



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA –  
AUDITORA**

**TEMA: “DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA  
LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA  
MEGAPLANET CÍA. LTDA.”**

**AUTOR: CLARA TATIANA ROSERO VILLACÍS**

**DIRECTOR: ING. TERÁN, MARCELO**

**CODIRECTOR: ING. TIPÁN, LUIS**

**SANGOLQUÍ, ABRIL 2015**

**CERTIFICADO****Ing. Marcelo Terán****Ing. Luis Tipán****CERTIFICAN:**

Que el trabajo titulado “DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA MEGAPLANET CÍA. LTDA.”, realizado por Clara Tatiana Rosero Villacís, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en el reglamento de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato de Acrobat (PDF). Autorizan a Clara Tatiana Rosero Villacís que lo entregue al Economista Galo Acosta Palomeque, en su calidad de Director de la Carrera de Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, Abril 2015



Ing. Marcelo Terán  
**DIRECTOR**



Ing. Luis Tipán  
**CODIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Clara Tatiana Rosero Villacís

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA MEGAPLANET CÍA. LTDA.”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el texto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Abril 2015



Clara Tatiana Rosero Villacís

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS- ESPE**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Clara Tatiana Rosero Villacís

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo “DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA MEGAPLANET CÍA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril 2015.



Clara Tatiana Rosero Villacís

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a Dios y a mi Madre Virgen María por convertirse en los promotores de cada instante de mi vida, dándome la fuerza e impulso para continuar día a día.*

*A mi hijo, por ser mi principal motivo para estar viva, quien me inspira fuerza, firmeza y temple en cada una de mis decisiones para alcanzar nuestra realización y felicidad integral.*

*A mis padres, por ser mis mejores amigos, quienes han permanecido junto a mí en las situaciones buenas y malas, por todos sus esfuerzos y sacrificios para educar a sus hijos y crezcan dentro de un hogar que se fomenta el amor, la paciencia, valores y apoyo incondicional.*

*A mi hermano, por ser mi gran apoyo, quien está presto a escucharme en cada momento que necesito de su presencia y buenos consejos.*

*Clara Tatiana Rosero Villacís*

## **AGRADECIMIENTO**

Mis más sinceros agradecimientos a las Autoridades de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, a los docentes quienes conforman el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio por formarme como profesional, especialmente al Econ. Galo Acosta Palomeque por su buena disposición en todo momento.

Retribuyo al Ing. Marcelo Terán, Director y al Ing. Luis Tipán, Codirector, quienes supieron demostrar su profesionalismo, paciencia, tiempo y dedicación durante la elaboración de mi Proyecto de Grado.

A la Señora Janneth Caiza, Gerente General de MEGAPLANET CÍA. LTDA., y a la Ing. Katherine Simbaña, Contadora General y mi amiga incondicional, por otorgarme su autorización, y brindarme su confianza al apoyar la consecución y finalización del presente proyecto.

A cada uno de mis familiares y amigos quienes me apoyaron, y nunca faltó de ellos una palabra de aliento, especialmente de mis abuelitos Eliseo Villacís y Armida Vilatuña, quienes se convirtieron en mi impulso para cumplir esta meta.

Clara Tatiana Rosero Villacís

## ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICADO</b> .....	ii
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	iii
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xiv
<b>ABSTRACT</b> .....	xv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	1
1.1. Análisis FODA .....	1
1.2. Gestión financiera .....	2
1.2.1. Objetivos de la Gestión Financiera. ....	3
1.3. Planificación financiera .....	3
1.4. Administración del capital de trabajo .....	4
1.4.1. Ciclo de Conversión del Efectivo. ....	4
1.4.2. Estrategias para administrar el ciclo de conversión del efectivo. ....	5
1.5. Administración de inventarios .....	5
1.5.1. Sistema de Inventarios ABC. ....	6
1.5.2. Modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). ....	6
1.5.3. Sistema justo a tiempo (JIT) .....	6
1.6. Administración de cuentas por cobrar .....	6
1.6.1. Selección y estándares de crédito. ....	7
1.6.2. Las cinco “C” del crédito .....	7
1.6.3. Calificación de crédito. ....	8
1.6.4. Cambio de los estándares de crédito. ....	8
1.6.5. Descuento por pronto pago. ....	9
1.7. Gestión de pasivos corrientes. ....	9
1.7.1. Administración de las cuentas por pagar. ....	9
1.7.2. Papel en el ciclo de conversión del efectivo. ....	10
1.8. Análisis financiero .....	10

1.8.1.	Objetivos del análisis financiero.....	11
1.8.2.	Métodos de Análisis Financiero. ....	11
1.8.3.	Índices o razones financieras.....	12
1.9.	Flujos financieros .....	19
1.9.1.	Información Financiera. ....	20
1.9.2.	Objetivos Financieros.....	20
1.10.	Estrategia financiera .....	21
1.10.1.	Aspectos relevantes de la estrategia financiera.....	23
<b>CAPÍTULO II</b> .....		24
<b>2. Análisis externo</b> .....		24
2.1.	Macroambiente .....	24
2.1.1.	Aspecto Económico.....	24
2.1.2.	Aspectos Políticos. ....	32
2.1.3.	Aspecto Sociocultural.....	34
2.1.4.	Aspecto Tecnológico. ....	35
2.2.	Análisis del Sector .....	36
2.2.1.	Objetivos del sector del calzado. ....	39
2.3.	Demanda.....	39
2.4.	Competencia.....	40
2.4.1.	Principales competidores.....	41
<b>CAPÍTULO III</b> .....		42
<b>3. ANÁLISIS INTERNO</b> .....		42
3.1.	Nombre de la empresa .....	42
3.2.	Ubicación.....	44
3.3.	Principales lineamientos estratégicos .....	44
3.3.1.	Misión.....	45
3.3.2.	Visión. ....	45
3.3.3.	Objetivos estratégicos.....	45
3.3.4.	Valores.....	46
3.4.	Estructura organizacional.....	46
3.5.	Socios o accionistas.....	47
3.6.	Descripción de los elementos que conforman la cadena de valor de MEGAPLANET CÍA. LTDA. ....	48
3.6.1.	Compra local. ....	49
3.6.2.	Inventarios. ....	51



3.6.3. Marketing.....	52
3.6.4. Ventas.....	55
3.6.5. Contabilidad.....	56
3.6.6. Cartera.....	57
3.7. Análisis FODA.....	62
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>65</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>65</b>
4.1. Estados Financieros.....	65
4.1. Análisis de los Estados Financieros.....	67
4.1.1. Análisis Vertical.....	67
4.1.1. Análisis Horizontal.....	75
4.1.2. Análisis Razones Financieras.....	85
4.2. Resultados del Diagnóstico Financiero.....	97
4.2.1. Gestión de Activos.....	97
4.2.2. Gestión de Liquidez.....	99
4.2.3. Gestión del Patrimonio.....	100
4.3. Análisis FODA con fortalezas y debilidades del diagnóstico financiero.....	102
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>106</b>
<b>5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....</b>	<b>106</b>
5.1. Planeación financiera.....	106
5.1.1. Ponderación de incidencia de los factores del análisis FODA con fortalezas y debilidades del diagnóstico financiero.....	107
5.1.2. Estrategia de liquidez.....	114
5.1.3. Estrategia de Endeudamiento.....	116
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>120</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>120</b>
6.1. Conclusiones.....	120
6.2. Recomendaciones.....	121
<b>Bibliografía.....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Crecimiento del Producto Interno Bruto por trimestres en el Ecuador .....	25
<b>Cuadro 2</b> Inflación Anual en el Ecuador .....	27
<b>Cuadro 3</b> Tasa de Interés .....	29
<b>Cuadro 4</b> Total Censo de la Población .....	39
<b>Cuadro 5</b> Estimación consumo de calzado .....	40
<b>Cuadro 6</b> Competencia .....	41
<b>Cuadro 7</b> Principales marcas que comercializa la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA. ....	43
<b>Cuadro 8</b> Número de empleados de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.....	47
<b>Cuadro 9</b> Socios o accionistas de la compañía .....	48
<b>Cuadro 10</b> Suscripción e integración del capital .....	48
<b>Cuadro 11</b> Mercado Objetivo de MEGAPLANET CÍA. LTDA. ....	52
<b>Cuadro 12</b> Composición de la Cartera de MEGAPLANET CÍA. LTDA. ....	58
<b>Cuadro 13</b> Plazos para los créditos personales .....	59
<b>Cuadro 14</b> Morosidad de la Cartera .....	60
<b>Cuadro 15</b> Análisis FODA .....	62
<b>Cuadro 16</b> Balance de Situación Financiera de los años 2012, 2013, 2014 de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.....	66
<b>Cuadro 17</b> Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2012, 2013, 2014 de la empresa MEGAPLANET CÍA.LTDA.....	67
<b>Cuadro 18</b> Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA. ....	68
<b>Cuadro 19</b> Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA. ....	73
<b>Cuadro 20</b> Análisis Horizontal de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.....	76
<b>Cuadro 21</b> Análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa MEGAPLANET CÍA.LTDA.....	82
<b>Cuadro 22</b> Indicadores de liquidez o solvencia de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA. ....	85
<b>Cuadro 23</b> Indicadores de eficiencia o actividad de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA. ....	88
<b>Cuadro 24</b> Indicadores de endeudamiento o de cobertura de la empresa MEGAPLANET CÍA.LTDA.....	92
<b>Cuadro 25</b> Indicadores de Rendimiento .....	95
<b>Cuadro 26</b> Gestión de Activos .....	98
<b>Cuadro 27</b> Gestión de liquidez .....	99

<b>Cuadro 28</b> Indicadores de Rotación .....	100
<b>Cuadro 29</b> Indicadores de Crecimiento .....	101
<b>Cuadro 30</b> Análisis FODA con debilidades y fortalezas del diagnóstico financiero. ....	102
<b>Cuadro 31</b> Matriz ofensiva de iniciativa estratégica.....	107
<b>Cuadro 32</b> Matriz defensiva de iniciativa estratégica .....	108
<b>Cuadro 33</b> Matriz de respuesta de iniciativa estratégica .....	109
<b>Cuadro 34</b> Matriz de mejoramiento estratégico .....	110
<b>Cuadro 35</b> Matriz de síntesis estratégica .....	112
<b>Cuadro 36</b> Matriz de estrategias de liquidez .....	114
<b>Cuadro 37</b> Matriz de estrategias de endeudamiento .....	116
<b>Cuadro 38</b> Matriz de estrategias de actividad.....	117
<b>Cuadro 39</b> Matriz de estrategias de rentabilidad.....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Crecimiento producto interno Bruto por trimestres en el Ecuador .....	25
<b>Figura 2.</b> Porcentajes de inflación Anual en el Ecuador .....	27
<b>Figura 3.</b> Evolución de las Tasas activas en el Ecuador .....	29
<b>Figura 4.</b> Productores de Calzado en el Ecuador .....	37
<b>Figura 5.</b> Empresas de calzado en el país .....	37
<b>Figura 6.</b> Organigrama Estructural .....	46
<b>Figura 7.</b> Cadena de Valor .....	48
<b>Figura 8.</b> Proceso de compras .....	49
<b>Figura 9.</b> Factores de compra .....	50
<b>Figura 10.</b> Política para el establecimiento de precios .....	53
<b>Figura 11.</b> Proceso general de ventas .....	55
<b>Figura 12.</b> Proceso de venta al contado .....	55
<b>Figura 13.</b> Proceso de venta a crédito .....	56
<b>Figura 14.</b> Cartera MEGAPLANET CÍA. LTDA.....	58
<b>Figura 15.</b> Análisis Vertical del Activo .....	70
<b>Figura 16.</b> Análisis Vertical del Pasivo .....	71
<b>Figura 17.</b> Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio .....	72
<b>Figura 18.</b> Análisis Vertical del Costo de Ventas y Gastos .....	74
<b>Figura 19.</b> Análisis Vertical de la Utilidad Operacional y Utilidad Neta .....	75
<b>Figura 20.</b> Análisis Horizontal del Activo Total .....	78
<b>Figura 21.</b> Análisis Horizontal del Activo Corriente .....	79
<b>Figura 22.</b> Análisis Horizontal del Activo No Corriente .....	79
<b>Figura 23.</b> Análisis Horizontal del Pasivo .....	80
<b>Figura 24.</b> Análisis Horizontal del Pasivo Corriente .....	80
<b>Figura 25.</b> Análisis Horizontal (Total Patrimonio Neto) .....	81
<b>Figura 26.</b> Análisis Horizontal de Ventas y Costo de Ventas .....	83
<b>Figura 27.</b> Análisis Horizontal de Gastos de Administración y Ventas .....	84
<b>Figura 28.</b> Análisis Horizontal de Utilidad Bruta y Utilidad Operacional .....	84
<b>Figura 29.</b> Indicador del capital del trabajo .....	86
<b>Figura 30.</b> Indicadores de liquidez, prueba ácida y disponibilidad inmediata.....	86
<b>Figura 31.</b> Indicadores de rotación de cartera, inventarios, activos fijos y de activos totales.....	89
<b>Figura 32.</b> Indicadores de período promedio de cobro, de inventario y ciclo operacional .....	91
<b>Figura 33.</b> Indicadores de endeudamiento .....	93
<b>Figura 34.</b> Indicadores de razón de protección al pasivo .....	94
<b>Figura 35.</b> Deudas con terceros .....	95

<b>Figura 36.</b> Indicadores del margen neto de utilidad y rendimiento sobre activos de utilidad .....	96
<b>Figura 37.</b> Indicadores del rendimiento sobre el patrimonio.....	97

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto de grado presentado a continuación se centra en el Diseño de Estrategias Financieras para Maximizar las Utilidades de la Empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA. Empresa ecuatoriana domiciliada en la ciudad de Sangolquí, constituida en el año 2011, a través de la marca comercial MEGACALZADO inscrita en el registro mercantil en el año 2005. MEGAPLANET CÍA. LTDA., comercializa calzado al por mayor y menor, prendas y accesorios de vestir. Para el desarrollo de las estrategias financieras, se han analizado e identificado las deficiencias y actividades efectuadas adecuadamente dentro de la compañía, a fin de realizar un análisis situacional de la misma, que contemple la realidad económica ecuatoriana. Asimismo se realizó el respectivo análisis financiero y razones financieras en base a la información proporcionada por la empresa, correspondiente a tres periodos consecutivos, años 2012, 2013 y 2014, para posteriormente emitir un diagnóstico financiero que permita establecer las debilidades financieras de la organización. Consecutivamente proponer posibles estrategias financieras que contribuyan al mejoramiento de los resultados económicos futuros que permitirán una mejor administración financiera y el aprovechamiento más eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa, para finalmente señalar conclusiones y recomendaciones resultantes de la elaboración de este trabajo.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **DIAGNÓSTICO FINANCIERO**
- **ESTRATEGIA FINANCIERA**
- **ANÁLISIS FINANCIERO**
- **MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES**
- **PROSPECTIVA FINANCIERA.**

## **ABSTRACT**

The graduation project presented below focuses on the design of Financial Strategies to Maximize Profit Company MEGAPLANET CIA. LTDA. Ecuadorian Company whose matrix is addressed in Sangolquí, formed through the MEGACALZADO brand in 2005. MEGAPLANET CÍA. LTDA. markets footwear wholesale and retail garments and clothing accessories. To develop financial strategies have been analyzed and identified deficiencies and properly conducted activities within the company, to conduct a situational analysis of it that includes Ecuador's economic reality. The respective financial analysis and financial reasons based on the information provided by the company, corresponding to three consecutive periods, years 2012, 2013 and 2014 was also performed, and later release a financial diagnosis to establish the financial weaknesses of the organization. Consecutively propose possible financial strategies that contribute to the improvement of future economic results that allow better financial management and more efficient use of the resources available to the company, to finally designated note conclusions and recommendations of the preparation of this work.

### **KEYWORDS:**

- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **FINANCIAL STRATEGY**
- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **MAXIMIZING UTILITIES**
- **FINANCIAL PROSPECTIVE.**

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

La información teórica que se muestra a continuación, se fundamenta en las referencias citadas al final del documento.

Diseñar estrategias financieras para la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA., que sirva de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las actividades financieras que proyectará la misma, buscando mejorar sus niveles de eficiencia y rentabilidad, los aspectos técnicos en el cual se fundamentan son los siguientes:

#### **1.1. Análisis FODA**

El análisis FODA, permite establecer la relación existente entre los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización, para así poder plantear estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades disminuyendo el impacto que puedan causar las amenazas.

Una de las técnicas más empleadas para la generación de planes estratégicos es precisamente el análisis FODA, método que fue desarrollado en los años 70 por Michael Porter. Esta herramienta ha sido eficaz para conocer el posicionamiento de las organizaciones, el FODA es básicamente un análisis estático, situacional y reduccionista, que, al igual que una fotografía, permite visualizar un instante las acciones dinámicas en tiempo real.

