	2	120	240,00
Total			720,00

Fuente: Cámara de comercio, SECAP, SRI

Realizado por: María José Calderón

RESPONSABLE:

La persona responsable es el Señor Gerente Propietario de la empresa Importadora Industrial “ROSERO”.

META:

Se espera que con este objetivo desarrollado la empresa para el 2019 cuente con un personal eficiente y ágil que ayude a la empresa a mejorar un 20% las ventas de cada uno de los productos e insumos que esta ofrece.

Tabla 6: Plan de Capacitación Anual

N°	CURSO	DIRIGIDO A	DURACIÓN	EMPRESA	COSTO
1	Manejo de sistemas informáticos	Todo el personal de la empresa	12	SRI	240,00
2	Atención al cliente	Todo el personal de la empresa	10	SECAP	240,00
3	Relaciones Humanas	Todo el personal de la empresa	10	SECAP	240,00
TOTAL					720,00

Fuente: Investigación Directa

Realizado por: María José Calderón

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA EMPRESA MEDIANTE EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DE PROGRAMAS PUBLICITARIOS EN LA RADIO Y PRENSA ESCRITA, LA REALIZACIÓN DE TRÍPTICOS Y LA REALIZACIÓN DE EVENTOS PATROCINADOS EN LA CIUDAD.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Permitan fomentar la imagen de la empresa - Buscar medios de comunicación para invertir en publicidad - Desarrollar eventos patrocinados en el sector para difundir la imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar los trípticos a los clientes para que se enteren de la empresa - Contratar espacios en los medios de comunicación -Seleccionar los eventos que se desarrollan en el sector para participar de ellos. 	<p>La empresa desarrollará su campaña publicitaria cada tres meses</p> <ul style="list-style-type: none"> -La información presentada será clara, concisa y fácil de entender con información actualizada -La contratación del medio se dará según el segmento de mercado -Se escogerá 2 fechas de eventos a realizarse en la feria de la Quinta Macají. 	<p>El financiamiento para el desarrollo de este objetivo es de \$ 2302,00</p>	<p>El gerente de la empresa.</p>
META				
Mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa en un 15% para el año 2019				
<p>Fuente: Investigación directa Realizado por: María José Calderón</p>				

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

ESTRATEGIA:

Realizar programas publicitarios claros y directos mediante la utilización de los medios de comunicación más adecuados y accesibles que permita fomentar la imagen que tiene la empresa, así como también la participación en eventos patrocinados que ayude a la empresa a desarrollar más su imagen en los sectores.

TÁCTICA:

Realizar publicidad a través de la radio “Bonita” todos los días la audiencia específica es en la mañana durante tres meses al año; enero junio y julio, anuncios publicitarios en el diario “La Prensa” los días domingos en la sección de clasificados cada seis meses; y los trípticos serán entregado a los clientes que visiten la empresa.

Se diseñará una página web de la empresa para dar a conocer sus productos dirección y teléfonos, se escogerá 2 fechas de eventos a realizarse en la feria de la Quinta Macají en las fechas respectivas a fiesta de Riobamba del 21 de abril y 11 de noviembre, con el propósito que las personas conozcan más a la empresa.

POLÍTICA:

- ✓ Los mensajes publicitarios serán pasados cada tres meses.
- ✓ Los mensajes publicitarios serán claros directos y concisos.
- ✓ Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad.
- ✓ Patrocinar cuatro eventos con el apoyo del 15% del total del evento.

FINANCIAMIENTO:

El total del presupuesto requerido para la realización de este objetivo es de \$2302,00 dólares americanos tal y como se detalla a continuación.

Tabla 7: Presupuesto Objetivo Dos

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Cuñas Radial Radio Bonita	168	6,00	1008,00
Anuncio en el periódico “La prensa”	2	42,00	84,00
Tríptico	1000	0,15	150,00
Página WEB	1	60,00	60,00
Eventos patrocinados	2	500,00	1000,00
TOTAL			2302,00

Fuente: Investigación directa

Realizado por: María José Calderón

RESPONSABLE:

La persona responsable es el Señor Gerente Propietario de la empresa Importadora Industrial Rosero.

