



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA IRVIX S.A.

AUTOR: PALLAROSO CALLE WILSON DAVID
DIRECTOR: ING. MORALES VILLAGOMEZ JOSÉ

La empresa

Irvix S.A. Nace en 1981

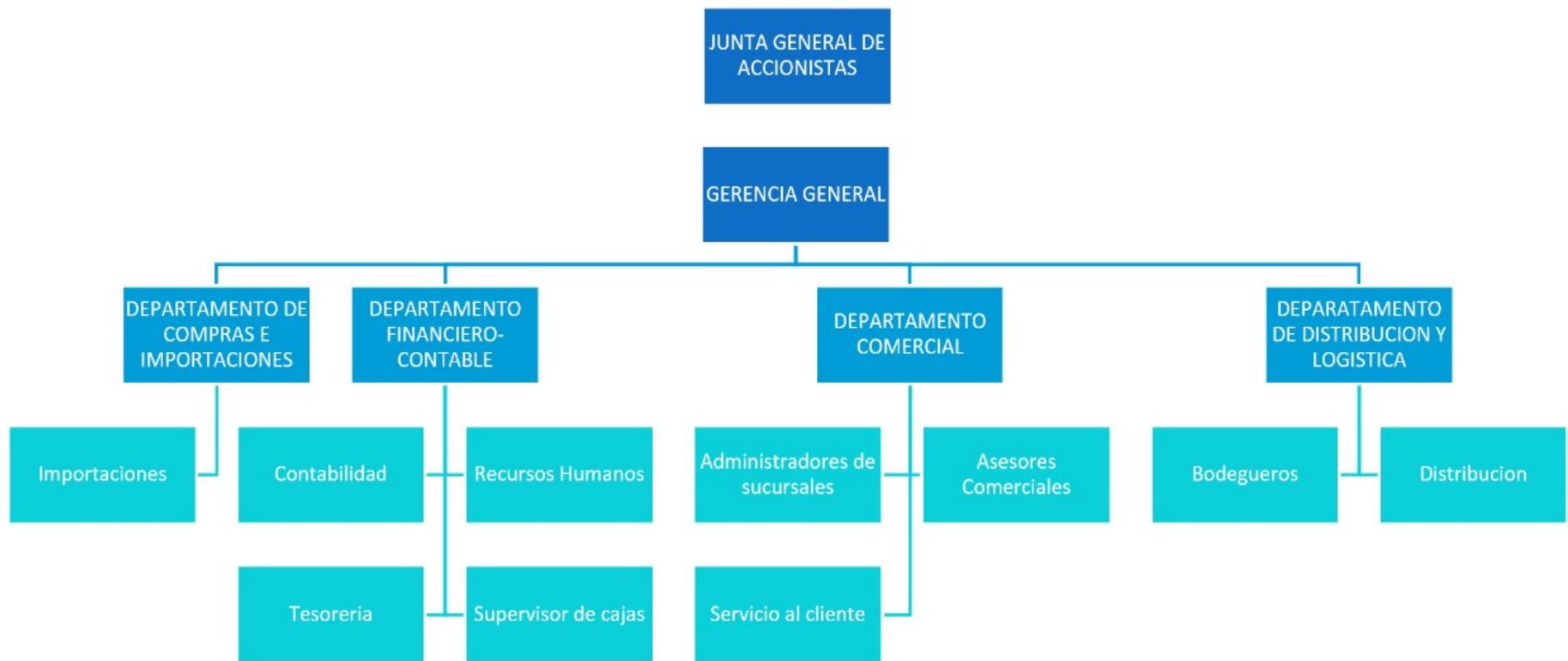
Dedicada a la importación y comercialización de artículos de cristal, vajilla, cubertería, menaje y accesorios de cocina