Este análisis debe enfocarse hacia los factores claves de éxito de la organización, ya que a través de su estudio se debe plantear las fortalezas y debilidades que son internas al compararlas de manera objetiva y realista con la competencia, con las oportunidades y amenazas claves del entorno, haciendo un cruce entre estos 4 factores para estructurar estrategias



adecuadas que permitan fortalecer a la empresa disminuyendo al mínimo el impacto de las amenazas.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas actividades internas (medio interno) que la organización realiza con un alto grado de eficiencia, con la finalidad de alcanzar un mayor crecimiento institucional.
- **Debilidades:** Son todas aquellas actividades internas (medio interno) que la organización realiza con el más bajo grado de eficiencia posible, la intención es, de que cada vez estas debilidades sean menores.
- **Amenazas:** Son todas aquellas condiciones del medio externo, que de impactar a la organización, dificultarían en gran medida el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa en un inicio.
- **Oportunidades:** Son todas aquellas circunstancias del medio externo que ayudan a que la organización alcance un crecimiento mediante el logro de los objetivos planteados.

## **1.2. Gestión financiera**

“Se denomina gestión financiera al conjunto de procesos que conllevan a conseguir, conservar y utilizar de manera óptima y responsable el dinero, ya sea de forma física, o a través de otros instrumentos como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que transforma a la visión y misión en operaciones monetarias”. (Ortiz Gómez, 2005)

Para lograr una eficiente administración, es necesario tener conocimiento claro de cuáles son los objetivos y políticas de una empresa, que por lo general están determinados por los accionistas que en coordinación con el grupo administrativo le confieren deberes y responsabilidades, delegación de autoridad suficientemente orientada a elevar al máximo los intereses de los

dueños mediante la maximización de los recursos disponibles y de capital invertido.

“Los administradores financieros al ver que sus empresas tienen buen éxito, deben velar también por los trabajadores, proveedores, acreedores y especialmente por los clientes, que son los que influyen de manera muy significativa sobre el valor de la empresa”. (Lara Álvarez, Curso Práctico de Análisis Financiero, Esquema para elaborar un informe ejecutivo, 2010)

La gestión financiera pretende administrar los recursos que tiene una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos. Esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y egresos de la empresa.

#### **1.2.1. Objetivos de la Gestión Financiera.**

- Generar información financiera – económica.
- Gestionar la planificación financiera para la empresa, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograr este fin.
- Buscar un apalancamiento de manera más eficiente.
- Analizar de manera minuciosa la información financiera para conocer la real situación de la empresa.
- Analizar a viabilidad económica y financiera de las inversiones.

#### **1.3. Planificación financiera**

“La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporcionan rutas que guían, coordinan y controlan

las acciones de la empresa para lograr sus objetivos”. (Lawrence J., Principios de Administración Financiera, 2007, pág. 102)

“El proceso de planificación financiera la empresa trata de proyectar en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo. Un plan financiero específica y cuantifica en términos monetarios el resultado de cada una de las diferentes alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se realicen, así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada política empresarial”. (Luis T. & Joaquín, Pendiente, págs. 129, 130)

La planificación financiera permite minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, disponer previamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

#### **1.4. Administración del capital de trabajo**

“La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la organización, mismas que incluyen a los activos y pasivos corrientes, se considera como el punto pilar de la dirección financiera – económica”. (Besley Scott, Fundamentos de la Administración Financiera, 2001)

La Administración del Capital de Trabajo tiene como objetivo principal manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la organización de tal forma que estos siempre se encuentren en los niveles aceptables.

##### **1.4.1. Ciclo de Conversión del Efectivo.**

“El ciclo de conversión del efectivo es un factor clave, para la administración financiera a corto plazo. Es una herramienta importante para calcular las necesidades de capital de trabajo de una organización que al mismo tiempo nos permitirán determinar si la organización está ejecutando

adecuadamente sus políticas de crédito y cumpliendo con el pago a proveedores, dentro de los plazos pactados”. (Lawrence J., Principios de la Administración Financiera, 2007, pág. 514)

El Ciclo de Conversión del Efectivo es primordial para la administración del capital de trabajo. Es el plazo de tiempo que transcurre desde el pago por la compra de la materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final.

#### **1.4.2. Estrategias para administrar el ciclo de conversión del efectivo.**

La meta es disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo, lo que disminuye al mínimo los pasivos negociados. Esta meta se logra por medio de la aplicación de las estrategias siguientes:

- Rotar el inventario tan rápido como sea posible sin desabastos que ocasionen pérdidas de ventas.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
- Administrar el tiempo de correo, procesamiento y compensación para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.
- Pagar las cuentas por pagar lo más lento posible sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa.

#### **1.5. Administración de inventarios**

El primer componente del ciclo de conversión del efectivo es el periodo promedio de inventario. El objetivo de administrar el inventario, es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los

desabastos. El administrador financiero, aunque no tenga un control directo sobre el inventario, si proporciona asesoría en su proceso de administración.

Existen muchas técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario, aquí se considera brevemente cuatro técnicas más usadas:

### **1.5.1. Sistema de Inventarios ABC.**

“Técnica de administración de inventarios que divide al inventario en tres grupos, A, B, y C, en orden descendiente de importancia y nivel de supervisión, con base en la inversión en dólares realizada en cada uno”.

### **1.5.2. Modelo de la cantidad económica de pedido (CEP).**

“Técnica de administración de inventarios para determinar el tamaño óptimo del pedido de un artículo, que es el tamaño que disminuye al mínimo el total de sus costos de pedido y costos de mantenimiento”.

### **1.5.3. Sistema justo a tiempo (JIT)**

“Técnica de administración de inventario que disminuye al mínimo la inversión en inventario haciendo que los materiales lleguen justo en el momento en que se requieren para la producción”. (Lawrence J., 2007, págs. 519,522,529)

## **1.6. Administración de cuentas por cobrar**

“El segundo componente del ciclo de conversión del efectivo es el periodo promedio de cobro. Este periodo es la duración promedio de tiempo que transcurre desde una venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El periodo promedio de cobro tiene dos partes. La primera parte es el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo. La segunda parte es el tiempo que

transcurre desde que se envía el pago por correo hasta que la empresa recibe los fondos cobrados en su cuenta bancaria”.

“El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas”. (Lawrence J., 2007, pág. 524)

Las cuentas por cobrar, que son el resultado de las ventas a crédito, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la organización.

#### **1.6.1. Selección y estándares de crédito.**

La selección de crédito tiene que ver con la utilización de técnicas para establecer qué clientes deben recibir o no crédito. Para esto, se requiere evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, en otras palabras, se debe comparar con los requisitos mínimos de ésta para extender crédito a un cliente.

#### **1.6.2. Las cinco “C” del crédito.**

Esta técnica proporciona un esquema para un estudio detallado del crédito.

- **Carácter:** el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas.
- **Capacidad:** La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros ajustado en los flujos de efectivo disponibles para reembolsar las obligaciones de deuda.

- Capital: la deuda del solicitante con relación a su capital propio.
- Colateral: el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago.
- Condiciones: las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específicas. (Lawrence J., 2007, pág. 525)

### **1.6.3. Calificación de crédito.**

Es un método de selección de crédito usado generalmente en las solicitudes de crédito de alto y bajo monto en dólares, este método se basa en un puntaje de crédito determinado por la aplicación de valores estadísticos a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito.

### **1.6.4. Cambio de los estándares de crédito.**

La empresa en ocasiones considerará necesario cambiar sus estándares de crédito con el fin de mejorar sus rendimientos y crear mayor valor para sus propietarios.

“La relajación de los estándares de crédito y de las condiciones de crédito aumentará el riesgo de la empresa, pero también puede incrementar su rendimiento. Tanto las deudas incobrables como el periodo promedio de cobro aumentarán con estándares de crédito más indulgentes, aunque el aumento de los ingresos puede generar utilidades que excedan estos costos”. (Lawrence J., 2007, pág. 525)

### **1.6.5. Descuento por pronto pago.**

Conceder un descuento por pago en efectivo en las condiciones de crédito es una forma de conseguir la aceleración de los cobros sin presionar a los clientes. El descuento por pago en efectivo facilita un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Al acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar, pero también reduce las utilidades por unidad. Además la aceleración de los cobros permite reducir las cuentas incobrables porque los clientes pagarán más rápido, y debe incrementar el volumen de ventas porque los clientes que toman el descuento pagan un precio inferior por el producto. (Lawrence J., 2007, pág. 529)

### **1.7. Gestión de pasivos corrientes.**

Los pasivos corrientes integran dentro de este grupo las deudas vencidas, así como las que vencerán dentro del ciclo normal de operaciones del negocio, a cuyo pago se aplicará el efectivo proveniente de la realización del activo corriente y/o los ingresos operacionales de la empresa. (Lara Álvarez, 2010)

#### **1.7.1. Administración de las cuentas por pagar.**

La práctica y la experiencia ayudan a los principales líderes a conocer las tácticas que empleará para mantener el dinero en efectivo necesario para cubrir las deudas con sus proveedores a tiempo. Se utilizarán herramientas, estrategias e iniciativas que permitan mejorar y estrechar las relaciones con los proveedores. La administración de las cuentas por pagar del proveedor debe cumplir con las etapas, desde la evaluación y la selección de proveedores hasta las condiciones de crédito, los planes de pago, los acuerdos de nivel de servicio y los requisitos de entrega del inventario.



### **1.7.2. Papel en el ciclo de conversión del efectivo.**

El periodo promedio de pago es el componente final del ciclo de conversión del efectivo. El periodo promedio de pago tiene dos partes: el tiempo que transcurre desde la compra de las materias primas hasta que la empresa envía el pago por correo y el tiempo de acreditación del pago (el tiempo que transcurre desde que la empresa envía su pago por correo hasta que el proveedor retira los fondos consumibles de la cuenta de la empresa).

El objetivo de la empresa es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas del proveedor. (Lawrence J., 2007, pág. 550)

#### **1.7.2.1. Análisis de las condiciones de crédito.**

Las condiciones de crédito que los proveedores ofrecen a una empresa le permiten retrasar los pagos de sus compras. El comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito comercial. Si a una empresa se le otorga condiciones de crédito que incluyen un descuento por pago en efectivo, tiene dos opciones. Tomar el descuento o renunciar a él. (Lawrence J., 2007, pág. 551)

### **1.8. Análisis financiero**

“El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia”.

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al “todo”.

### **1.8.1. Objetivos del análisis financiero.**

Quien analiza los estados financieros tiende a ciertos objetivos:

- Medir la liquidez y la capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Medir la capacidad para generar utilidades.
- Conocer los resultados de la gestión financiera y cumplimiento de metas.
- Evaluar la eficiencia del personal administrativo y de ventas.
- Realizar análisis de naturaleza fiscal.
- Estudiar las inversiones vigentes.
- Indagar sobre tendencias de crecimiento de las empresas.
- Investigar sobre la crisis de los negocios.

Estudiar la situación empresarial con el fin de descubrir el porqué de ciertos síntomas comunes, tales como: insuficiencia de utilidades, inversiones excesivas en activos, exceso de inventarios, insuficiencia de capital. (Lara Álvarez, 2010, pág. 54)

El análisis financiero de la empresa, es una evaluación del desempeño financiero de la empresa en el pasado y de sus perspectivas futuras. Tiene como objetivo fundamental el análisis de la situación económica de la empresa y la medición de la rentabilidad del capital invertido.

### **1.8.2. Métodos de Análisis Financiero.**

#### **1.8.2.1. Método Vertical.**

“El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de las ventas para el estado de resultados”. (Rodrigo & Gaitán, 2006, pág. 111)

Este método involucra la comparación de las diferentes razones financieras de la empresa en una misma época, para lo cual se debe tomar un solo estado financiero, ya sea de situación o de resultados, y definir una

cifra base para hacer las comparaciones, generalmente: total de ventas, total de activos o total de pasivos y patrimonio.

### **1.8.2.2. Método Horizontal.**

“Otra forma de utilización de las razones financieras, es a través del análisis de series de tiempo, con el propósito de determinar si la firma está progresando de acuerdo con lo planificado.

El análisis horizontal es un examen dinámico que se ocupa de la variación de los elementos del balance durante los períodos de observación”. (Lara Álvarez, 2010, págs. 56,58)

Este método compara estados financieros en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis de gran importancia para la organización porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos.

### **1.8.3. Índices o razones financieras.**

“Razón Financiera es el resultado de dividir una partida de estado financiero entre otra. Estas razones ayudan a los analistas interpretar los estados financieros concentrándose en relaciones específicas”. (Emery R., Finnerty D., & John, 2000, pág. 89)

Los índices financieros o también conocidos como razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- Liquidez
- Actividad
- Endeudamiento
- Rentabilidad

### 1.8.3.1. *Razones de liquidez.*

“Las razones de liquidez miden la capacidad de una compañía para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras a corto plazo”. (Emery R., Finnerty D., & John, 2000, pág. 89)

Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo. En función del grado de liquidez de los componentes del activo corriente, surgen dos índices que se muestran a continuación:

#### 1.8.3.1.1. *Razón corriente.*

Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

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

#### 1.8.3.1.2. *Razón ácida o índice de prueba ácida.*

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Los activos corrientes más líquidos son: efectivo en caja y bancos, valores negociables y cuentas por cobrar.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### 1.8.3.1.3. *Capital de trabajo neto.*

De gran interés para el empresario es el concepto de capital de trabajo neto, ya que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las

operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

El capital de trabajo neto no es una razón, constituye un indicador financiero y se obtiene mediante la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente. (Lara Álvarez, 2010)

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

### **1.8.3.2. Razones de actividad.**

“Las razones de actividad miden la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas”. (Lawrence J., Principios de Administración Financiera, 2007, pág. 53)

También llamados indicadores de rotación, miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera.

#### *1.8.3.2.1. Rotación de cartera.*

Establece el tiempo en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo, es decir, es el tiempo que tarda la empresa en cobrar la cartera a sus clientes dentro de un mismo periodo.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a Crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

#### *1.8.3.2.2. Periodo promedio de cobro.*

Se define como la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

#### 1.8.3.2.3. Rotación de inventarios.

Es el indicador que permite conocer el número de veces que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar, es decir se ha vendido. Se calcula en base al número de veces, y número de días.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Inventarios}(\# \text{veces}) \\ = \frac{\text{Costo de la Mercadería Vendida en el período}}{\text{Inventario Promedio}} \end{aligned}$$

$$\text{Rotación de Inventarios}(\# \text{días}) = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Costo de la Mercadería Vendida}}$$

#### 1.8.3.2.4. Rotación de activos.

Este indicador revela a la empresa el grado de eficiencia con la que se está manejando la administración y gestión de sus activos, además permite identificar falencias e implementar mejoras para maximizar la utilización de los recursos de la empresa. La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo.

#### 1.8.3.2.5. Rotación de proveedores.

Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante el período de tiempo determinado, es decir, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancela usando recursos líquidos de la empresa.

$$\text{Rotación de Proveedores (\#veces)} = \frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Proveedores (\#días)} \\ = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Compras a Crédito}} \end{aligned}$$

### 1.8.3.3. Razones de endeudamiento.

“Las razones de apalancamiento miden precisamente el grado de apalancamiento (financiero)”. (Emery R., Finnerty D., & John, 2000, pág. 92)

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o a largo plazo.

Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo, puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente. (Lara Álvarez, 2010)

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

Representa la participación que tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento a Corto Plazo} = \frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

$$\text{Apalancamiento Financiero Total} = \frac{\text{Pasivo con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

Indica la concentración que tienen los pasivos totales con las entidades financieras sobre el patrimonio.

#### **1.8.3.4. Razones de rentabilidad.**

“Son las razones que se concentran en la rentabilidad de la compañía. Los márgenes de utilidad miden el desempeño en relación con las ventas, y las razones de rendimiento miden el desempeño en relación con alguna medida del tamaño de la inversión”. (Emery R., Finnerty D., & John, 2000, pág. 94)

Miden la eficiencia de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando las ventas en utilidad. Estas razones sirven de instrumento que permiten al inversionista analizar la forma como se generan de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo. Además permite conocer los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

#### **1.8.3.5. Margen bruto de utilidad.**

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias, revela en porcentaje la utilidad bruta que se está generando por cada peso vendido.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}$$



#### 1.8.3.5.1. *Margen operacional de utilidad.*

Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina únicamente la utilidad de la operación de la empresa.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales} \times 100}$$

#### 1.8.3.5.2. *Margen neto de utilidad.*

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Ganancias y Pérdidas}}{\text{Ingresos Operacionales} \times 100}$$

#### 1.8.3.5.3. *Rendimiento sobre el patrimonio.*

Determina la efectividad de la administración para generar utilidades con el capital invertido por los accionistas e inversionistas, es decir mide la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión, representada contablemente dentro del patrimonio.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

#### 1.8.3.5.4. Rendimiento sobre el activo total.

Determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el total de activos que dispone la organización, por lo tanto mientras más alto sea el rendimiento sobre los activos, más eficiente será la organización.

$$\text{Rendimiento sobre el Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$

### 1.9. Flujos financieros

Las decisiones a las que se refiere la planificación financiera son los que se incluyen dentro de la dirección financiera y que tratan de controlar y dirigir el conjunto de flujos financieros que se generan en la empresa.