META:

Se espera que con el desarrollo de este objetivo mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa en un 15% para el año 2019 a través de una campaña de publicidad en los medios de comunicación para informar que sus productos e insumos agrícolas disponen de calidad, variedad y garantía.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

CREAR Y DESARROLLAR PROGRAMAS DE DESCUENTOS Y PROMOCIONES POR LA COMPRA DE LOS PRODUCTOS E INSUMOS EN LA EMPRESA, MEDIANTE EL DESCUENTO POR COMPRAS MAYORES Y OBSEQUIO DE CAMISAS, LLAVEROS Y ESFEROS OTORGADOS POR LA EMPRESA

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
<p>Realizar descuentos a clientes que acceden a una compra superior en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantener y desarrollar descuentos para clientes fidelizados -Desarrollar promociones en algunos productos - Realizar obsequios a las personas que accedan a la compra de los productos. 	<p>Realizar descuentos de entre el 4% al 6% por compras que superen los \$80</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar descuentos de entre 2% y 3% a clientes fieles en la empresa -Realizar promociones en aceites y lubricantes, etc. - Regalar a los clientes gorras, esferos, camisas, llaveros y flash memory y cupones para sorteos. 	<p>Atraer la compra del cliente en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener un control sobre las promociones. - Mantener un control sobre los clientes fieles en la empresa -Las promociones serán realizadas los dos últimos viernes de cada mes - Los premios serán otorgados de acuerdo al monto de compra 	<p>El costo total para la realización de este objetivo asciende a \$ 3.955,00</p>	<p>El responsable en el desarrollo de este objetivo es el señor Gerente de la empresa</p>
META				
Incrementar en la empresa promociones, descuentos y obsequios a los clientes que realicen una compra.				

Fuente: Investigación directa

Realizado por: María José Calderón

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

ESTRATEGIA:

Realizar descuentos a clientes que acceden a una compra superior en la empresa con el propósito de motivar la compra, mantener y desarrollar descuentos para clientes considerados como fieles en la empresa, así como también desarrollar promociones en los productos que la empresa vende y por último la entrega de obsequios y premios a las personas que accedan a la compra de los productos ya sea primera vez o compras repetidas.

TÁCTICA:

Los descuentos estarán comprendidos entre el 4 al 6% por compras que superen los 80\$ de los productos en la empresa, también serán manejados descuentos que van desde el 2 y 3% a clientes fieles que compran con periódicamente los productos en la empresa, se realizarán promociones.

Se realizará la entrega de cupones a personas que acceden a la compra mayor de \$50 en adelante, estos cupones permitirán acceder a la rifa de una cocina de inducción, un celular, una licuadora y un extractor de jugos esto será realizado en el último mes al termino del año. Por último, la empresa obsequiará 300 gorras, 100 flash memory, 200 camisas, 500 llaveros y 1000 esferos a todos y cada uno de las personas que compren los productos en la empresa los premios serán entregados de acuerdo al monto de la compra de cada cliente

POLÍTICA:

- ✓ Atraer la compra del cliente en la empresa
- ✓ Mantener un control sobre las promociones.
- ✓ Mantener un control sobre los clientes fieles en la empresa
- ✓ Las promociones serán realizadas los dos últimos viernes de cada mes
- ✓ Los premios serán otorgados de acuerdo al monto de compra

FINANCIAMIENTO:

El total del presupuesto requerido para la realización de este objetivo es de \$3.955 americanos tal y como se detalla a continuación.

Tabla 8: Presupuesto Objetivo Tres

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Gorras	300	2,75	825
Camisas	200	4,50	900
Flash Memory	100	4,00	400
Llaveros	500	0,60	300
Esferos	1000	0,30	300
Cocina de inducción	3	300	900
Extractor de jugos	3	45,00	135
Licuada	3	35,00	105
Teléfono Celular	3	30,00	90
TOTAL			3.955

Fuente: Investigación directa

Realizado por: María José Calderón

RESPONSABLE:

La persona responsable es el Señor Gerente Propietario de la empresa importadora “ROSERO”

META:

Se espera que con el desarrollo de este objetivo incrementar en la empresa promociones, descuentos y obsequios a los clientes que acceden a la compra en la empresa que ayude a incrementar las ventas en la empresa.