Gran calidad de productos

Marcas reconocidas como: Cambro, Rubbedmaid, Metro, Libbey, Porvasal, Rak

Matriz en Quito, Sucursales Guayaquil y Cuenca

Organigrama



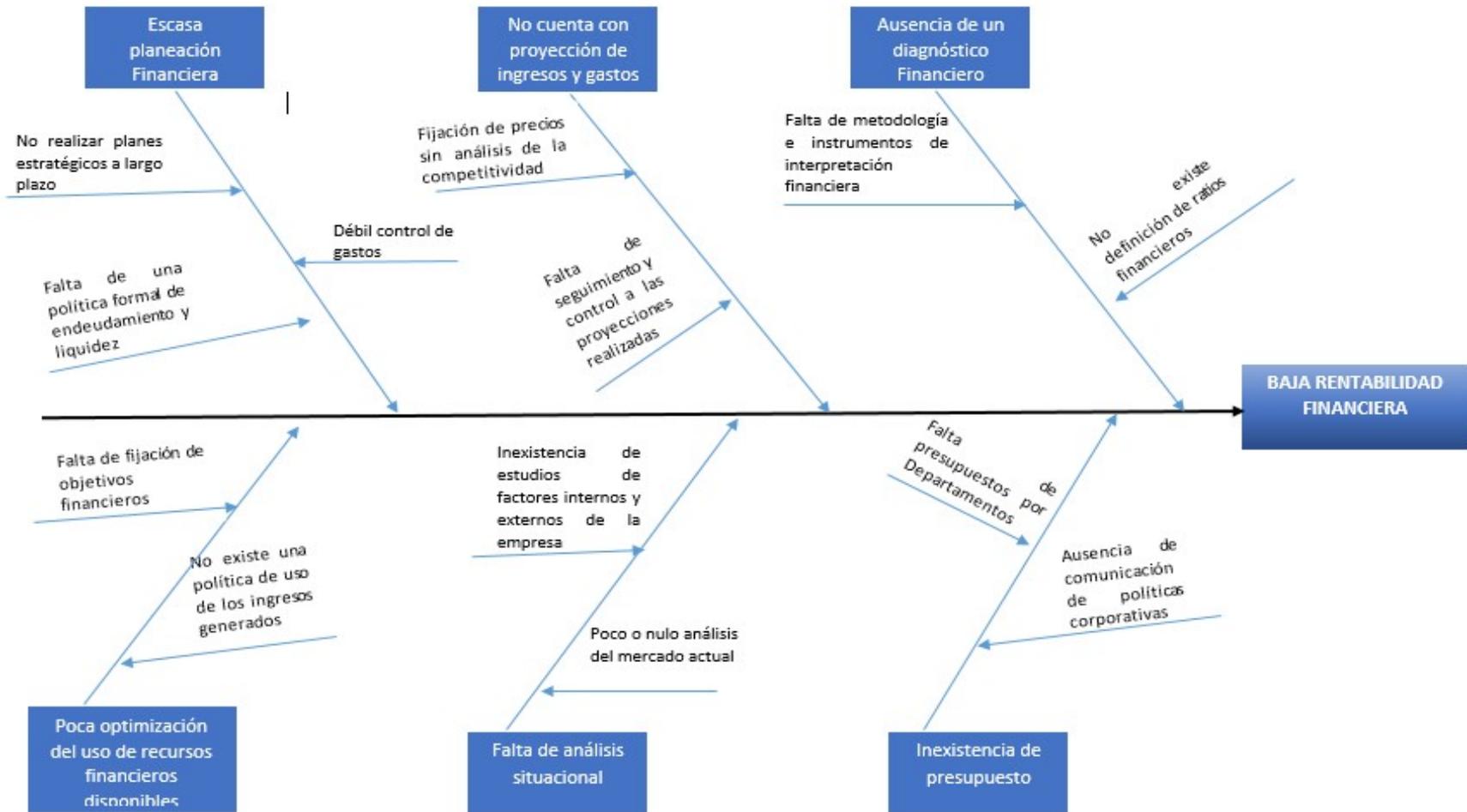
Problema

Ausencia de un modelo de gestión financiera

Nivel de rentabilidad bajo

RESULTADO POR AÑO	UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	IMPUESTO A LA RENTA	UTILIDAD NETA EJERCICIO
RESULTADO DEL EJERCICIO 2012	236,741.24	35,511.19	48,982.83	152,247.22
RESULTADO DEL EJERCICIO 2013	270,702.00	40,605.30	55,833.24	174,263.46
RESULTADO DEL EJERCICIO 2014	184,175.30	27,626.29	35,378.57	121,170.43

Diagrama de Ishikawa



Análisis FODA

FORTALEZAS

- Irvix es pionera en el tipo de mercadería que oferta en el mercado nacional.
- Los clientes de Irvix S.A son cadenas de Hoteles, Restaurantes, Hospitales de prestigio.
- Los artículos que se distribuye son de excelente calidad
- Genera crédito directo con sus clientes
- Maneja descuentos preferenciales a sus mejores clientes

DEBILIDADES

- Concentración de esfuerzos en sus clientes principales
- No tiene una cultura de fidelización y retención de clientes
- No posee publicidad y promoción
- No distribuye los ingresos generados de manera prioritaria

OPORTUNIDADES

- Expansión a nivel nacional
- Mayores ingresos enfocándose en posibles clientes potenciales
- Fortalecimiento de portafolio de productos
- Fortalecimiento de equipo de trabajo ventas - área financiera

AMENAZAS

- Incremento de competidores
- Incremento de Impuestos y salva guardias
- Cartera de crédito vencida

Direccionamiento estratégico: Misión y visión

Misión

Es una importante empresa comercializadora de productos de alta calidad para hoteles, restaurantes, hospitales, entre otros segmentos, brindando asesoría en el proceso de compra y ofreciendo un excelente servicio post venta, manteniendo a cada momento un compromiso con nuestros clientes, procurando la continuidad de nuestras líneas de productos.

Visión

Ser en el 2020 el mejor proveedor a nivel nacional de menaje de mesa y cocina, junto con productos para buffet y limpieza. Ofreciendo productos innovadores provenientes de las mejores marcas del mundo.

Objetivos empresariales

Mejorar el posicionamiento de Irvix S.A. generando mayor confianza en el mercado e impulsando el progreso integral del capital humano, estableciendo nuevos canales de distribución y lograr maximizar las oportunidades de desarrollo e incrementar los niveles de ventas.

Cumplir las actividades de acuerdo a un cronograma de trabajo fijado por cada Departamento y de esta forma optimizar el tiempo de respuesta acorde con las exigencias del entorno (cliente).

Fortalecer los equipos de trabajo mediante capacitaciones que ayuden a su especialización, incentivados por nuevas proyección laborales acordes con la visión, misión y objetivos de Irvix S.A.

Determinar los diferentes atributos y factores diferenciadores con los que contará Irvix S.A. para atraer nuevos clientes.

Establecer canales de información y publicidad, necesarios para dar a conocer la variedad de productos que se comercializan y en qué lugares pueden ser adquiridos.

Análisis Financiero

The background features abstract geometric shapes in various shades of blue, including light blue, medium blue, and dark blue. These shapes are layered and overlap, creating a modern, dynamic feel. The shapes are primarily located on the right side of the page, with some extending towards the center.

Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

Activo

- 2013: Activo Corriente alcanzó el 93,30%, con relación al Activo Total
- 2014: Activo Corriente represento el 83,90%
- Cuentas de Inventario e Importaciones en tránsito como cuentas de mayor porcentaje de aportación

Pasivo

- 2013: Pasivo Corriente alcanzó el 48,34% en relación al total (pasivo+patrimonio)
- 2104: Pasivo Corriente alcanzó el 47,89%

Patrimonio

- 2013: Patrimonio Total fue el 31,57%
- 2104: Patrimonio Total represento el 33,59%
- Cuentas de Resultados Acumulados se caracterizaron con mayor representación.