- En primer lugar, el dinero ingresa en la empresa como aportación de los propietarios (capital propio) o en forma de préstamos: son los orígenes del capital. Cualquiera que sea su origen, el dinero se funde en una gran bolsa que constituye la tesorería de la empresa.
- Después, ese dinero se aplica a la compra de los elementos con los que la empresa va llevar a cabo su actividad productiva. Generalmente, se da un período de retraso entre el momento en que los activos son adquiridos hasta que son pagados.  
Existe la posibilidad que algunos capitales sean destinados a inversiones financieras. A esto se lo denomina aplicaciones del capital.
- A continuación, se efectúa la combinación de los factores productivos que constituye la actividad productiva de la empresa. En esta etapa el dinero se encuentra inmóvil, ya que el flujo de entrada es de factores, y el de salida de productos en curso y de productos terminados.

- En cuarto lugar, se produce la venta de los productos, esto genera una corriente de dinero que ingresa en tesorería (de igual manera con un cierto retraso temporal entre la venta y el cobro).  
En lo que respecta a los factores productivos duraderos (activos fijos), pueden ser vendidos generando otros flujos, o bien son amortizados, uniendo ese coste al precio de los productos.
- Y por último, existen salidas de dinero de la empresa para el Estado (impuestos), los prestamistas (intereses) y los accionistas (dividendos). (Luis T. & Joaquín, Pendiente)

### **1.9.1. Información Financiera.**

La información financiera es primordial para la toma de decisiones financieras y requiere información a tres niveles: empresa, sector, entorno.

Los datos necesarios en cada uno de los niveles son a su vez de tres tipos: estrategias, estados contables y financieros e información sobre los mercados financieros.

Toda esta información debe ser combinada para la elaboración de un plan financiero que ayude a la empresa a establecer objetivos a corto plazo para la optimización de los recursos.

### **1.9.2. Objetivos Financieros.**

La formulación de los objetivos es la base para la definición de las estrategias y las acciones encaminadas a efectuar. Por lo tanto, es fundamental que la Dirección Financiera defina los objetivos. A partir del planteamiento del objetivo general la Dirección Financiera debe tomar decisiones en dos aspectos, el de la inversión y el de la financiación y, a su vez, en cada uno de estos ámbitos aparece un objetivo específico.

- Inversión: maximizar la rentabilidad.
- Financiación: minimizar el coste de capital.

### **1.10. Estrategia financiera**

En las estrategias de finanzas de las empresas uno de los aspectos de mayor importancia es la obtención de un alto margen de utilidades, basado en un aumento de las producciones y con la disminución de sus costos y gastos. A diferencia de otras áreas estratégicas funcionales, las estrategias de finanzas deben incluir elementos a corto y a largo plazo: algunos asuntos típicos de estas estrategias son el manejo de registros, el cálculo de las necesidades financieras, el manejo de deudas, y el trato con organizaciones crediticias.

La estrategia financiera empresarial, debe estar concebida en dos momentos, que se interrelacionan mutuamente: la planeación y el control. Como primer punto se debe considerar en el marco que ésta se manifiesta dentro de la estrategia empresarial; y posteriormente evaluar los resultados económicos- financieros actuales de manera de corregirlo en la planeación a través de un plan de acción.

Se necesita pensar en los puntos básicos para la planificación, la elaboración del presupuesto, los sistemas financieros, la imagen pública y la aclaración de los valores, en la descripción de una serie de opciones estratégicas para la financiación de una organización, los ingresos acumulados, las inversiones y el control de gastos.

La estrategia financiera facilita el desarrollo de un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa. De este modo, si se establece una estrategia financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización, le servirá de ayuda para la obtención de una sostenibilidad financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras existentes se aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.

Una estrategia financiera debería ser usada por cualquier entidad que no haya realizado una estrategia financiera con anterioridad. Quizás la empresa logró seguir adelante sin una estrategia, pero debe aceptar que para alcanzar resultados superiores y poder sobrevivir se necesita de ésta.

Una estrategia financiera será útil cuando, se elabore una planeación estratégica en la organización, así como la planificación de acciones y la elaboración de un presupuesto. Así pues, se necesita en estos momentos un plan polifacético para generar los fondos necesarios para ese plan. Se quiera mostrar a los inversionistas, proveedores, financiadores o clientes que se está buscando una sostenibilidad e independencia financiera. Se pretenda responder a los financiadores y proveedores cuál es la estrategia financiera para que sepan cómo se prevén las proyecciones futuras de la empresa. Se quiera asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo. (Barfield, 1985)

Si se hace un análisis del concepto de estrategia en la forma más ampliada y el de finanzas se puede elaborar un nuevo concepto sobre "Estrategia Financiera" el cual se define de la siguiente manera: Es un plan, programa, guía o modelo de decisión diseñado a corto y largo plazo, por empresas o el estado, para con las condiciones internas hacer frente a las externas, en él se recogen: objetivos, políticas, y propósitos que permiten trazar: cursos de acciones, análisis y tareas específicas en las que se utilizan los recursos financieros, éstos permiten mover los capitales y activos financieros en función de lograr obtener el éxito y llegar a las metas propuestas.

### **1.10.1. Aspectos relevantes de la estrategia financiera.**

- La estrategia financiera, como toda subestrategia, debe estar en concordancia con la estrategia general.
- La estrategia financiera se centra en los aspectos financieros de las decisiones estratégicas, y por tanto, ligados al interés de los accionistas y a los mercados financieros.
- La estrategia financiera, al igual que las demás estrategias debe tener en cuenta a los participantes internos y externos.
- La efectividad de la estrategia financiera se mide por su contribución al objetivo de la empresa. De manera que, si el objetivo general es el de creación de valor, será necesario analizar el papel que la función financiera desempeña en la cadena de valor.

## CAPÍTULO II

### 2. Análisis externo

MEGAPLANET CÍA. LTDA. Es una empresa direccionada al enfoque comercial, que busca estimular el desarrollo del Sector del Calzado, además de promover la manufactura nacional. Consecuentemente su entorno macroeconómico se encuentra enlazado directamente a la situación del sector, a los escenarios de evolución, requerimientos y necesidades. Para ello, a continuación se presenta un análisis de la situación del Sector del Calzado, en el contexto macroeconómico del país con el fin de establecer el macroambiente, en el cual se desenvuelve la empresa.

#### 2.1. Macroambiente

##### 2.1.1. Aspecto Económico.

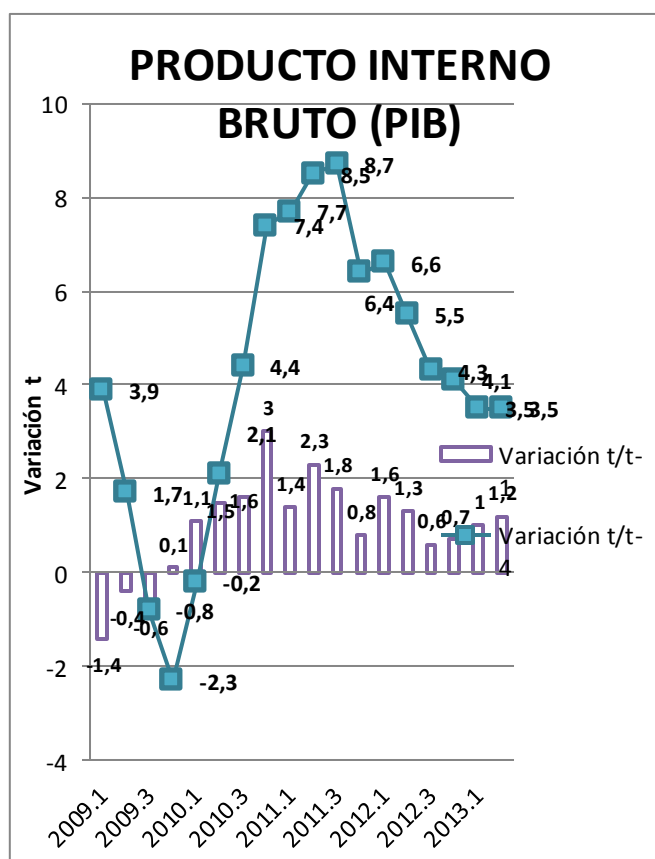
###### 2.1.1.1. *Producto Interno Bruto (PIB).*

El parámetro más frecuentemente utilizado para medir el pulso de una Nación es El PRODUCTO INTERNO BRUTO. El PIB representa la medida, en valor de mercado, de todos los bienes y servicios producidos en una nación a lo largo de un período de tiempo específico, que suele ser de un año. La importancia de PIB radica en que actúa como indicador de los cambios a corto plazo en la actividad productiva de una nación. (Bittel y Ramsey, 2000, pág. 447)

En el Cuadro 1, se puede observar el crecimiento del PIB en el Ecuador, según las Tasas de Variación trimestrales presentadas por año desde el 2009, hasta el año 2013.

**Cuadro 1**  
**Crecimiento del Producto Interno Bruto por trimestres en el Ecuador**

Años	Variación t/t-1	Variación t/t-4
2009.1	-1,4	3,9
2009.2	-0,4	1,7
2009.3	-0,6	-0,8
2009.4	0,1	-2,3
2010.1	1,1	-0,2
2010.2	1,5	2,1
2010.3	1,6	4,4
2010.4	3	7,4
2011.1	1,4	7,7
2011.2	2,3	8,5
2011.3	1,8	8,7
2011.4	0,8	6,4
2012.1	1,6	6,6
2012.2	1,3	5,5
2012.3	0,6	4,3
2012.4	0,7	4,1
2013.1	3,5	1
2013.2	3,5	1,2



**Figura 1. Crecimiento producto interno Bruto por trimestres en el Ecuador**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica.

**Análisis:** Como se indica en el Cuadro 1. El PIB (a precios constantes) en el segundo trimestre de 2013 se incrementó en 1.2 %, en relación con el trimestre anterior (t/t-1) y presentó una variación de 3.5% con respecto al segundo trimestre del 2012.

Los componentes que aportaron al crecimiento económico del segundo trimestre (t/t-1) son: el gasto del consumo final de los hogares (0.88%); la formación bruta de capital fijo (0.14%); el gasto de consumo final del gobierno general (0.12%); las exportaciones (0.06%). Por su parte, las



importaciones aportan al PIB con signo contrario en 0.15 %. (Banco Central del Ecuador, 2014)

### **Connotación Gerencial**

Si bien el comportamiento histórico del PIB en los últimos años indica un crecimiento del consumo final de los hogares, se prevé una disminución del consumo de los hogares para el año 2015 especialmente, lo cual se convertiría en una amenaza potencial con alto impacto para alcanzar los objetivos de comercialización de los productos de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA., en el mercado local, lo cual podría afectar su rentabilidad.

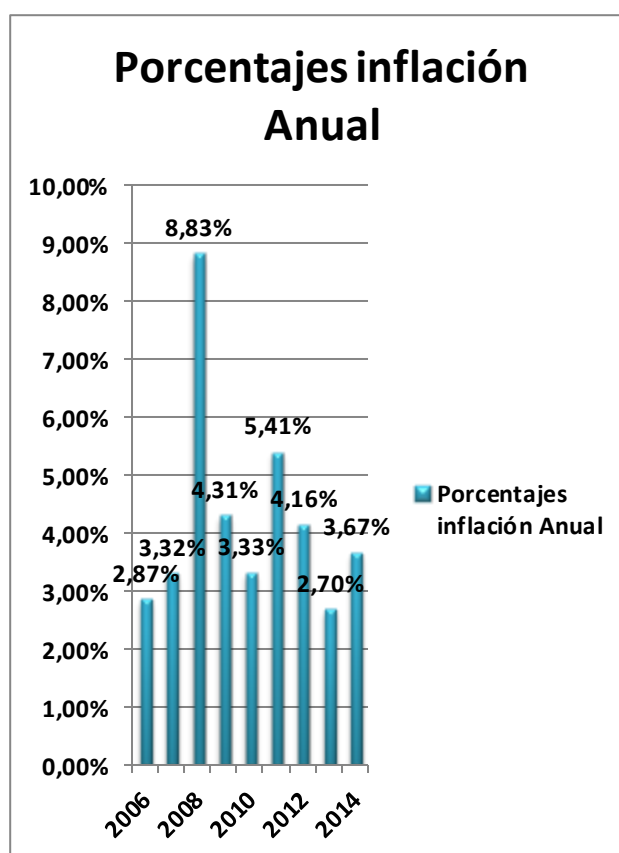
#### **2.1.1.2. *Inflación.***

Según el (INEC, 2014), la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos, medios bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En el Cuadro 2, se puede observar la inflación que ha tenido el Ecuador desde el año 2006, hasta el año 2014.

## Cuadro 2 Inflación Anual en el Ecuador

Años	Porcentajes inflación Anual
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%



**Figura 2. Porcentajes de inflación Anual en el Ecuador**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica.

**Análisis:** Ecuador cerró el 2014 con una inflación de 3,67% anual, como se indica en el Cuadro 2, lo que representa un incremento frente al 2,70% registrado en el 2013, durante los últimos 9 años en el Ecuador el Porcentaje de inflación ha variado desde un 2,87% hasta un 3,67%, teniendo un máximo de 8,83% en el año 2008.

### **Connotación Gerencial**

La inflación registrada en el Ecuador se ha mantenido en los últimos años, lo cual mantiene la relación precio versus percepción de valor que tienen los clientes respecto de los productos que comercializa MEGAPLANET CÍA. LTDA., aspecto que contribuye en su nivel de satisfacción y a mantener los niveles de ventas. En base a lo señalado la inflación constituye una oportunidad con bajo impacto.

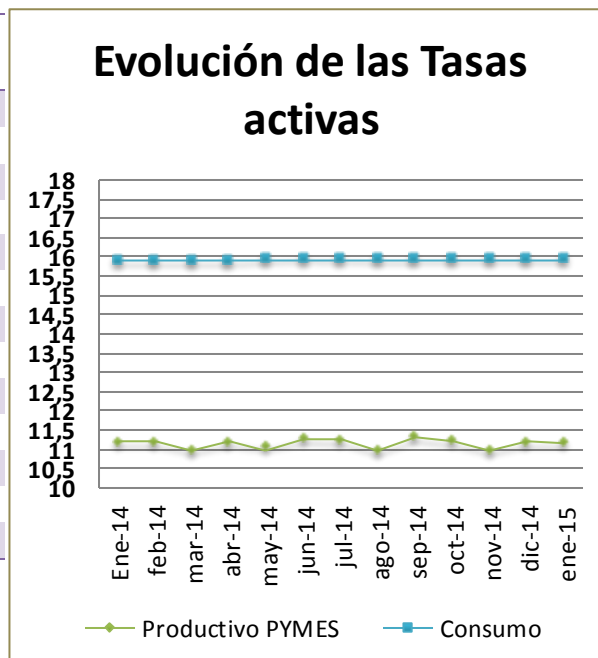
#### **2.1.1.3. Tasas de Interés.**

La Tasa de interés, se define como el rendimiento porcentual que se paga durante un periodo contra un préstamo seguro, al que rinde cualquier forma de capital monetario en un mercado competitivo exento de riesgos, o en el que todos los riesgos están ya asegurados mediante primas adecuadas. En términos más sencillos, la tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por pedir prestado dinero. (Ortíz, 2001)

En el Ecuador, las tasas de interés activas efectivas referenciales por segmento de crédito vigentes desde enero del 2014 hasta enero del 2015, se muestran en el Cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Tasa de Interés**

Segmento	Productivo PYMES	Consumo
Ene-14	11,2	15,91
feb-14	11,2	15,91
mar-14	11	15,91
abr-14	11,2	15,91
may-14	11,08	15,96
jun-14	11,28	15,99
jul-14	11,26	15,98
ago-14	10,97	15,95
sep-14	11,32	15,96
oct-14	11,22	15,97
nov-14	10,99	15,96
dic-14	11,19	15,96
ene-15	11,18	15,97



**Figura 3. Evolución de las Tasas activas en el Ecuador**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica

**Análisis:** Según indica el Cuadro 3. Las Tasas activas referenciales vigentes hasta el 2015, desde el mes de Enero del año 2014 han crecido y decrecido, se evidencia que en el mes de Enero del año 2014 el porcentaje era de un 11,20% en el segmento Productivo PYMES y en el transcurso del año fue cambiando hasta el mes de Enero del 2015 que alcanza un porcentaje de 11,18%; de la misma manera en el segmento Consumo se observa que, en el mes de Enero del año 2014 el porcentaje referencial de la Tasa de Interés fue de un 15,91% y en el mes de Enero del presente año el valor es de un 15,96%.

### **Connotación Gerencial**

Las tasas de interés vigentes para el segmento productivo PYMES, al no presentar variaciones sustanciales en los últimos dos años denotan cierta estabilidad en el sector financiero, aspecto que podría ser relevante para atender las crecientes necesidades de financiamiento de MEGAPLANET CÍA. LTDA., siendo una oportunidad de impacto medio para el negocio.