CONCLUSIONES

- ✓ El contar con un modelo de gestión financiera basados en las perspectivas del cuadro del mando integral permitirá a la empresa importadora “ROSERO” tomar de decisiones financieras oportunas sobre los recursos materiales, económicos y financieros que posee la empresa, puesto que si no hay una adecuada toma de decisiones se llegaría incurrir en costos de financiamiento innecesario, los mismos que llegaría a poner en peligro el avance de la empresa.
- ✓ El objetivo de la gestión del inventario es lograr un equilibrio entre la calidad de servicio brindado a los clientes y la inversión económica necesaria para ello, esto se ve traducido en una inversión inmovilizada que supone unos recursos financieros.
- ✓ Las estrategias de marketing planteadas en el modelo de gestión financiera permiten gestionar los recursos de manera más eficiente para que la empresa “ROSERO”, se mantenga en el mercado y obtenga utilidades.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda implementar el modelo de gestión financiera ya que es de gran ayuda en el cumplimiento de sus operaciones diarias, la empresa importadora “ROSERO”, por lo que tiene íntima relación con el funcionamiento, uso y disponibilidad de los recursos, de esta manera esto dictamina el éxito o fracaso y si se lleva a cabo las actividades proyectadas ayudará a gestionar eficazmente el cumplimiento de los objetivos planteados.
- ✓ Establecer políticas de control del inventario con respecto a la clasificación propuesta, de tal forma que estas permitan tomar medidas de cuándo y cuánto pedir de cada artículo clasificado en el inventario.
- ✓ El establecer estrategias de marketing para la empresa importadora “ROSERO”, ayudará a la descripción del entorno de la empresa, a un control de la gestión, alcance de los objetivos, a la captación de recursos, el optimizar el empleo de recursos limitados, el analizar los problemas y las oportunidades futuras.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ARTHUR Andresen (2012), Diccionario de Economía y negocios.
- ✓ BAENA, D. (2010). Análisis Financiero (Primera ed.). Bogotá: ECOE.
- ✓ BERNSTEIN, Leopold. (2005) Análisis de Estados Financieros. 2006 5ta Edición, España, Editorial Times Mirror, pp. (17-74; 215-239).
- ✓ BOHLANDER, G. (2010). Administración de Recursos Humanos. México D.F: Learning.
- ✓ CÓRDOBA PADILLA, Marcial (2012) Gestión Financiera. Ediciones ECOE, Bogotá, Pag.96
- ✓ ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, y Orlando, (2006). Analisis Financiero y de Gestion. 2ª.ed Bogota: Ecoe Ediciones.
- ✓ HORACE, R Brock, Charles Earl Palmer, (2000). Contabilidad: principios y aplicaciones, editorial McGraw- Hill
- ✓ MARTÍNEZ, Rafael D. (2009). Productos financieros básicos y su cálculo, Editorial Club Universitario.
- ✓ MORALES CASTRO, Arturo y José Antonio (2011) Respuestas rápidas para los financieros, Pearson Educación, Mexico.
- ✓ SHEFRIN, Hersh, 2009 La nueva visión del Mangement, editorial McGraw- Hill, Mexico
- ✓ TANAKA NAKASONE, Gustavo (2010). Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones, Perú, Fon editorial.
- ✓ Reyez, Agustín. 2001. Administración de Empresas Teoría y Práctica, Editorial Linusa, México; pág. 33
- ✓ Robbins, stephen p. y de cenzo, david A. 2009, Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Editorial Pearson Educación. Tercera edición.”
- ✓ Rodriguez, Juaquin. 2002. Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos. Editorial Thomson Learning.

WEBGRAFÍA

- <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- <http://aprendeniif.com/indicadores-financieros-para-gerentes-indicadores-de-endeudamiento/>
- <http://www.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>.
- "El costo basado en actividades y la teoría del costo", CARTIER, E.N., - N° 11 (marzo 1994)., Fecha: Última actualización, Visita: 13/01/2013.
- Control Interno sobre Inventarios, Katherine Garzón, disponible en: <http://katerineadministracion2009.blogspot.com/2010/04/control-interno-sobre-inventarios-el.html>, Fecha: Última Actualización, Consulta: 29/12/2012.
- Otros Métodos: El modelo ABC, Raquel Peral, disponible en: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.educa.madrid.org%2Fweb%2Ffiles.gabrielamistral.arroyomolinos%2Fdocumentos%2Feconomia%2FTEMA%25204%2520APROVISIONAMIENTO.doc&ei=chclUvLDDonQsASE9YFA&usg=AFQjCNEfpy--6YulUp6bViXl4CAk7aLX0g>, Fecha: Última Actualización, Visita: 08/04/2013.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

1. ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?

Muy bueno () bueno () regular () malo ()

2. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

Alto () medio () bajo () nada ()

3. ¿Los Estados financieros se revisan con frecuencia?

Si () a veces ()

- 4. ¿Cuenta la empresa Industrial Rosero con un adecuado sistema de control y manejo de inventarios?**

Si () a veces ()

5. ¿Se ha estructurado un plan de marketing para mejorar las ventas y el nivel de competitividad?

Alto () medio () bajo () nada ()

6. ¿Con que frecuencia realizan planes financieros y administrativos?

Alto () medio () bajo () nada ()

7. ¿Existen indicadores de gestión que orienten la Gestión Financiera?

Alto () medio () bajo () nada ()

8. ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa?

Alto () medio () bajo () nada ()

9. ¿De qué manera cree usted que las actividades de operación, control y análisis financiero son oportunas?

Alto () medio () bajo () nada ()

10. ¿A su juicio como considera que son los resultados financieros obtenidos?

Muy Satisfactorio () satisfactorio () poco satisfactorio ()

11. ¿De qué manera han recibido y dado incentivos de financiamientos de proveedores y clientes?

Plazo () Descuento () Oportunidad de entrega ()