AÑO 2013		AÑO 2014	
ACTIVO CORRIENTE 93.30%	PASIVO CORRIENTE 48.34%	vs.	PASIVO CORRIENTE 47.89%
	PASIVO NO CORRIENTE 20.09%		PASIVO NO CORRIENTE 18.52%
	PATRIMONIO 33.59%		PATRIMONIO 33.59%
NO CORRIENTE 6.70%		ACT. NO CORRIENTE 16.10%	
TOTAL 100%	TOTAL 100%	TOTAL 100%	TOTAL 100%

Análisis vertical del Estado Integral de Resultados

ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS AÑO 2013

- Ingresos operacionales 99.87%
- Costo de los productos asciende al 53.41%
- Gastos de administración y ventas 35,65%
- Gastos financieros 1,89%

ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS AÑO 2014

- Ingresos operacionales 99,98%
- Costo de los productos 60,48%
- Gastos de administración y ventas 31,60%
- Gastos financieros 2,17%

Análisis horizontal Estado de Situación Financiera

Activo Corriente

- 2013 al 2014, disminución del 2,43%
- Variación absoluta de -\$ 56.461,05

Activo no corriente

- 2013-2014 incremento del 76,88% en PPE
- Variación absoluta de \$329,691,84

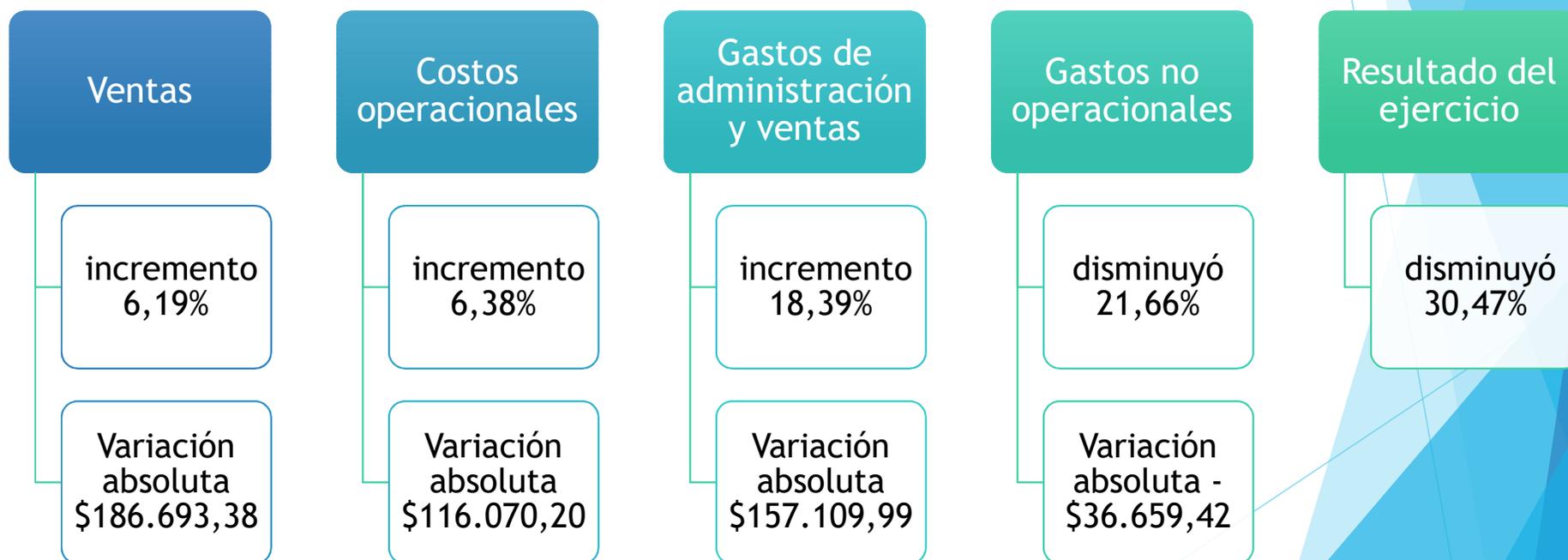
Pasivo corriente

- 2013-2014 incremento del 7,51%
- Variación absoluta de \$90.288,96

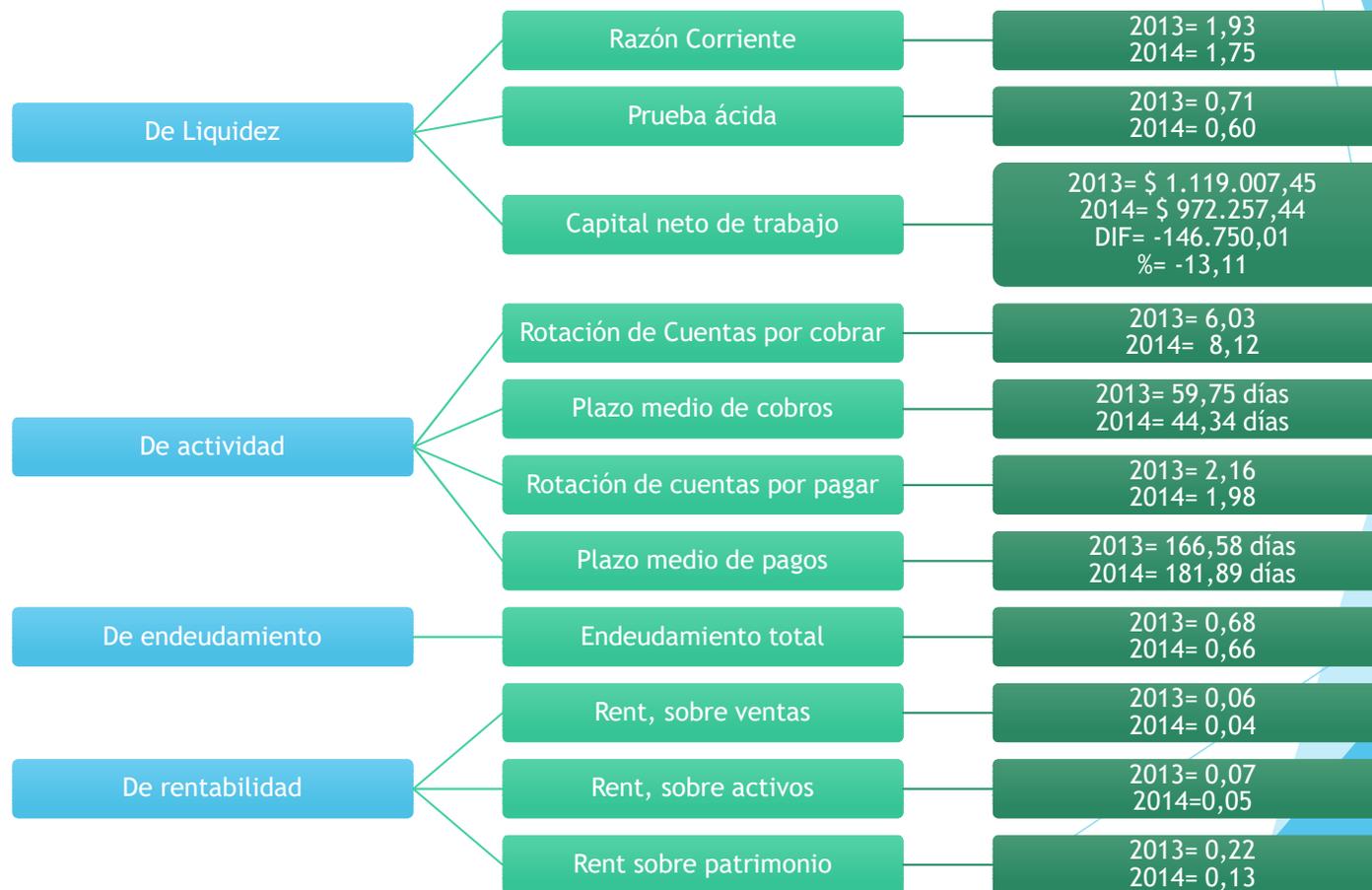
Patrimonio

- 2013-2014 aumento del 15,42%
- Variación absoluta \$ 174.263,46

Análisis horizontal del Estado Integral de Resultados



Razones Financieras



Sistema DuPont

SISTEMA DUPONT						
ROE =		$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	x	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	x	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$
AÑOS	ROE	MARGEN		ROTACIÓN		APALANCAMIENTO
2013	22%	$\frac{\$ 174.263,46}{\$ 3.017.607,22}$		$\frac{\$ 3.017.607,22}{\$ 2.488.693,15}$		$\frac{\$ 2.488.693,15}{\$ 785.761,03}$
		6%		1,21		3,17
2014	13%	$\frac{\$ 121.170,43}{\$ 3.201.034,96}$		$\frac{\$ 3.201.034,96}{\$ 2.700.152,54}$		$\frac{\$ 2.700.152,54}{\$ 906.931,46}$
		4%		1,19		2,98