No obstante el costo del dinero para el sector de consumo es alto, especialmente si consideramos el segmento de mercado de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA., que corresponde al nivel económico medio.

#### **2.1.1.4. Obligaciones Tributarias.**

Las obligaciones tributarias que tiene que cumplir la Empresa “MEGAPLANET CÍA, LTDA”, según las exigencias del SRI son las siguientes:

**“Obtener el RUC:** El registro único de contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

**Presentar Declaraciones:** Las sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet o de forma personal en las ventanillas del Sistema Financiero.

- **Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios periodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan adquirido adquisiciones o no se hayan efectuado retención en la fuente por dicho impuesto. En

una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

- **Declaración de Impuesto a la Renta:** La declaración de impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.
- **Pago del anticipo de Impuesto a las Renta:** Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley orgánica de Régimen Tributario Interno.
- **Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:** Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales, las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.
- **Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales:** Únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deberán presentar esta declaración mensualmente en el Formulario 105, aun cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.

**Presentar Anexos:** Los Anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme el noveno dígito del RUC.

- **Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC):** Es un reporte mensual de la

información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

- **Anexo Transaccional simplificado (ATS).** Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.
- **Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP):** Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo la relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de Diciembre.
- **Anexo de ICE:** Corresponde al informe de cantidad de ventas por cada uno de los productos los servicios por marcas y presentaciones. Deberá ser presentado a mes subsiguiente, excepto cuando no haya tenido movimientos durante uno o varios periodos mensuales. Estos contribuyentes deberán presentar adicionalmente un reporte de precios de venta al público de cada producto que se va a comercializar, así como cada vez que exista un cambio de PVP". (SRI, s.f)

## **2.1.2. Aspectos Políticos.**

### **2.1.2.1. La Constitución.**

La constitución, en el Artículo. 66 establece “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura

física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”. (SENPLADES, 2013)

Entre los derechos para mejorar la calidad de vida incluye al vestido. La calidad de vida se enmarca en el régimen del Buen Vivir, establecido en la constitución, dentro del sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

A partir de ello la constitución se configura de tal forma que obliga al estado a garantizar la generación de bienestar social a través del desarrollo de planes de educación, salud, ambiente, cultura, seguridad, libertad y justicia, estos a su vez son enfocados al Plan Nacional del Buen Vivir, buscando la equidad en la distribución de los recursos, aplicando varios mecanismos, en el cual el hombre deja de ser objeto de la economía y pasa a ser el fin del mismo, inquiriendo la participación de la sociedad en los beneficios del desarrollo del país, haciendo hincapié en mantener una relación justa y solidaria.

El Programa de Gobierno 2013-2017 plantea la desmercantilización del bienestar, la universalización de derechos, la recuperación del vínculo entre lo social y lo económico y la corresponsabilidad social, familiar y personal sobre la calidad de vida de las personas (SENPLADES, 2013).

El actual gobierno mantiene una política que hace énfasis en asignar gran parte del presupuesto del estado al desarrollo de programas para mejorar los servicios de salud, educación, vivienda, e infraestructura, que permitan mejorar las condiciones de vida de la población menos favorecida.

Lo cual tiende a favorecer al crecimiento de la economía en razón de una mayor demanda de bienes y servicios para el emprendimiento de dichos planes. Es importante que se dé una verdadera reforma al estado en su conjunto, lo cual implica construir leyes, reglamentos, normas técnicas de aplicación, y regulaciones que orienten todas las actividades empresariales y productivas, que permitan un desarrollo inclusivo, sostenible y de calidad. (SENPLADES, 2013)



### **2.1.2.2. Decreto aranceles mixtos de calzado.**

El Gobierno, reformó el Arancel Nacional de Importaciones de mercancías de calzado; mediante el decreto 468, buscando el crecimiento de dicha industria, adoptando así un arancel mixto para la importación de calzado y demás elementos que se utilizan para la elaboración de los mismos; de la misma forma lo que el Gobierno busca, es regular el valor final que tendrán las importaciones; de esta forma dentro de las regulaciones, se autoriza que: Se reduzca el arancel ad Valorem de un 20% a un 10% de la tasa, y que el arancel específico se reduzca de 6.USD el par, a 3 USD por unidad (elemento utilizado para la elaboración de las partes superiores del calzado y sus partes a excepción de contrafuertes, punteras y polainas).

### **Connotación Gerencial**

La reducción del arancel para la importación de calzado y demás elementos que se utilizan para la elaboración de los mismos, incentiva la industria del calzado en el país, haciéndola más competitiva en cuanto a costos de producción, convirtiéndose en una oportunidad para el negocio de alto impacto.

### **2.1.3. Aspecto Sociocultural.**

El Ecuador se ha caracterizado por ser una nación pluricultural por sus diversas regiones: Costa, Sierra, Oriente e Islas Galápagos. Además, de poseer numerosas culturas, etnias, costumbres y gastronomía; es muy visitado por turistas de varios países. Entre estos atractivos turísticos está el Cantón Rumiñahui, que ha sido escogido por varias personas, por ser un lugar de descanso y distracción; ya que mantiene varias costumbres y tradiciones, una de ellas es, celebrar sus festividades con las manifestaciones indígenas y las españolas, una de las principales fiestas celebradas en el Cantón, son las fiestas del “ Maíz y el Turismo”, agradeciendo a la Pacha Mama, por la cosecha que se ha obtenido;

conjuntamente cada año el Cantón organiza una corrida de toros, donde se reúne mucha gente, tanto personas del sector como Turistas. (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2015)

### **Connotación Gerencial**

Los atractivos turísticos y culturales del Cantón Rumiñahui atraen visitantes de diferentes ciudades del país, especialmente de cantones aledaños durante diversas temporadas del año, lo cual potencializa la demanda de bienes de primera necesidad como es el vestido. Por ello este factor es una oportunidad para el negocio con alto impacto.

#### **2.1.4. Aspecto Tecnológico.**

La tecnología es un aspecto con un escaso desarrollo en el Ecuador, a pesar de los avances en la escala mundial, generalmente, los países latinoamericanos están destinando un mínimo de su presupuesto a este sector; al contrario de los países con economías avanzadas, los cuales destinan grandes presupuestos para el desarrollo de nuevas tecnologías que al pasar del tiempo terminarán beneficiando la productividad de cada una de las organizaciones y por lo tanto del país.

De la misma manera se debe tener en cuenta que la tecnología no es únicamente del país que la crea o la desarrolla sino también del país que lo adopta a sus necesidades, por lo cual el Ecuador en la actualidad ya cuenta con grandes avances como el uso masivo de la telefonía celular, correo electrónico, y principalmente el internet como una de las herramientas principales de las organizaciones.

Por lo tanto, se considera que es muy importante para todas las instituciones públicas y privadas ya que les permite mejorar el nivel de operatividad, agilidad en la información, costos menores, y que pueda haber una atención de calidad para cada uno de los clientes.

## 2.2. Análisis del Sector

En el desarrollo de la producción y comercialización de la Industria del calzado y del cuero, aproximadamente en los últimos tres años ha generado hasta el momento más de 100.000 empleos; se destacó que el cambio en el sector es evidente, gracias a una nueva política arancelaria mixta.

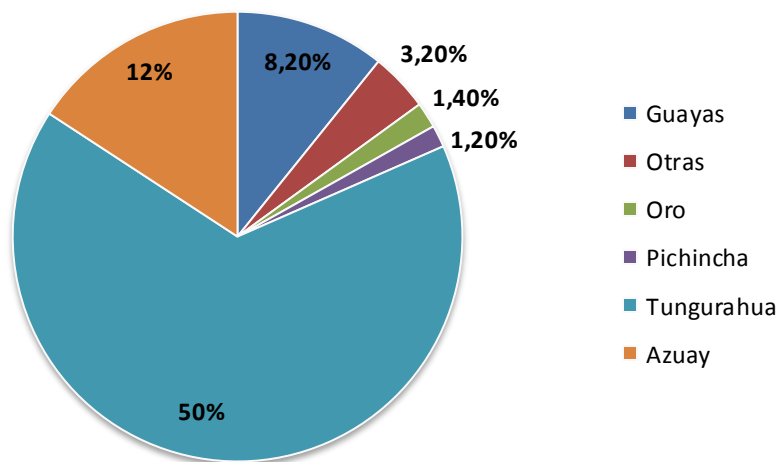
El desarrollo de esta industria ha permitido que aumenten el número de fábricas y talleres, incrementando así las fuentes de empleo para el pueblo. (Ecuador Inmediato, 2012)

Ricardo Zambrano, subsecretario de Micro, pequeña, y mediana empresa (Mipymes), indicó que casi en los últimos 4 años se ha invertido un millón de dólares para implementar el Centro de Diseño de Ambato, todo esto se lo realizó con la finalidad de ir mejorando en moda y tendencia en el sector del calzado. (Ecuador Inmediato, 2012)

Con todo este proceso se han generado muchas fuentes de empleo, ya que se han creado fábricas, locales, entre otros; de la misma manera en el sector se han dictado cursos de capacitación a fabricantes, con el fin de que la industria día a día vaya mejorando en la calidad final de sus productos que serán entregados al cliente.

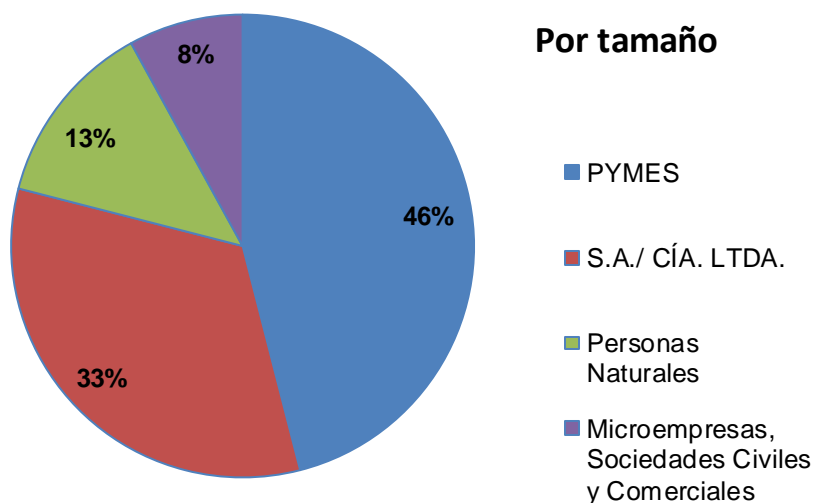
La producción de zapatos en el Ecuador, está distribuida en todo el país con distintos porcentajes en cada Provincia, tal como se indica en la Figura 4.

## Ventas



**Figura 4. Productores de Calzado en el Ecuador**  
Fuente: Cámara Nacional de Calzado CALTU

De la misma forma en el Ecuador, la participación de las empresas de calzado por su tamaño, está distribuida como se indica en la Figura 5.



**Figura 5. Empresas de calzado en el país**  
Fuente: Cámara Nacional de Calzado CALTU

En el año 2011, se desarrolla en el Centro de Diseño de Ambato programas de capacitación en asociatividad, marketing y ventas a través del Ministerio de Industrias y Productividad, la capacitación se la realizó a pequeños y medianos empresarios, especialmente a propietarios y operarios del sector; esto amplió el conocimiento de las personas que comercializan el calzado y ayudó a mejorar su producción.

En el año 2012, los créditos para los fabricantes de calzado fueron de 50.000 a 100.000 dólares para adquirir nueva tecnología y materiales, de la misma manera se desarrolló un nuevo proyecto en beneficio de las personas que producen calzado, el proyecto exporta fácil y exporta PYME. (Lilia Villavicencio, s.f)

La producción de calzado ha crecido considerablemente en un 93% en un período de 3 años, de la misma manera la industria del calzado depende al menos de un 24% de las importaciones, también se habla que en los últimos años, el sector del calzado ha incrementado en un 89% su aporte al fisco.

Se ha conseguido tener una mayor producción y comercialización de la industria del calzado y cuero; ya que se ha mejorado la calidad del producto dando un buen resultado en el incremento de sus ventas.

Con todo esto, también se ha conseguido relaciones estratégicas colectivas con industriales del calzado en todo el país; dándole así al Ecuador la representación en gremios internacionales y regionales del calzado. (Lilia Villavicencio, s.f)

Se considera que la estabilidad del sector del calzado es crucial para la estabilidad de otros actores y sectores en la cadena productiva.

### 2.2.1. Objetivos del sector del calzado.

- “Mejorar la competitividad de los sectores productivos
- Fomentar su internacionalización
- Obtener mayores divisas
- Equilibrar la balanza de pagos
- Proteger a los artesanos nacionales” (Lilia Villavicencio, s.f).

### Connotación Gerencial

En los últimos años se ha dinamizado al sector productor de calzado en el Ecuador, existiendo diferentes provincias del Ecuador que se destacan por la oferta y calidad de los productos que ofrecen al mercado, siendo Tungurahua y Azuay las que tienen mayor participación en la producción nacional.

En consecuencia este factor representa una oportunidad para el negocio con impacto medio.

### 2.3. Demanda

“Mientras se invierta en varias líneas de calzado, se dará más competitividad a la empresa, esto producirá un mayor monto en ventas”. (MEGAPLANET CÍA. LTDA.)

**Cuadro 4**  
**Total Censo de la Población**

CANTÓN	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
RUMIÑAHUI	43.935	39.783	83.718
MEJÍA	41.552	39.783	81.335

**Fuente:** INEC

Actualmente se estima que el consumo de calzado en el Cantón Rumiñahui y Cantón Mejía es de aproximadamente 580.646 pares anuales, lo que significa que cada mujer adquiere un promedio de cuatro pares de zapatos por año, mientras que un hombre adquiere un promedio de tres pares de zapatos anualmente. Tomando en cuenta que en la temporada escolar se produce un incremento significativo de venta de calzado estudiantil. (MEGAPLANET CÍA. LTDA.)

**Cuadro 5**  
**Estimación consumo de calzado**

CANTÓN	POBLACIÓN		CONSUMO POR PAR		ESTIMACIÓN CONSUMO DE CALZADO (Pares de zapatos)
	MUJERES	HOMBRES	MUJERES (4 pares)	HOMBRES (3 pares)	
RUMIÑAHUI	43.935	39.783	175.740	119.349	295.089
MEJÍA	41.552	39.783	166.208	119.349	285.557
			<b>TOTAL</b>		<b>580.646</b>

**Fuente:** INEC

### **Connotación Gerencial**

MEGAPLANET CÍA. LTDA., tiene como mercado objetivo a los habitantes del Cantón Rumiñahui y del Cantón Mejía, cuyo tamaño y cercanía de ambas poblaciones constituye un mercado atractivo que puede ser atendido a través de las diferentes sucursales que posee la empresa, lo cual se considera como una oportunidad de impacto alto.

#### **2.4. Competencia**

Para conocer la situación actual de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA., es fundamental analizar su competitividad, para ello es necesario considerar dos puntos. El primero, está el mercado actual de la venta de calzado, este posee una alta competencia, tanto directa como indirecta, y como segundo punto está sus demandantes; quienes para realizar la

compra, analizan varios factores como: precio, marca, calidad, material, diseños, comodidad, es decir elementos dominantes que pueden influir para tomar la decisión final.

#### 2.4.1. Principales competidores.

En la actualidad MEGAPLANET CÍA. LTDA., se enfrenta a grandes empresas como: (Ver Cuadro 6)

**Cuadro 6**  
**Competencia**

EMPRESA	PRODUCTOS	MARCAS	CARACTERÍSTICAS
<b>Marathon Sports</b>	Calzado deportivo, ropa e implementos deportivos.	Umbro, Avia, Adidas, And1, Nike, Puma, Reebok, Fila, Converse deportivos, Lotto, Diadora, Wilson, Astro, Warrior, Columbia.	Confecciona y distribuye calzado, ropa e implementos deportivos, tiene gran trayectoria y prestigio en el mercado, variedad de marcas, buena atención al cliente, ofrece productos de buena calidad.
<b>Calzado Amazonas</b>	Calzado casual, formal, deportivo y accesorios complementarios.	Vans, Mountain Warehouse, Converse, Superga, FUNOC, Crocs, Skechers, Anladia, Nike, Puma, New Balance, FOOTACTIVE.	Comercializa e importa calzado y accesorios complementarios, ofrece gran variedad de marcas, sus productos son de calidad, otorga continuamente descuentos en mercadería seleccionada.
<b>Calzado Vicky</b>	Ropa, calzado y complementos.	EPK, Loewe, Tutto, Tous, Parfois, Timberland, Carolina Herrera.	Comercializa e importa calzado, realiza ventas de ropa por catálogo, brinda buena atención a sus clientes, otorga grandes descuentos en mercadería seleccionada.

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### Connotación Gerencial

La competencia directa que tiene la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA. en su mercado objetivo es alta, en parte por la presencia de almacenes que tienen un buen posicionamiento en el mercado a nivel nacional, y también a



los productos sustitutos que se ofrecen, lo cual incrementa las fuerzas competitivas en el mercado. Esto hace que este factor constituya una amenaza de alto impacto para el negocio.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS INTERNO**

#### **3.1. Nombre de la empresa**

MEGAPLANET CÍA. LTDA. empresa ecuatoriana domiciliada en la ciudad de Sangolquí, constituida en el año 2011, a través de la marca comercial MEGACALZADO inscrita en el registro mercantil en el año 2005. Se dedica a la comercialización de calzado al por mayor y menor, prendas y accesorios de vestir. Esta iniciativa surgió de una mujer cuyo trabajo y experiencia de 20 años desarrolló temas relacionados al mercadeo y atención al cliente. La propietaria fundadora y actual Gerente General, decidió incursionar en la industria del calzado, para ello, formalizó y legalizó su microempresa; la misma que a su corto plazo de funcionamiento se ha ido desarrollando de una forma productiva.

La empresa legítimamente se formaliza con el objetivo de cumplir con los compromisos requeridos por los organismos de control. Está regida por la Ley de Compañías y demás leyes de la República del Ecuador; su permanencia será de 50 años a partir de su fecha de inscripción en el Registro Mercantil.

MEGAPLANET CÍA. LTDA. ofrece diversas marcas, tanto en sus líneas de calzado como en sus líneas complementarias. Dentro de sus líneas de calzado se puede encontrar modelos casuales, formales y deportivos, mientras que en las líneas complementarias, dispone de artículos de cuero, prendas de vestir y artículos deportivos. (Ver Cuadro 7).

**Cuadro 7**  
**Principales marcas que comercializa la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

LINEAS DE CALZADO		
<b>Calzado de Hombre</b>	<i>Casual</i>	INCALSID-GSD, GAMOS, D'ARON
	<i>Formal</i>	GABRIEL, ROBISON, MATAILO
	<i>Deportivo</i>	NEW BALANCE, LOTTO, UMBRO
<b>Calzado de mujer</b>	<i>Casual</i>	PASSOFINO, DONAPELLE, BETTINI
	<i>Formal</i>	KLEINER, BERONAS, CLARISSE
	<i>Deportivo</i>	AVIA, REEBOK, JOSMAX
<b>Calzado de Niño (a)</b>	<i>Casual</i>	GUIFER, NIMROD
	<i>Formal</i>	GUIFER, GABRIEL
	<i>Deportivo</i>	PUMA, BUBBLE GUMMERS
<b>Nota: El 85% de calzado es nacional y el 15% es importado.</b>		
LINEAS COMPLEMENTARIAS		
<b>Artículos de cuero</b>	CORREAS HOWITT	
	CARTERAS PURO CUERO	
<b>Prendas de vestir</b>	CAMISAS JHON HENRY	
	CALENTADORES HOJA VERDE	
<b>Accesorios deportivos</b>	BALONES MIKASA	
	CANILLERAS Y GUANTES UMBRO	

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

La empresa ha colaborado en varios eventos sociales, culturales y deportivos haciéndose merecedora de reconocimientos a nivel institucional, y por parte de autoridades de diferentes cantones, puesto que muchos dan

fe del aporte que ha brindado al desarrollo del sector. (MEGAPLANET CÍA. LTDA., 2010)

### **3.2. Ubicación**

MEGAPLANET CÍA. LTDA., tiene las siguientes sucursales:

- Matriz ubicada en Sangolquí., Barrio Unión y Progreso, calle Bolívar S/n y Juan Genaro Jaramillo.
- Sucursal 1 ubicada en Sangolquí, Barrio Santa Rosa, Av. Abdón Calderón S/n y Riofrío.
- Sucursal 2 ubicada en Machachi. Calle Cristóbal Colón N3-39 y Colombia.
- Sucursal 3 ubicada en Chaupitena- Amaguaña, Barrio Santa Isabel, calle Huancavilca N27-110 y Pichincha.

En el año 2012 inauguran un local en el Valle de Tumbaco, el mismo que en el 2013 cerró sus operaciones, por el alto costo de traslado del personal que representaba.

Además dispone de una bodega para la recepción y distribución de mercadería, la misma que se encuentra ubicada en la Parroquia de Amaguaña.

### **3.3. Principales lineamientos estratégicos**

A continuación se presenta la estructura en la cual se basa la filosofía Empresarial de MEGAPLANET CÍA. LTDA.

MEGAPLANET CÍA. LTDA. Se dedica a la comercialización al por mayor y menor de calzado, prendas y accesorios de vestir. Es una compañía nueva en el mercado, su origen se dio al unificar pequeños negocios pertenecientes a personas naturales, que con el deseo de crecimiento y desarrollo decidieron conformar la compañía mencionada.

### **3.3.1. Misión.**

La empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA. Es una compañía comercializadora de diferentes líneas de calzado y prendas de vestir, sus productos poseen altos estándares de calidad y garantía, los mismos que cumplen con las necesidades y expectativas del consumidor final. (MEGAPLANET CÍA. LTDA., 2010).

### **3.3.2. Visión.**

Para el año 2016, la visión de MEGAPLANET CÍA. LTDA, es posicionar a la compañía en la comercialización de productos terminados en el área de cuero y calzado, diferenciándose constantemente de la competencia con el servicio al cliente, para alcanzar de esta manera una mayor rentabilidad y desarrollo socioeconómico. (MEGAPLANET CÍA. LTDA., 2010)

### **3.3.3. Objetivos estratégicos.**

#### **3.3.3.1. *Objetivo general.***

MEGAPLANET CÍA. LTDA. Tiene como objetivo brindar a sus clientes un calzado de calidad, confort, durabilidad y seguridad, para satisfacer sus necesidades y expectativas, además lograr su posicionamiento en el mercado. (MEGAPLANET CÍA. LTDA., 2010)

#### **3.3.3.2. *Objetivos específicos.***

- Lograr la fidelización de los clientes de la empresa.
  - Incrementar progresivamente los ingresos por venta de productos.
  - Brindar atención de buena calidad.
  - Fomentar el desarrollo y crecimiento de sus empleados.
- (MEGAPLANET CÍA. LTDA., 2010)

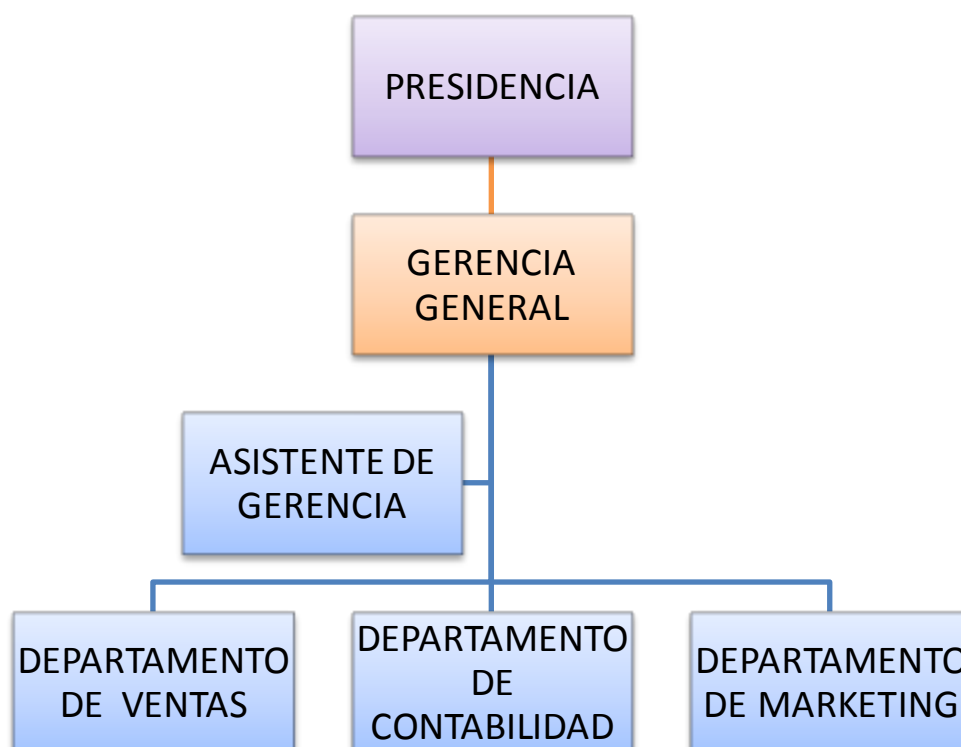
### 3.3.4. Valores.

La importancia de los valores dentro de la empresa radica en que estos influyen en el comportamiento y en cada una de las actitudes del personal. MEGAPLANET CÍA. LTDA., mantiene los siguientes valores:

- Respeto
- Puntualidad
- Honestidad
- Sinceridad
- Equidad. (MEGAPLANET CÍA. LTDA., 2010)

### 3.4. Estructura organizacional.

La estructura organizacional que presenta la empresa “MEGAPLANET CÍA. LTDA.”, está conformada de siguiente manera: (Ver Figura 6)



**Figura 6. Organigrama Estructural**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

MEGAPLANET CÍA. LTDA. cuenta con el siguiente número de empleados, distribuidos en las diferentes sucursales, como se indica en el Cuadro 8.

**Cuadro 8**  
**Número de empleados de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

SUCURSALES	N° EMPLEADOS
Matriz – Sangolquí	7
Sucursal 1 - Sangolquí	2
Sucursal 2 – Machachi	5
Sucursal 3 – Chaupitena	1
Fin de semana	7
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>22</b>

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

### **Connotación Gerencial**

La empresa no lleva un control sobre las funciones que tiene el personal, por lo cual no ha determinado, ni delimitado los campos de actuación de cada área de trabajo; así como de cada puesto de trabajo; MEGAPLANET CÍA. LTDA., tiene una estructura organizacional horizontal.

### **3.5. Socios o accionistas.**

La compañía estará gobernada por la junta general de socios y administrada por el presidente y el gerente general. La junta general de socios convocada y reunida como máxima autoridad de la compañía, con plenos poderes para resolver todos los asuntos y tomar las decisiones que juzgue convenientes a bien de la compañía.

De esta manera el capital de la compañía MEGAPLANET CÍA. LTDA., quedó estructurado de la siguiente forma en la Cuadro 9.

### Cuadro 9 Socios o accionistas de la compañía

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	PARTICIPACIONES	PORCENTAJE
Socio # 1	800,00	800,00	800,00	80%
Socio # 2	200,00	200,00	200,00	20%
<b>TOTALES</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

MARCAS ESTILOS Y GRANDES ACCESORIOS DEL PLANETA MEGAPLANET CÍA. LTDA. fue constituida como tal en la ciudad de Quito el 09 de Agosto del 2011 ante el Notario Trigésimo Quinto, con un capital suscrito de mil dólares americanos (\$1.000) divididos en mil participaciones de un dólar americano cada una, distribuido de la siguiente manera: (Ver Cuadro 10)

### Cuadro 10 Suscripción e integración del capital

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	PARTICIPACIONES	PORCENTAJE
Socio A	400,00	400,00	400,00	40%
Socio B	200,00	200,00	200,00	20%
Socio C	200,00	200,00	200,00	20%
Socio D	200,00	200,00	200,00	20%
<b>TOTALES:</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

### 3.6. Descripción de los elementos que conforman la cadena de valor de MEGAPLANET CÍA. LTDA.

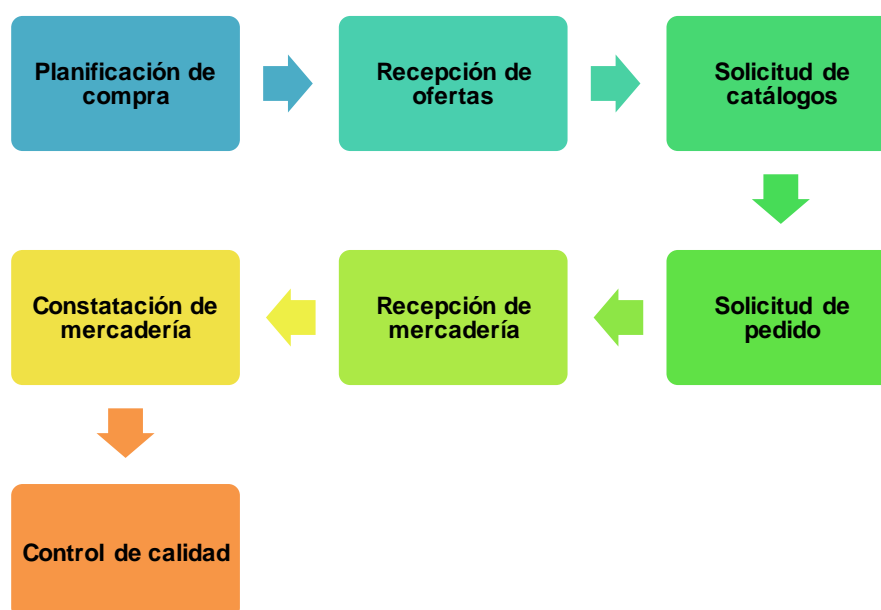


Figura 7. Cadena de Valor  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

### 3.6.1. Compra local.

MEGAPLANET CÍA. LTDA., para adquirir su mercadería, realiza el siguiente procedimiento:

- Planificación de compra de acuerdo a la necesidad de abastecimiento que exista en bodega.
- Recepción de ofertas o localización de nuevos proveedores.
- Solicitar el catálogo para pedidos.
- Realizar el correspondiente pedido (desde el despacho hasta su recepción dura de dos a tres semanas para que llegue el producto).
- Recepción de la mercadería.
- Constatación de la mercadería receptada con el pedido emitido.
- Control de Calidad.



**Figura 8. Proceso de compras**  
**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.



### 3.6.1.1. Factores en la decisión de compra a proveedores.

MEGAPLANET CÍA. LTDA., para realizar sus compras de calzado a los proveedores, consideran los siguientes factores, que se indican en la Figura 9:



**Figura 9. Factores de compra**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA

### 3.6.1.2. Objetivos en la realización de las compras.

La empresa al realizar las sus compras, busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Procurar adquirir al precio más bajo posible, conforme con la calidad y características requeridas.
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier suceso inesperado que imposibilite la entrega de un proveedor.
- Llevar un seguimiento de las órdenes de compras realizadas. (MEGAPLANET CÍA. LTDA., 2010)

### **Connotación Gerencial**

La empresa realiza un exhaustivo control de calidad, participan todos sus empleados, formando así un sistema cooperativo, de esta manera ha logrado asegurar la confianza de sus clientes y mantienen la responsabilidad de realizar un buen trabajo.

#### **3.6.2. Inventarios.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA., maneja sus inventarios a través del Sistema de Soluciones Informáticas Administrativas Contables (S.I.A.C.I), mediante el MÓDULO INVENTARIOS para mantener un conteo exacto de la mercadería, para ello realiza el siguiente procedimiento:

- Recepción de la mercadería.
- Clasificar la mercadería de acuerdo a la marca y tipo de calzado.
- Codificar la mercadería una vez clasificada.
- Ingresar la mercadería al sistema.
- Ubicar el inventario en bodega.

El control de inventarios es intermitente, realizan inventarios físicos una vez cada tres o cuatro meses, de acuerdo a la necesidad que tenga la gerente en tomar las siguientes decisiones: qué cantidad de producto debe ordenar cuando el inventario de cierto tipo de calzado se va a reabastecer y cuándo reabastecer el inventario de ese producto.

### **Connotación Gerencial**

Llevar el control del inventario requiere de mucho tiempo, además de un continuo seguimiento para cerciorarse que cada transacción se contabilice y que los productos se mantengan en los niveles de inventario apropiados.

### 3.6.3. Marketing.

#### 3.6.3.1. Segmento de Mercado

Medio y Bajo

#### 3.6.3.2. Mercado objetivo

En el Cuadro 11, se puede observar el mercado objetivo que tiene la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.