Modelo de Gestión Financiera



Efectivo y equivalentes

Situación actual

Saldo 2013
\$263.550,69

Saldo 2014 \$
235.807,40

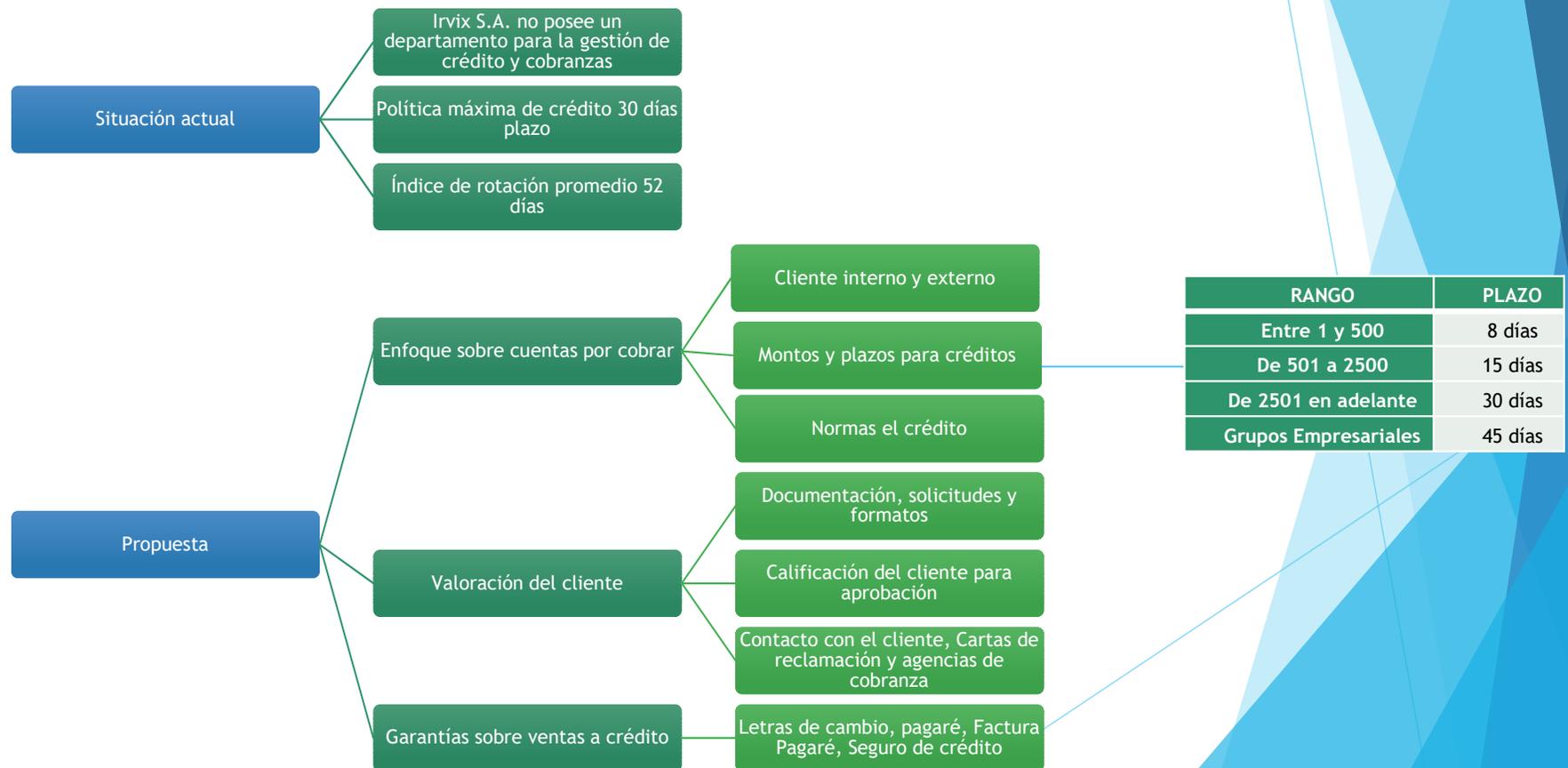
Propuesta

Recursos pueden ser destinados a actividades de inversión de corto plazo, las inversiones deben ser planificadas en base a las necesidades de los flujos de caja requeridos por Irvix S.A.

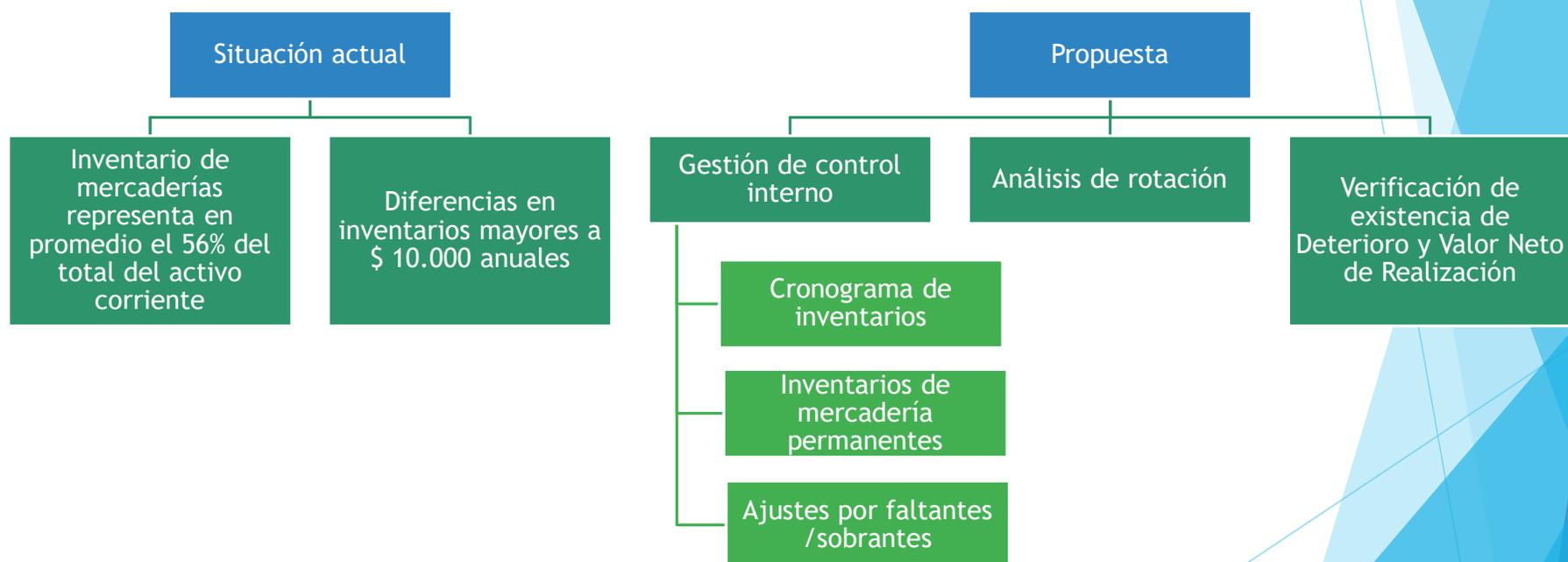
Inversiones entre \$20.000 y \$50.000 a 30 días en depósitos a plazo fijo con tasa de interés pasiva de 5.47

Inversiones entre \$20.000 y \$50.000 a 30 días plazo en títulos valores de renta fija (Fondos de Inversión) con tasas de interés entre 5,80% y 5,95%.

Cuentas por cobrar



Inventario de mercaderías



Propiedad, planta y Equipo

Situación actual

PPE no esta sujeto a un control de inventario permanente, ya que aplica controles esporádicos