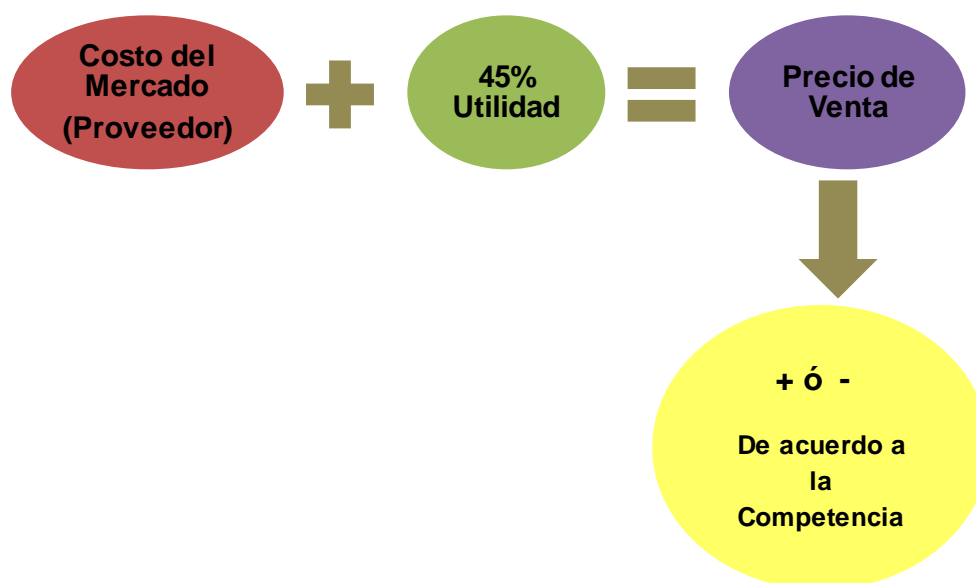
**Cuadro 11**  
**Mercado Objetivo de MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

Producto	Segmento de mercado
Calzado deportivo	Niños y niñas desde los 3 a 14 años de edad, jóvenes desde los 15 a 27 años de edad y adultos hasta los 60 años de edad del Cantón Rumiñahui, y Mejía.
Calzado formal	
Calzado casual	
Artículos de cuero e implementos deportivos	Todo público.
Prendas de vestir deportivas	Niños y niñas desde los 3 a 14 años de edad, jóvenes desde los 15 a 27 años de edad y adultos hasta los 60 años de edad del Cantón Rumiñahui, y Mejía.
Prendas de vestir casuales	Jóvenes de 15 a 27 años, del Cantón Rumiñahui.

Fuente: (MEGAPLANET CÍA. LTDA., 2010)

### 3.6.3.3. Precios.

Las variables consideradas para el establecimiento del precio de venta son el costo del mercado y la utilidad esperada; la persona encargada de establecer el precio de venta (propietaria), busca ganar el 45% de utilidad calculado sobre el costo de mercado. Una vez establecido el precio de venta, éste es comparado con el de la competencia y finalmente, si es necesario, después de realizar sondeos de mercado, es modificado tomando en cuenta el precio de venta de los productos de la competencia. (Ver Figura 10)



**Figura 10. Política para el establecimiento de precios**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### Connotación Gerencial

No es empleado un método técnico para el establecimiento del precio de venta de los productos, sin embargo realizan sondeos de mercado por lo que tienen una alta competitividad en precios con relación a la competencia.

#### **3.6.3.4. Promociones y descuentos.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA., establece sus promociones y descuentos por:

- **Temporadas.** Cuando se manejan tallas únicas.
- **Obsequios.** Por la compra de un par de zapatos, al cliente le obsequian un artículo MEGAPLANET CÍA. LTDA. (esfero, gorra o camiseta).
- **Acumulación valor de compras.** El cliente tiene la oportunidad de ir acumulando el valor de sus compras durante un tiempo establecido para reclamar premios o descuentos.
- En **mercadería seleccionada.** El cliente al pagar su deuda en **efectivo**, se hace acreedor a un **mayor descuento**, mientras que al cliente que paga con **tarjeta de crédito** se le otorga un **menor descuento**.

#### **Connotación Gerencial**

La empresa no cuenta con un profesional en marketing que monitoree el comportamiento del mercado, no realizan estudios periódicos del comportamiento de la demanda y oferta del sector.

#### **3.6.3.5. Publicidad**

MEGAPLANET CÍA. LTDA. Realiza su publicidad por los siguientes medios:

- Hojas volantes
- Carteleras
- Alta voz
- Facebook

La empresa efectúa su publicidad por temporadas, esta es diseñada por la misma empresa, elaboran varios dibujos con diferentes temas, seleccionan la opción más adecuada, contratan el servicio de una imprenta, envían el diseño aprobado por email, y después de unos días reciben el producto terminado.

### **Connotación Gerencial**

La página de Facebook no es actualizada continuamente y no existe un sitio web que ponga a disposición un catálogo virtual a sus clientes de la mercadería que ofrece.

#### **3.6.4. Ventas.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA., para vender sus productos realiza el siguiente procedimiento:



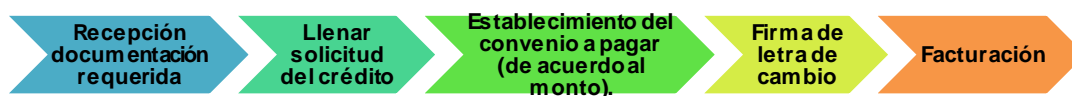
**Figura 11. Proceso general de ventas**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### **3.6.4.1. Venta al contado.**



**Figura 12. Proceso de venta al contado**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

### 3.6.4.2. *Venta a crédito.*



**Figura 13. Proceso de venta a crédito**  
**Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

MEGAPLANET CÍA LTDA., para vender realiza una serie de gastos primordiales para poner en marcha el giro del negocio.

- Movilización
- Costo mantenimiento local
- Artículos promocionales
- Papelería
- Artículos de limpieza.
- Combustible.

### 3.6.5. **Contabilidad.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA. Cuenta con el Sistema de Soluciones Informáticas Administrativas Contables (S.I.A.C.I.).

“El Sistema de Soluciones Informáticas Administrativas Contables (S.I.A.C.I), es una herramienta totalmente modular, que puede ser utilizada en forma total o por módulos, puede manejar varias empresas de acuerdo a la necesidad requerida por la organización, se puede tener varias bodegas, permite el uso de la moneda local y una moneda extranjera. De las exigencias del SRI, genera los anexos transaccionales (ATS), anexos de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos, emite reportes de información básica para la elaboración de las declaraciones de IVA e impuesto a la renta.

El SIACI, es totalmente parametrizable en el área administrativa (inventarios, cuentas por cobrar y pagar, rol de pagos) y en el área contable (plan de cuentas, códigos de impuestos, reportes contables), el sistema está conformado por los siguientes módulos:

- Gestión Financiera
- Módulo de inventarios
- Gestión de compras
- Gestión de ventas
- Módulo de Recursos Humanos. (SIACI, s.f)

Actualmente la persona encargada de llevar la contabilidad, se encuentra ingresando la documentación fuente emitida en años anteriores al nuevo sistema contable mencionado, mientras registra semanalmente los movimientos diarios. Además la empresa no disponía de un contador fijo durante varios años, dificultando la continuidad del trabajo y presentación de estados financieros oportunos, por esta razón la organización carece de información financiera necesaria para la elaboración de análisis financieros.

### **Connotación Gerencial**

Carece de información financiera para realizar los respectivos análisis financieros que permitan conocer la situación de la empresa y la toma de decisiones.

#### **3.6.6. Cartera.**

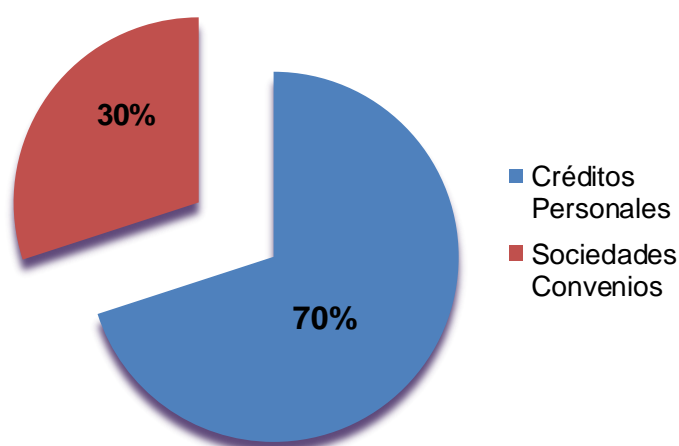
Como se puede observar en el Cuadro 12 la Cartera de MEGAPLANET CÍA. LTDA., se compone de la siguiente forma:



**Cuadro 12**  
**Composición de la Cartera de MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

CLIENTES	PORCENTAJE
Créditos Personales	70%
Sociedades Convenios	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.



**Figura 14. Cartera MEGAPLANET CÍA. LTDA.**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

### **Requisitos para otorgamiento de crédito personales**

1. Copia de la cédula de ciudadanía.
2. Carta de luz, agua o teléfono.
3. Llenar la solicitud de crédito.
4. Presentar rol de pagos, certificado de ingresos o RUC en el caso de trabajo de manera independiente.
5. Impuesto predial.

Los plazos que otorga MEGAPLANET CÍA. LTDA. Para los créditos personales, se indican en el Cuadro 13.

**Cuadro 13**  
**Plazos para los créditos personales**

DESDE (\$)	HASTA (\$)	PLAZO
5	30	1 MES
31	60	2 MESES
61	120	3 MESES
121	160	3 MESES / 4 MESES (*)
161	220	4 MESES
221	260	4 MESES / 5 MESES (*)
261	300	5 MESES

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

El plazo máximo se lo otorga, solamente con autorización con un monto máximo de venta de \$300 y un plazo máximo de 5 meses.

**POLÍTICAS DE CRÉDITO (PRIMERA VEZ):**

- 30% de entrada, y máximo \$150,00 a crédito.
- Es necesario solicitar obligatoriamente la ENTRADA en todas las compras.
- Para un nuevo crédito debe estar cancelado por lo menos el 75% del saldo anterior.

### 3.6.6.1. *Gestión de cobro.*

#### Plazo promedio de Cobro

- En promedio el plazo de cobro, es de 80 – 90 días.

#### Procedimiento para gestión de cobro

1. Llamar al cliente (N° teléfono) por primera vez.
2. Para localizar al cliente se realiza una segunda, y hasta una tercera llamada (durante los primeros 30 días).
3. Se insistirá en llamar al cliente una cuarta y quinta vez, y de la misma forma a las referencias presentadas por el cliente (durante los siguientes 30 días).
4. Se hace la entrega de notificación de cobro, costo \$2,50 dólares por cliente. (durante los siguientes 30 días).
  - a. Refinancia el saldo (No hay un plazo mayor de tres meses, de acuerdo al Cuadro 13 Plazos para los créditos personales manteniendo el valor del mismo. (MEGAPLANET CÍA. LTDA.)

**Cuadro 14**  
**Morosidad de la Cartera**

PLAZOS DE CRÉDITO	MOROSIDAD
1 mes	1%
2 meses	3%
3 meses	5%
4 meses	2%
5 meses	1%
<b>TOTAL</b>	<b>12%</b>

**Fuente:** (MEGAPLANET CÍA. LTDA.)

En el Cuadro 14, se puede observar que la empresa maneja sus correspondientes plazos de crédito, y de cada uno de ellos se ha identificado su morosidad.

### **Cobertura de Riesgo**

1. Para el otorgamiento de crédito, los clientes deben firmar una letra de cambio con el valor de la deuda.
2. La empresa no cuenta con un seguro, puesto que la cartera no tiene vencimiento a 60 días, es decir que contablemente envían dicho saldo a cuentas incobrables. Por esta razón la empresa realiza esta gestión interna.

### **Connotación Gerencial**

MEGAPLANET CÍA. LTDA., actualmente maneja una amplia cartera de crédito, valor que no se ha podido recuperar porque se ha identificado una deficiencia en la gestión de cobro, esta es muy flexible y poco insistente.

### 3.7. Análisis FODA

#### ESCALA:

ALTO=5, MEDIO=3, BAJO=1

En base al análisis macro y microambiente de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA., se ha generado el análisis FODA, que se lo representa en el Cuadro 15.

**Cuadro 15**  
**Análisis FODA**

FORTALEZAS	IMPACTO		
	A (5)	M (3)	B (1)
Exhaustivo control de calidad que maneja la empresa en cuanto a sus productos. <b>(F1)</b>	X		
Sondeos periódicos del mercado por lo que posee una alta competitividad en precios con relación a la competencia. <b>(F2)</b>		X	
Oferta productos de buena calidad a sus clientes. <b>(F3)</b>	X		
Posee una amplia cartera de clientes. <b>(F4)</b>	X		
Es una empresa reconocida en el sector donde se desenvuelve. <b>(F5)</b>			X
Sucursales ubicadas en los cantones de Rumiñahui y Mejía que permiten atender la demanda de ambas poblaciones cercanas. <b>(F6)</b>		X	
Se promueve el trabajo en equipo y la responsabilidad laboral entre todos los integrantes de la organización. <b>(F7)</b>			X

**Continúa**



DEBILIDADES FACTOR	IMPACTO		
	A (5)	M (3)	B (1)
La empresa carece de lineamientos estratégicos establecidos y difundidos formalmente. <b>(D1)</b>	X		
No cuenta con manuales de procedimientos y funciones para estandarizar y controlar de manera adecuada las operaciones de la empresa. <b>(D2)</b>	X		
Desconocimiento técnico-teórico de temas administrativos, reemplazados por conocimientos empíricos y por prácticas únicamente experimentales en administración de empresas. <b>(D3)</b>	X		
El sistema de control de inventario empleado requiere de mucho tiempo. <b>(D4)</b>		X	
Carece de información financiera para realizar los respectivos análisis financieros que permitan conocer la situación de la empresa. <b>(D5)</b>	X		
No utilizan un método técnico para el establecimiento de precios. <b>(D6)</b>		X	
La empresa no cuenta con profesionales en marketing que monitoreen periódicamente el mercado, comportamiento de la demanda y oferta del sector al cual pertenece. <b>(D7)</b>			X
Deficiencia en la gestión de cobro de la empresa lo cual incide en los niveles de morosidad. <b>(D8)</b>	X		

Continua 

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
FACTOR	A (5)	M (3)	B (1)	
Alternativas de financiamiento en la banca privada para apalancar el crecimiento del negocio. <b>(O1)</b>			X	
Incentivo a la industria del calzado a través de la disminución del arancel para la fabricación de productos nacionales. <b>(O2)</b>	X			
Demanda cautiva de clientes del Cantón Rumiñahui y cantones aledaños durante diversas temporadas del año. <b>(O3)</b>	X			
Dinamización de la producción nacional de calzado. <b>(O4)</b>			X	
La inflación anual en nuestro país, que mantiene los costos de producción. <b>(O5)</b>				X
AMENAZAS		IMPACTO		
FACTOR	A (5)	M (3)	B (1)	
Potencial disminución del consumo de los hogares debido a las condiciones macroeconómicas del país. <b>(A1)</b>		X		
Alta competitividad por parte de empresas de gran tamaño que tienen presencia en el mercado objetivo y también a nivel nacional. <b>(A2)</b>		X		

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA**

El diagnóstico financiero es el resultado final del análisis financiero en el cual se verá reflejada la situación actual de la empresa en términos financieros, considerando variables tanto cuantitativas como cualitativas para dicho fin. Los estados financieros son informes que proveen información sobre el patrimonio del emisor a una fecha determinada, cuyo objetivo es facilitar la toma de decisiones económicas.

En el presente diagnóstico se efectuará tanto el análisis vertical como el análisis horizontal de las cuentas más relevantes que componen los estados de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias.

#### **4.1. Estados Financieros**

En los Cuadros 16 y 17, se presentan los estados financieros de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.



**Cuadro 16**  
**Balance de Situación Financiera de los años 2012, 2013, 2014 de la**  
**empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
Expresado en USD.			
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Caja y Bancos	28.541,28	2.414,68	2.772,83
Cuentas y documentos por cobrar clientes	198.670,69	279.330,00	306.221,45
Otras cuentas y documentos por cobrar	1.834,18	3.287,88	4.901,90
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	-	-3.507,17	-4.000,68
Inventario Mercadería	245.973,68	214.074,63	264.580,03
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>475.019,83</b>	<b>495.600,02</b>	<b>574.475,53</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
<b>Activo Fijo</b>			
Equipo de Computación	7.616,76	8.270,44	8.270,44
Muebles y Enseres	6.121,88	9.236,99	9.236,99
Maquinaria, equipo e instalaciones	1.365,81	1.517,60	1.517,60
Vehículo	-	14.766,97	14.766,97
(-) Deprec. acum. propiedad, planta y equipo	-2.008,27	-6.079,27	-12.213,00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>13.096,18</b>	<b>27.712,73</b>	<b>21.579,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>488.116,01</b>	<b>523.312,75</b>	<b>596.054,53</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Cuentas y documentos por pagar proveedores	220.609,35	194.407,84	294.296,12
Obligaciones con instituciones financieras	209.126,30	-	-
Préstamos de accionistas	14.612,97	107.306,84	107.306,84
Otras cuentas y documentos por pagar	2.718,26	105.208,62	87.010,31
Impuesto a la renta por pagar	671,48	-	-
Participación trabajadores por pagar	1.242,69	-	-
Obligaciones emitidas corto plazo	15.513,21	-	-
Provisiones	15.584,16	-	-
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>480.078,42</b>	<b>406.923,30</b>	<b>488.613,27</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>			
<b>Obligaciones con instituciones financieras</b>	<b>-</b>	<b>114.255,20</b>	<b>101.634,90</b>
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>114.255,20</b>	<b>101.634,90</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>480.078,42</b>	<b>521.178,50</b>	<b>590.248,17</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>Capital suscrito y/o asignado</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>
<b>Utilidad no distribuida ejercicios anteriores</b>	<b>667,17</b>	<b>5.849,34</b>	<b>5.849,34</b>
<b>(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>-4.715,09</b>
<b>(+) Utilidad del ejercicio</b>	<b>6.370,42</b>	<b>-</b>	<b>3.672,11</b>
<b>(-) Pérdida del ejercicio</b>	<b>-</b>	<b>-4.715,09</b>	<b>-</b>
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>8.037,59</b>	<b>2.134,25</b>	<b>5.806,36</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>488.116,01</b>	<b>523.312,75</b>	<b>596.054,53</b>

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

**Cuadro 17**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2012, 2013, 2014 de la**  
**empresa MEGAPLANET CÍA.LTDA.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA.			
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
Expresado en USD.			
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Ventas	954.678,60	835.428,13	870.150,23
(-) Costo de Ventas	616.749,05	499.507,62	520.268,18
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>337.929,55</b>	<b>335.920,51</b>	<b>349.882,05</b>
(-) Gastos de Administración	301.112,96	294.526,53	277.951,12
(-) Gastos de Ventas	28.532,00	32.355,20	36.203,35
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>8.284,59</b>	<b>9.038,78</b>	<b>35.727,58</b>
(-) Gastos Financieros	-	13.753,87	32.055,47
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>	<b>8.284,59</b>	<b>-4.715,09</b>	<b>3.672,11</b>
(-) Participación de Trabajadores 15%	1.242,69	-	550,82
(+) Gastos no deducibles locales	1.043,90	18.248,71	12.102,05
(-) Deducción por incremento neto de empleados	5.166,32	-	-
<b>(=) UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>2.919,48</b>	<b>13.533,62</b>	<b>15.223,35</b>
(-) Impuesto a la Renta	671,48	2.977,40	3.349,14
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>2.248,00</b>	<b>10.556,22</b>	<b>11.874,21</b>

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1. Análisis de los Estados Financieros

##### 4.1.1. Análisis Vertical.

El análisis vertical mide la participación relativa de cada una de las cuentas de los estados financieros frente a una cuenta base.

##### 4.1.1.1. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.

En el Cuadro 18, se indica el análisis vertical del Estado de Situación Financiera de los años 2012, 2013, y 2014 de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.

**Cuadro 18****Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA.						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
Expresado en USD.						
				ANÁLISIS VERTICAL		
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	2012	2013	2014
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja y Bancos	28.541,28	2.414,68	2.772,83	5,85%	0,46%	0,47%
Cuentas y documentos por cobrar clientes	198.670,69	279.330,00	306.221,45	40,70%	53,38%	51,37%
Otras cuentas y documentos por cobrar	1.834,18	3.287,88	4.901,90	0,38%	0,63%	0,82%
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	-	-3.507,17	-4.000,68	0,00%	-0,67%	-0,67%
Inventario Mercadería	245.973,68	214.074,63	264.580,03	50,39%	40,91%	44,39%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>475.019,83</b>	<b>495.600,02</b>	<b>574.475,53</b>	<b>97,32%</b>	<b>94,70%</b>	<b>96,38%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
<b>Activo Fijo</b>						
Equipo de Computación	7.616,76	8.270,44	8.270,44	1,56%	1,58%	1,39%
Muebles y Enseres	6.121,88	9.236,99	9.236,99	1,25%	1,77%	1,55%
Maquinaria, equipo e instalaciones	1.365,81	1.517,60	1.517,60	0,28%	0,29%	0,25%
Vehículo	-	14.766,97	14.766,97	0,00%	2,82%	2,48%
(-) Deprec. acum. propiedad, planta y equipo	-2.008,27	-6.079,27	-12.213,00	-0,41%	-1,16%	-2,05%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>13.096,18</b>	<b>27.712,73</b>	<b>21.579,00</b>	<b>2,68%</b>	<b>5,30%</b>	<b>3,62%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>488.116,01</b>	<b>523.312,75</b>	<b>596.054,53</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Continúa



<b>MEGAPLANET CÍA. LTDA.</b>						
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>						
<b>Expresado en USD.</b>						
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>						
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	2012	2013	2014
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Cuentas y documentos por pagar proveedores	220.609,35	194.407,84	294.296,12	45,20%	37,15%	49,37%
Obligaciones con instituciones financieras	209.126,30	-	-	42,84%	-	-
Préstamos de accionistas	14.612,97	107.306,84	107.306,84	2,99%	20,51%	18,00%
Otras cuentas y documentos por pagar	2.718,26	105.208,62	87.010,31	0,56%	20,10%	14,60%
Impuesto a la renta por pagar	671,48	-	-	0,14%	-	-
Participación trabajadores por pagar	1.242,69	-	-	0,25%	-	-
Obligaciones emitidas corto plazo	15.513,21	-	-	3,18%	-	-
Provisiones	15.584,16	-	-	3,19%	-	-
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>480.078,42</b>	<b>406.923,30</b>	<b>488.613,27</b>	<b>98,35%</b>	<b>77,76%</b>	<b>81,97%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>						
Obligaciones con instituciones financieras	-	114.255,20	101.634,90	-	21,83%	17,05%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>114.255,20</b>	<b>101.634,90</b>	<b>-</b>	<b>21,83%</b>	<b>17,05%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>480.078,42</b>	<b>521.178,50</b>	<b>590.248,17</b>	<b>98,35%</b>	<b>99,59%</b>	<b>99,03%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito y/o asignado	1.000,00	1.000,00	1.000,00	0,20%	0,19%	0,17%
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	667,17	5.849,34	5.849,34	0,14%	1,12%	0,98%
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	0,00	-	-4.715,09	0,00%	-	-0,79%
(+) Utilidad del ejercicio	6.370,42	-	3.672,11	1,31%	-	0,62%
(-) Pérdida del ejercicio	-	-4.715,09	-	-	-0,90%	-
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>8.037,59</b>	<b>2.134,25</b>	<b>5.806,36</b>	<b>1,65%</b>	<b>0,41%</b>	<b>0,97%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>488.116,01</b>	<b>523.312,75</b>	<b>596.054,53</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

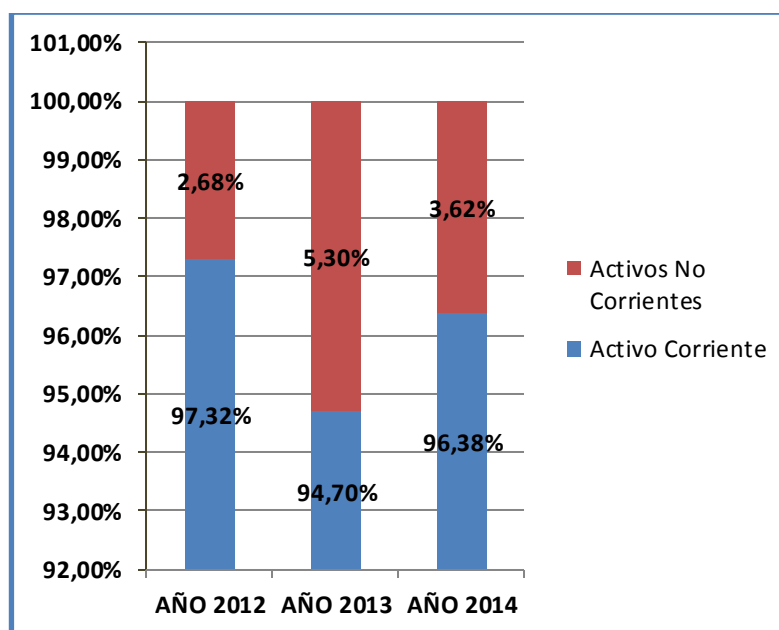
**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.1.1.1. Análisis vertical del activo.

El activo es el conjunto de bienes materiales, valores, y derechos de propiedad de la empresa que tengan valor monetario y estén destinados al logro de sus objetivos.

Como se observa en la Figura 15, la estructura del activo principalmente se sustenta en dos rubros: el activo corriente y el activo no corriente.

El análisis vertical señala que el activo corriente de la empresa representa un elevado porcentaje del activo total, así en el 2012 fue el 97,32%, en el 2013 el 94,70% y en el 2014 el 96,38%.



**Figura 15. Análisis Vertical del Activo**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

Dentro del activo corriente de la empresa las cuentas más representativas son las cuentas y documentos por cobrar clientes e inventarios mercaderías, con un promedio del 48,48% y el 45,23% del total del activo respectivamente.

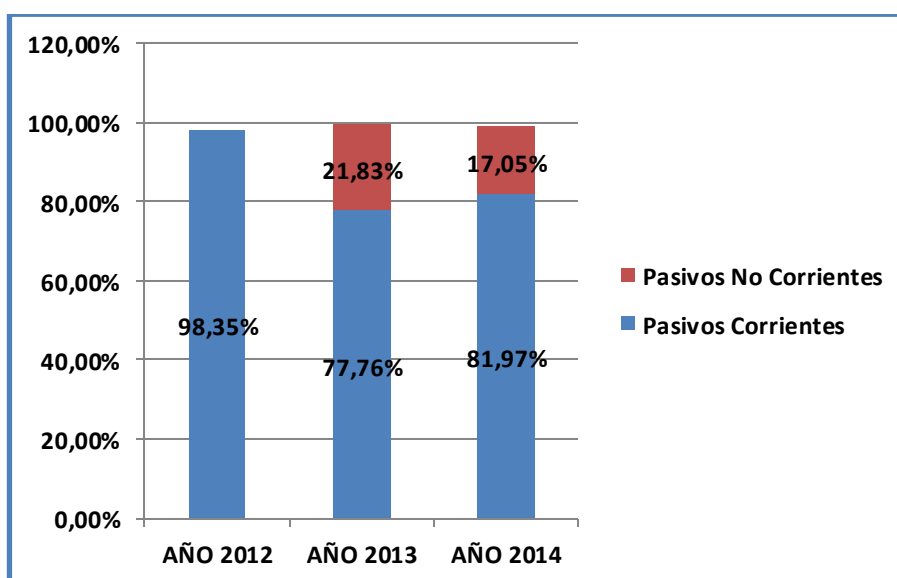
El activo fijo, en su activo no corriente ha tenido fluctuaciones en los últimos 3 años: representó el 2,68% del activo total en el 2012, 5,30% en el 2013 y 3,62% en el 2014.

#### 4.1.1.1.2. Análisis vertical del pasivo y patrimonio.

El pasivo representa las deudas y obligaciones que tiene la empresa con terceras personas.

Según se observa en la Figura 16, con relación a la estructura del pasivo de la empresa, el pasivo corriente representa porcentajes elevados respecto del total pasivo + patrimonio, así en el 2012 fue el 98,35%; en el 2013 se redujo al 77,76% y en el 2014 se elevó al 81,97%. La cuenta más representativa del pasivo corriente corresponde a las cuentas y documentos por pagar proveedores con un 45,20% en el 2012, 37,15% en el 2013 y 49,37% en el 2014.

En el pasivo no corriente de la empresa, la cuenta obligaciones con instituciones financieras, se presenta a partir del año 2013 con un 21,83% y en el 2014 con un 17,05%, respecto del total pasivo + patrimonio.

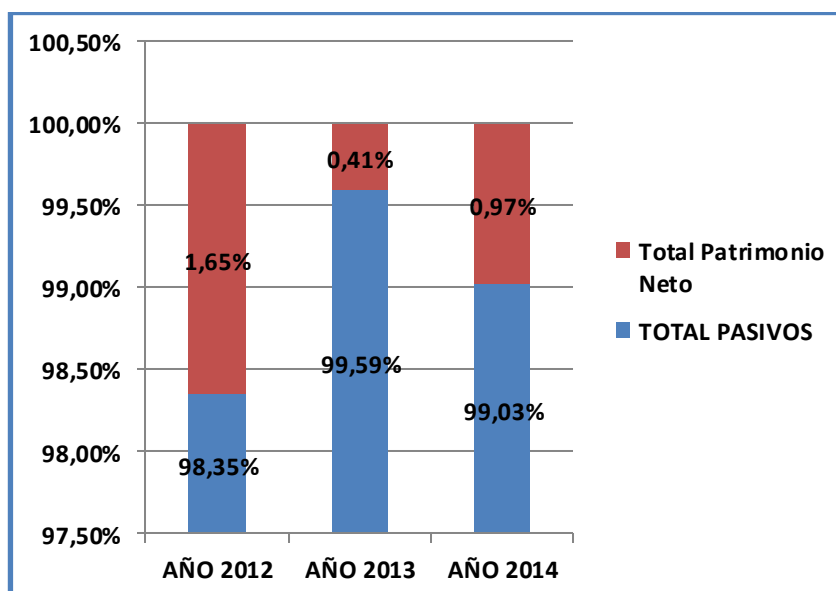


**Figura 16. Análisis Vertical del Pasivo**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

En el análisis se demuestra que en los últimos tres años el peso del pasivo fue de aproximadamente 99% del total del activo, es decir, que el 99% del activo está financiado con el pasivo.

El patrimonio está constituido por el capital aportado por los socios o accionistas, más las reservas, superávits y los resultados del ejercicio económico.

Según se muestra en la Figura 17, el patrimonio de la empresa tiene una mínima participación respecto del total pasivo + patrimonio, apenas constituye el 1,65% en el 2012, baja al 0,41% en el 2013, y se incrementa al 0,97% en el 2014.



**Figura 17. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

Por lo general, la expectativa esperada para fortalecer a la empresa financieramente es que los activos deben ser financiados en mayor proporción por aportes de los socios, esto reflejará mayor solidez para la empresa.

#### 4.1.1.1. Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias.

En el Cuadro 19 se indica el análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2012, 2013, y 2014 de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.

**Cuadro 19**  
**Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA.						
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
Expresado en USD.						
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	ANÁLISIS VERTICAL					
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	2012	2013	2014
Ventas	954.678,60	835.428,13	870.150,23	100,00%	100,00%	100,00%
(-) Costo de Ventas	616.749,05	499.507,62	520.268,18	64,60%	59,79%	59,79%
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>337.929,55</b>	<b>335.920,51</b>	<b>349.882,05</b>	<b>35,40%</b>	<b>40,21%</b>	<b>40,21%</b>
(-) Gastos de Administración	301.112,96	294.526,53	277.951,12	31,54%	35,25%	31,94%
(-) Gastos de Ventas	28.532,00	32.355,20	36.203,35	2,99%	3,87%	4,16%
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>8.284,59</b>	<b>9.038,78</b>	<b>35.727,58</b>	<b>0,87%</b>	<b>1,08%</b>	<b>4,11%</b>
(-) Gastos Financieros	-	13.753,87	32.055,47	-	1,65%	3,68%
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>	<b>8.284,59</b>	<b>-4.715,09</b>	<b>3.672,11</b>	<b>0,87%</b>	<b>-0,56%</b>	<b>0,42%</b>
(-) Participación de Trabajadores 15%	1.242,69	-	550,82	0,13%	-	0,06%
(+) Gastos no deducibles locales	1.043,90	18.248,71	12.102,05	0,11%	2,18%	1,39%
(-) Dedución por incremento neto de empleados	5.166,32	-	-	0,54%	-	-
<b>(=) UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>2.919,48</b>	<b>13.533,62</b>	<b>15.223,35</b>	<b>0,31%</b>	<b>1,62%</b>	<b>1,75%</b>
(-) Impuesto a la Renta	671,48	2.977,40	3.349,14	0,07%	0,36%	0,38%
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>2.248,00</b>	<b>10.556,22</b>	<b>11.874,21</b>	<b>0,24%</b>	<b>1,26%</b>	<b>1,36%</b>

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.



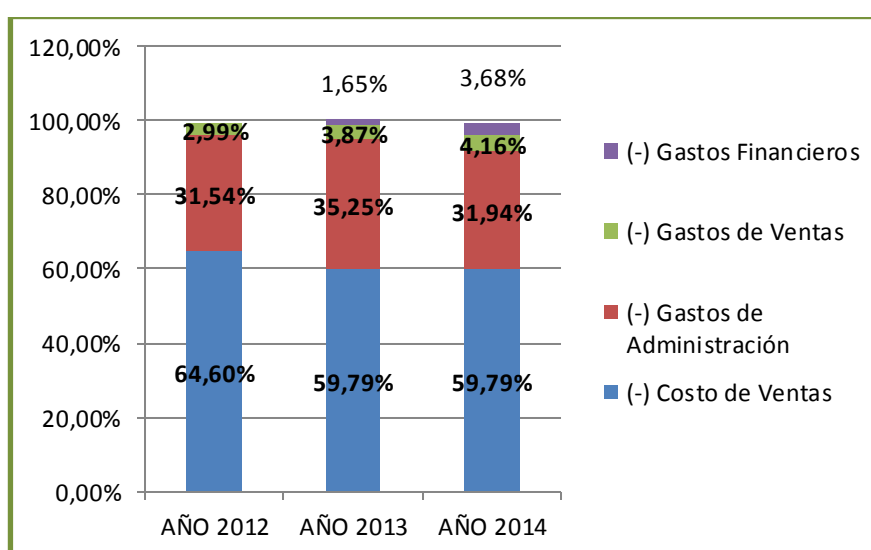
Los ingresos representan beneficios que percibe la empresa en el desarrollo de sus actividades, en un determinado ejercicio económico.