Propuesta

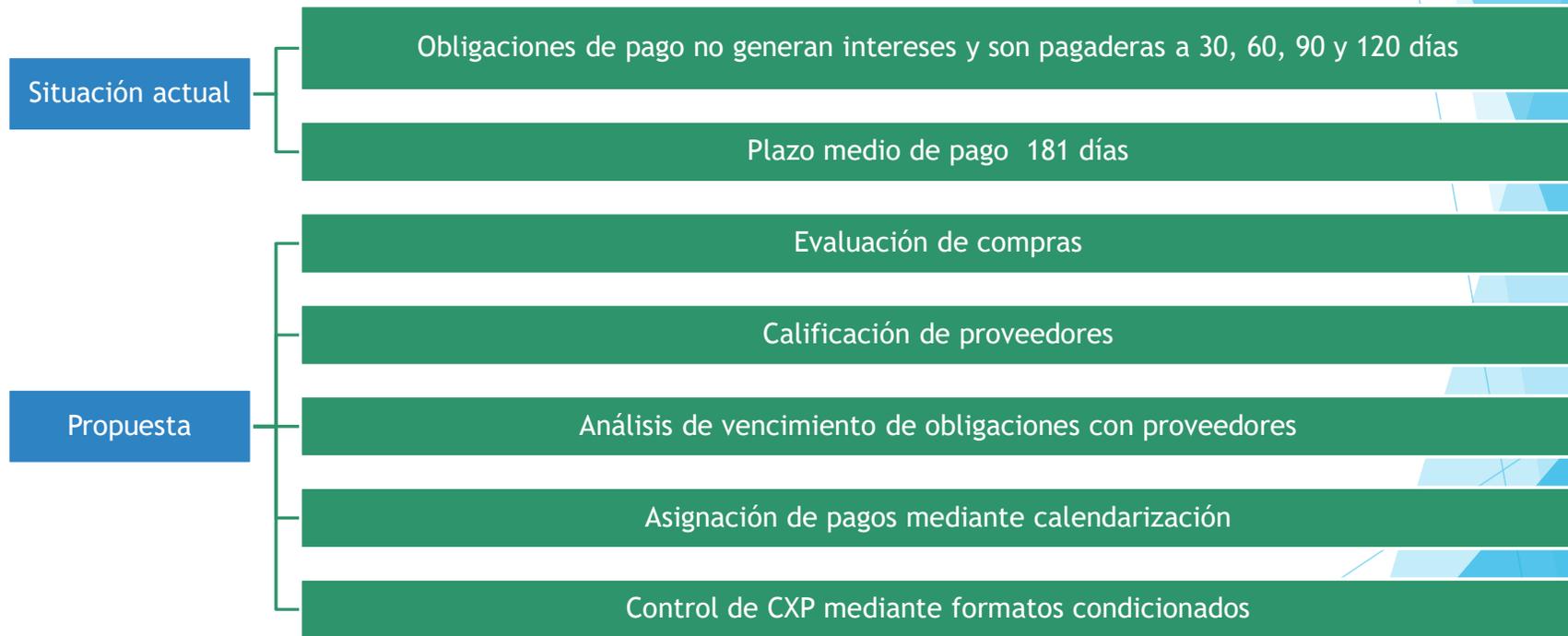
Levantamiento de información de activos fijos

Elaboración de actas entrega/recepción de usuarios custodios

Políticas para activos fijos

Análisis de deterioro de PPE

Cuentas por pagar



Obligaciones con Instituciones Financieras

Situación actual

Préstamo de \$500.000 con una tasa anual de 7,65%

Propuesta

Buscar mejores escenarios de crédito

Iniciar con el pago del capital mas interés

Crear un fondo de contingencia con aportes mensuales

Patrimonio

Situación actual

- Tres cuentas principales:
Capital social \$60.000,
Reservas \$ 148.250,35,
Resultados acumuladas
\$698.681,11

Propuesta

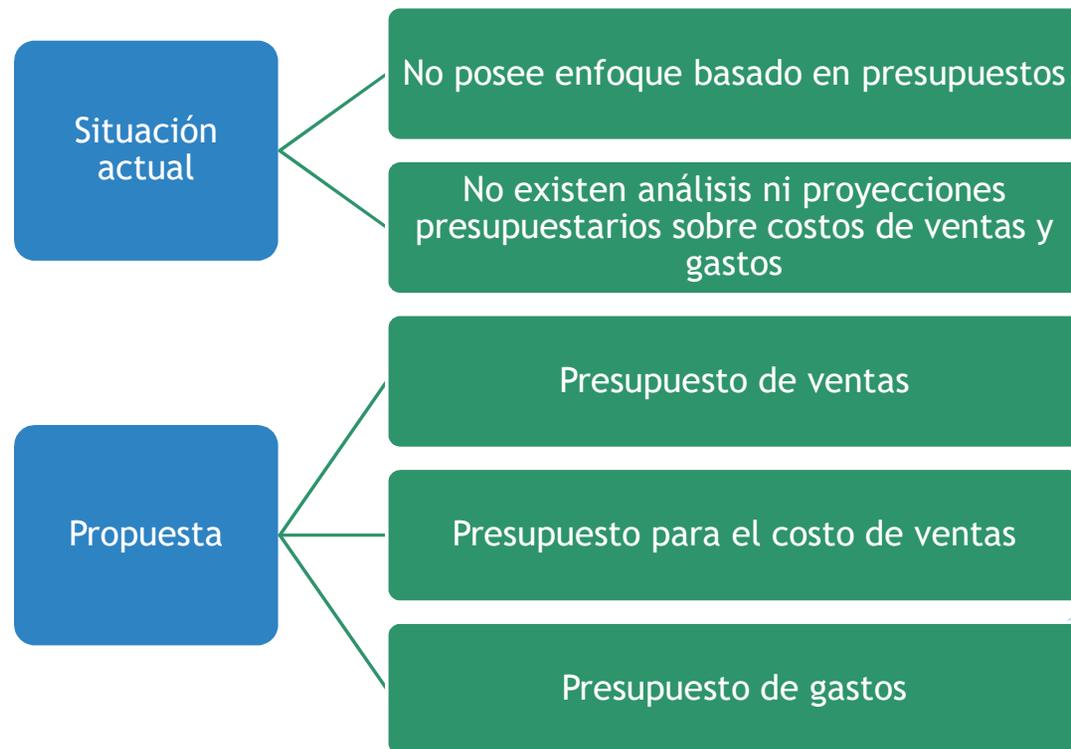
- Aplicación del beneficio de reinversión de utilidades

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA SIN REINVERSIÓN	
Utilidad del Ejercicio	\$184,175.30
(-)15% Part. Trabajadores	\$27,626.29
Utilidad antes de Imp. a la Renta	\$156,549.01
(+)Gastos no Deducibles	\$27,827.67
(-)Deducción Incremento de Personal	\$23,564.99
Utilidad Gravable	\$160,811.69
(*)22% Impuesto a la Renta	\$35,378.57
(-)Retenciones Ejercicio Corriente	\$30,738.99
TOTAL IMPUESTO CAUSADO	\$4,639.58

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA CON REINVERSIÓN	
Utilidad del Ejercicio	\$184,175.30
(-)15% Part. Trabajadores	\$27,626.29
Utilidad antes de Imp a la Renta	\$156,549.01
(+)Gastos no Deducibles	\$27,827.67
(-)Deducción Incremento de Personal	\$23,564.99
Utilidad Gravable	\$160,811.69
Utilidad a Reinvertir	\$135,675.81
Saldo Utilidad Gravable	\$20,873.19
Impuesto a la renta	\$20,873.19
(-)Retenciones Ejercicio Corriente	\$30,738.99
SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	\$9,865.80

RESULTADO DE LA REINVERSIÓN		
SIN REINVERSION	IMPUESTO CAUSADO	\$4,639.58
CON REINVERSION	SALDO A FAVOR	\$9,865.80

Presupuesto de ventas, costos y gastos



Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS			
AÑO	ESTIMACION		PRESUPUESTO TOTAL
	PORCENTUAL	NUMERICA	
2014 (Base)	-	-	\$ 3.201.034,96
2015	5%	\$ 160.051,75	\$ 3.361.086,71
2016	5%	\$ 168.054,34	\$ 3.529.141,04
2017	5%	\$ 176.457,05	\$ 3.705.598,10
2018	5%	\$ 185.279,90	\$ 3.890.878,00
2019	5%	\$ 194.543,90	\$ 4.085.421,90

PRESUPUESTO DE VENTAS POR SUCURSAL							
SUCURSAL	% Participacion	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Quito	56,55%	\$ 1.810.185,27	\$ 1.900.694,53	\$ 1.995.729,26	\$ 2.095.515,72	\$ 2.200.291,51	\$ 2.310.306,08
Guayaquil	40,01%	\$ 1.280.734,09	\$ 1.344.770,79	\$ 1.412.009,33	\$ 1.482.609,80	\$ 1.556.740,29	\$ 1.634.577,30
Cuenca	3,44%	\$ 110.115,60	\$ 115.621,38	\$ 121.402,45	\$ 127.472,57	\$ 133.846,20	\$ 140.538,51
TOTAL VENTAS	100,00%	\$ 3.201.034,96	\$ 3.361.086,71	\$ 3.529.141,04	\$ 3.705.598,10	\$ 3.890.878,00	\$ 4.085.421,90

Presupuesto para el costo de ventas

PROMEDIO COSTO DE VENTAS			
AÑO	VENTAS TOTALES	COSTO DE VENTAS	% COSTO DE VENTAS
2013	\$ 3.017.607,22	\$ 1.819.742,36	60,30%
2014	\$ 3.201.034,96	\$ 1.935.812,56	60,48%
		COSTO PROMEDIO	60,39%

PRESUPUESTO COSTO DE VENTAS			
AÑO	INCREMENTO	VARIACION	COSTO DE VENTAS
2014 (base)	-	-	\$ 1.935.812,56
2015	3%	\$ 58.074,38	\$ 1.993.886,94
2016	3%	\$ 59.816,61	\$ 2.053.703,54
2017	3%	\$ 61.611,11	\$ 2.115.314,65
2018	3%	\$ 63.459,44	\$ 2.178.774,09
2019	3%	\$ 65.363,22	\$ 2.244.137,31

PROMEDIO COSTO DE VENTAS TOTAL						
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	\$ 3.201.034,96	\$ 3.361.086,71	\$ 3.529.141,04	\$ 3.705.598,10	\$ 3.890.878,00	\$ 4.085.421,90
COSTO DE VENTAS	\$ 1.935.812,56	\$ 1.993.886,94	\$ 2.053.703,54	\$ 2.115.314,65	\$ 2.178.774,09	\$ 2.244.137,31
COSTO PROMEDIO	60,48%	59,32%	58,19%	57,08%	56,00%	54,93%

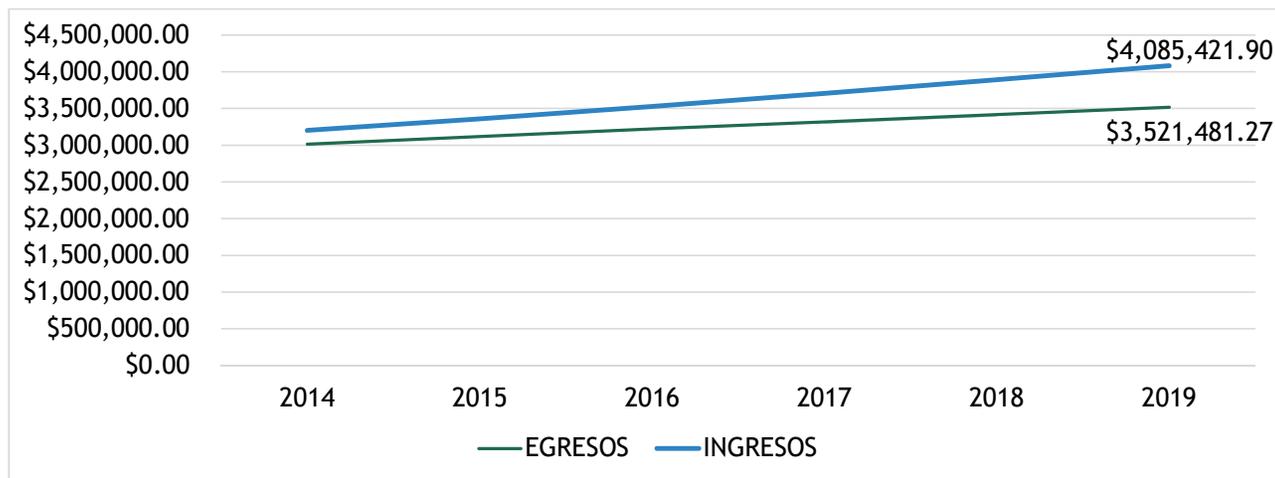
Presupuesto de gastos

AÑO	Incremento Total	Gasto Administración y Ventas	Gastos Financieros
2015	7%	4%	3%
2016	7%	4%	3%
2017	6%	3%	3%
2018	6%	3%	3%
2019	5%	3%	2%

PRESUPUESTO DE GASTOS						
Año	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos Administracion y Ventas	\$ 1.011.448,88	\$ 1.051.906,84	\$ 1.093.983,11	\$ 1.126.802,60	\$ 1.160.606,68	\$ 1.195.424,88
Gastos Financieros	\$ 69.598,22	\$ 71.686,17	\$ 73.836,75	\$ 76.051,85	\$ 78.333,41	\$ 79.900,08
TOTAL GASTOS	\$ 1.081.047,10	\$ 1.125.608,00	\$ 1.169.835,86	\$ 1.204.871,46	\$ 1.240.958,09	\$ 1.277.343,96

Resultado entre presupuesto de ingresos y egresos

TOTAL INGRESOS - TOTAL EGRESOS						
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	\$ 3,201,034.96	\$ 3,361,086.71	\$ 3,529,141.04	\$ 3,705,598.10	\$ 3,890,878.00	\$ 4,085,421.90
TOTAL INGRESOS	\$ 3,201,034.96	\$ 3,361,086.71	\$ 3,529,141.04	\$ 3,705,598.10	\$ 3,890,878.00	\$ 4,085,421.90
COSTO DE VENTAS	\$ 1,935,812.56	\$ 1,993,886.94	\$ 2,053,703.54	\$ 2,115,314.65	\$ 2,178,774.09	\$ 2,244,137.31
GASTOS	\$ 1,081,047.10	\$ 1,125,608.00	\$ 1,169,835.86	\$ 1,204,871.46	\$ 1,240,958.09	\$ 1,277,343.96
TOTAL EGRESOS	\$ 3,016,859.66	\$ 3,119,494.94	\$ 3,223,539.41	\$ 3,320,186.11	\$ 3,419,732.18	\$ 3,521,481.27



Estado Integral de Resultados Proyectado

IRVIX S.A.

ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS PROYECTADO

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	\$3,201,034.96	\$3,361,086.71	\$3,529,141.04	\$3,705,598.10	\$3,890,878.00	\$4,085,421.90
TOTAL INGRESOS	\$3,201,034.96	\$3,361,086.71	\$3,529,141.04	\$3,705,598.10	\$3,890,878.00	\$4,085,421.90
Costos Operacionales	\$1,935,812.56	\$1,993,886.94	\$2,053,703.54	\$2,115,314.65	\$2,178,774.09	\$2,244,137.31
MARGEN BRUTO EN VENTAS	\$1,265,222.40	\$1,367,199.77	\$1,475,437.50	\$1,590,283.44	\$1,712,103.91	\$1,841,284.59
Gastos Administracion y Ventas	\$1,011,448.88	\$1,051,906.84	\$1,093,983.11	\$1,126,802.60	\$1,160,606.68	\$1,195,424.88
Gastos Financieros	\$69,598.22	\$71,686.17	\$73,836.75	\$76,051.85	\$78,333.41	\$79,900.08
TOTAL GASTOS	\$1,081,047.10	\$1,123,593.00	\$1,167,819.86	\$1,202,854.46	\$1,238,940.09	\$1,275,324.96
UTILIDAD EN OPERACIONES	\$184,175.30	\$243,606.77	\$307,617.64	\$387,428.99	\$473,163.82	\$565,959.63

Conclusiones

No existe una planificación financiera, lo que impide tener un marco referencial para las distintas decisiones que pueda tomar Gerencia, cuyo objetivo es optimizar el uso de sus recursos financieros.

La falta de aplicación y control sobre presupuestos impide trabajar con proyecciones financieras, limitando el planteamiento de objetivos departamentales acorde a los objetivos generales proyectados por Gerencia General en representación de los accionistas.

Los altos costos de importación cuya carga impositiva de aranceles, impuestos y salvaguardias aumenta por los menos en un 110% el costo final de un producto, disminuyendo los niveles de rentabilidad y afectando a la utilidad del ejercicio.

No existe una Gerencia Financiera que evalúe los niveles respecto a sus índices financieros, cuyo enfoque sea la mejora continua buscando un equilibrio entre rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

La falta de un manejo eficiente de las cuentas por cobrar, de valoración del cliente y de una gestión de cobranza, impide la recuperación oportuna de capitales afectando las utilidades del año en curso.

La ausencia de criterios para el aprovechamiento de inversiones como parte de la gestión del efectivo y equivalentes impide a la empresa generar rendimiento en este sentido.

Recomendaciones

Aplicar el modelo de gestión financiera diseñado para Irvix S.A., su correcta implementación facilitara la toma de decisiones y proporciona las herramientas que optimicen el manejo de los recursos económicos enfocados a la contribución de una mayor rentabilidad para sus accionistas.

Fomentar la adquisición de productos sustitutos cuyos costos sean más accesibles, planteando como alternativa las líneas de vajilla y cristalería de fabricación nacional, considerando que existe un target cuya capacidad adquisitiva es medianamente baja.

Aplicar las políticas diseñadas para un mejor control de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, cuya finalidad sea mejorar los ratios financieros y por ende incidir positivamente sobre la rentabilidad de la empresa.

Incrementar el marketing y publicidad a nivel nacional enfocándose al mercado local que no ha sido explotado, mejorando las probabilidades de llegar a potenciales clientes que incidirán directamente sobre el incremento de los volúmenes de ventas.

Diseñar un sistema de información financiera que permita el seguimiento, control y manejo constante de los flujos de ingresos y egresos, y apoye la toma estratégica de decisiones.

Evaluar alternativas de distribución y comercialización mediante terceros, para la expansión geográfica del mercado y un aumento potencial en el volumen de ventas.

Muchas Gracias

The right side of the slide features a complex, abstract graphic composed of several overlapping, semi-transparent triangles in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep navy blue. The triangles are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some pointing towards the center and others towards the right edge. The overall effect is a modern, geometric design element.