En la Figura 18 se presenta la participación del costo de ventas y gastos con relación a las ventas de la empresa.

El elemento más significativo es la participación del costo de ventas respecto a las ventas de cada año, señala que durante el 2012 fue del 64,60%, en el 2013 bajó al 59,79%, y en el 2014 se mantiene al 59,79%.

Los gastos de administración de la empresa constituyen el siguiente rubro significativo del estado de pérdidas y ganancias, con una participación respecto a las ventas del 31,54% en el 2012, del 35,25% en el 2013 y del 31,94% en el 2014. Los rubros más representativos son las cuentas sueldos, salarios y remuneraciones, y arrendamiento de inmuebles, con el 42,74% y el 11,05% respectivamente de los gastos administrativos totales.

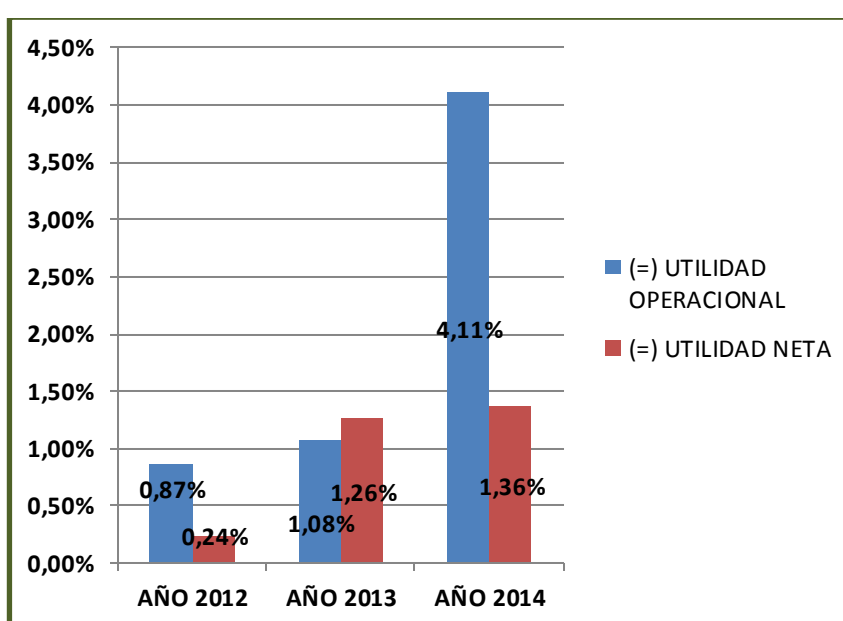
Dentro de los gastos de ventas los rubros más importantes son promoción y publicidad con el 77,20% y comisiones local con el 15,50% del total de los gastos de ventas. Mientras que el rubro intereses bancarios local con un porcentaje del 78,59% es el valor más representativo del total de los gastos financieros.



**Figura 18. Análisis Vertical del Costo de Ventas y Gastos**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

En la Figura 19, se observa que la participación de la utilidad operacional respecto a las ventas de la empresa se ha incrementado significativamente en los últimos 3 años, por lo que en el 2012 representó el 0,87%; en el 2013 el 1,08% y en el 2014 el 4,11%.

La utilidad neta respecto a las ventas de la empresa se ha incrementado progresivamente, en el 2012 fue de 0,24%; en el 2013 fue del 1,26% y en el 2014 representó el 1,36%.



**Figura 19. Análisis Vertical de la Utilidad Operacional y Utilidad Neta**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.1. Análisis Horizontal.

El análisis horizontal pretende determinar la variación absoluta o relativa de las cuentas de los estados financieros entre un período y otro.

En el Cuadro 20, se indica el análisis horizontal del estado de Situación Financiera de los años 2012, 2013, y 2014 de la empresa MEGAPLANET CÍA.LTDA.

**Cuadro 20**  
**Análisis Horizontal de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA.							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
Expresado en USD.							
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	ANÁLISIS HORIZONTAL			
				Variación Absoluta 2012-2013	Variación Relativa 2012-2013	Variación Absoluta 2013-2014	Variación Relativa 2013-2014
<b>ACTIVOS</b>							
<b>Activos Corrientes</b>							
Caja y Bancos	28.541,28	2.414,68	2.772,83	-26.126,60	-91,54%	358,15	14,83%
Cuentas y documentos por cobrar clientes	198.670,69	279.330,00	306.221,45	80.659,31	40,60%	26.891,45	9,63%
Otras cuentas y documentos por cobrar	1.834,18	3.287,88	4.901,90	1.453,70	79,26%	1.614,02	49,09%
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	-	-3.507,17	-4.000,68	-3.507,17		-493,51	14,07%
Inventario Mercadería	245.973,68	214.074,63	264.580,03	-31.899,05	-12,97%	50.505,40	23,59%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>475.019,83</b>	<b>495.600,02</b>	<b>574.475,53</b>	<b>20.580,19</b>	<b>4,33%</b>	<b>78.875,51</b>	<b>15,92%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>							
<b>Activo Fijo</b>							
Equipo de Computación	7.616,76	8.270,44	8.270,44	653,68	8,58%	0,00	0,00%
Muebles y Enseres	6.121,88	9.236,99	9.236,99	3.115,11	50,88%	0,00	0,00%
Maquinaria, equipo e instalaciones	1.365,81	1.517,60	1.517,60	151,79	11,11%	0,00	0,00%
Vehículo	-	14.766,97	14.766,97	14.766,97		0,00	0,00%
(-) Deprec. acum. propiedad, planta y equipo	-2.008,27	-6.079,27	-12.213,00	-4.071,00	202,71%	-6.133,73	100,90%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>13.096,18</b>	<b>27.712,73</b>	<b>21.579,00</b>	<b>14.616,55</b>	<b>111,61%</b>	<b>-6.133,73</b>	<b>-22,13%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>488.116,01</b>	<b>523.312,75</b>	<b>596.054,53</b>	<b>35.196,74</b>	<b>7,21%</b>	<b>72.741,78</b>	<b>13,90%</b>

Continúa

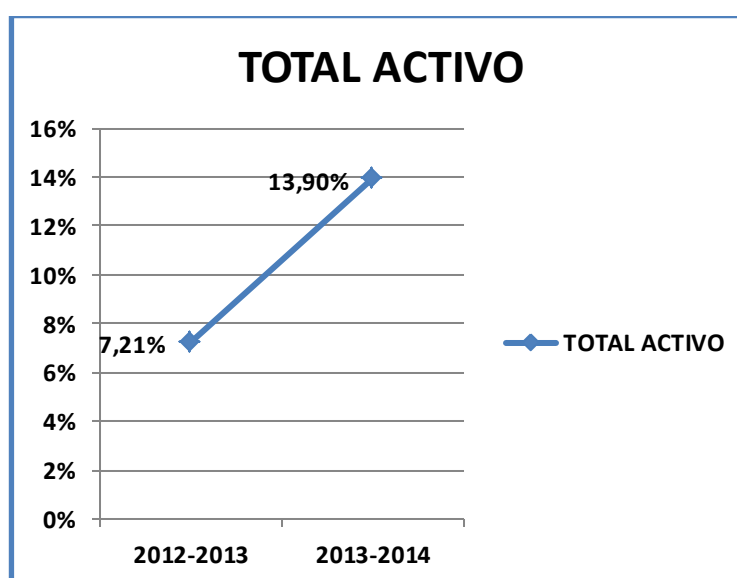


MEGAPLANET CÍA. LTDA.							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
Expresado en USD.							
				ANÁLISIS HORIZONTAL			
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	Variación Absoluta 2012-2013	Variación Relativa 2012-2013	Variación Absoluta 2013-2014	Variación Relativa 2013-2014
<b>Pasivos Corrientes</b>							
Cuentas y documentos por pagar proveedores	220.609,35	194.407,84	294.296,12	-26.201,51	-11,88%	99.888,28	51,38%
Obligaciones con instituciones financieras	209.126,30	-	-	-209.126,30	-	-	-
Préstamos de accionistas	14.612,97	107.306,84	107.306,84	92.693,87	634,33%	0,00	0,00%
Otras cuentas y documentos por pagar	2.718,26	105.208,62	87.010,31	102.490,36	3770,44%	-18.198,31	-17,30%
Impuesto a la renta por pagar	671,48	-	-	-671,48	-	-	-
Participación trabajadores por pagar	1.242,69	-	-	-1.242,69	-	-	-
Obligaciones emitidas corto plazo	15.513,21	-	-	-15.513,21	-	-	-
Provisiones	15.584,16	-	-	-15.584,16	-	-	-
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>480.078,42</b>	<b>406.923,30</b>	<b>488.613,27</b>	<b>-73.155,12</b>	<b>-15,24%</b>	<b>81.689,97</b>	<b>20,08%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>							
Obligaciones con instituciones financieras	-	114.255,20	101.634,90	114.255,20	-	-12.620,30	-11,05%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>114.255,20</b>	<b>101.634,90</b>	<b>114.255,20</b>	<b>-</b>	<b>-12.620,30</b>	<b>-11,05%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>480.078,42</b>	<b>521.178,50</b>	<b>590.248,17</b>	<b>41.100,08</b>	<b>8,56%</b>	<b>69.069,67</b>	<b>13,25%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital suscrito y/o asignado	1.000,00	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	667,17	5.849,34	5.849,34	5.182,17	776,74%	0,00	0,00%
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	0,00	-	-4.715,09	0,00	-	-4.715,09	-
(+) Utilidad del ejercicio	6.370,42	-	3.672,11	-6.370,42	-	3.672,11	-
(-) Pérdida del ejercicio	-	-4.715,09	-	-4.715,09	-	4.715,09	-
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>8.037,59</b>	<b>2.134,25</b>	<b>5.806,36</b>	<b>-5.903,34</b>	<b>-73,45%</b>	<b>3.672,11</b>	<b>172,06%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>488.116,01</b>	<b>523.312,75</b>	<b>596.054,53</b>	<b>35.196,74</b>	<b>7,21%</b>	<b>72.741,78</b>	<b>13,90%</b>

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.1.1. *Análisis horizontal del activo.*

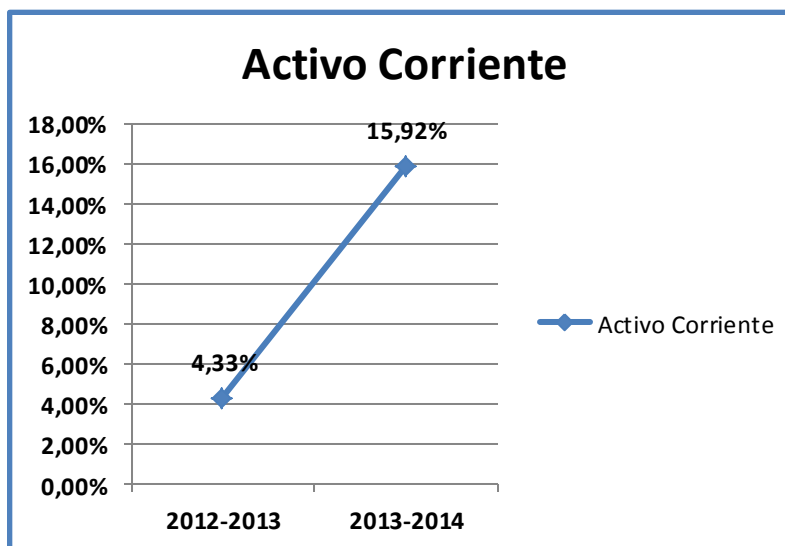
Según se evidencia en la Figura 20 el activo total de la empresa presenta un crecimiento del 7,21% entre los años 2012-2013 y un crecimiento significativo del 13,90% entre los años 2013-2014. Es importante mencionar que dos de los principales rubros relacionados directamente en la disminución o incremento del total de los activos son las cuentas y documentos por cobrar clientes y el inventario mercaderías.



**Figura 20. Análisis Horizontal del Activo Total**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

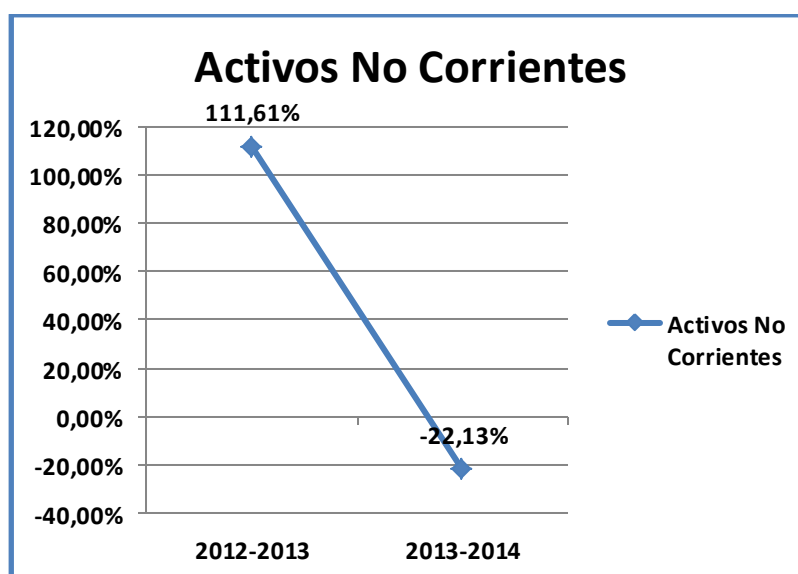
En la Figura 21, se observa que el activo corriente de la empresa crece en un 4,33% entre el 2012-2013 y de igual forma se incrementa significativamente en un 15,92% entre el 2013-2014. Es importante mencionar que en el 2012 la empresa apertura una sucursal en el Valle de Tumbaco, la misma que cierra sus operaciones en el 2013, esto originó una disminución en el inventario mercadería en un -12,97% en el periodo 2012-2013, mientras que en el periodo 2013-2014 se incrementó en un 23,59%.

Las cuentas y documentos por cobrar clientes los periodos 2012- 2013 y 2013- 2014 se incrementan en un 40,60% y 9,63% respectivamente, debido a una inadecuada gestión de cobro.



**Figura 21. Análisis Horizontal del Activo Corriente**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

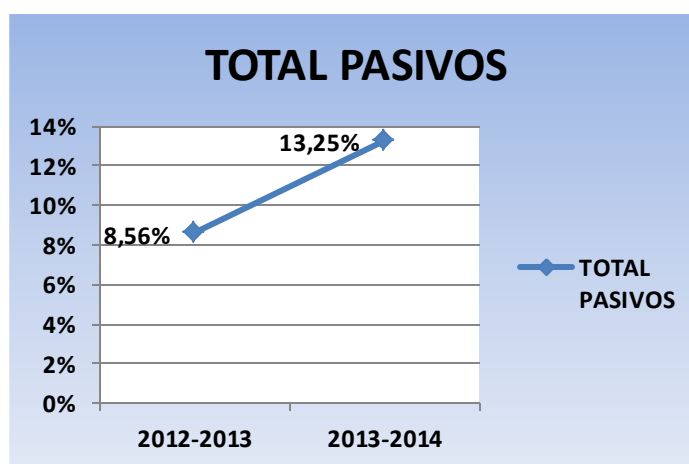
La Figura 22, presenta la variación del activo no corriente de la empresa que corresponde al activo fijo, el cual crece entre el período 2012-2013 en un 111,61%, y decrece entre el período 2013-2014 en un 22,13%, debido a que no se adquirió ningún activo fijo en el último año.



**Figura 22. Análisis Horizontal del Activo No Corriente**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

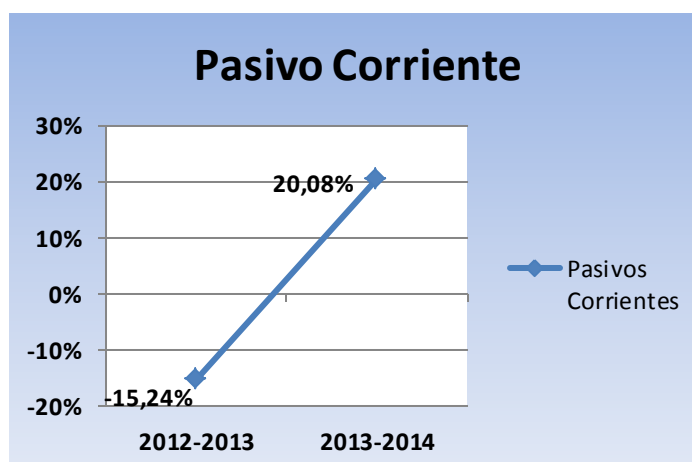
#### 4.1.1.2. Análisis horizontal del pasivo y patrimonio.

En la Figura 23, se puede apreciar que el pasivo total de la empresa presenta un crecimiento importante del 8,56% entre los años 2012-2013, de igual manera en los años 2013- 2014 se incrementa significativamente en un 13,25%, esta variación ha dependido de los rubros correspondientes a los préstamos de accionistas, otras cuentas y documentos por pagar y obligaciones con instituciones financieras.



**Figura 23. Análisis Horizontal del Pasivo**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

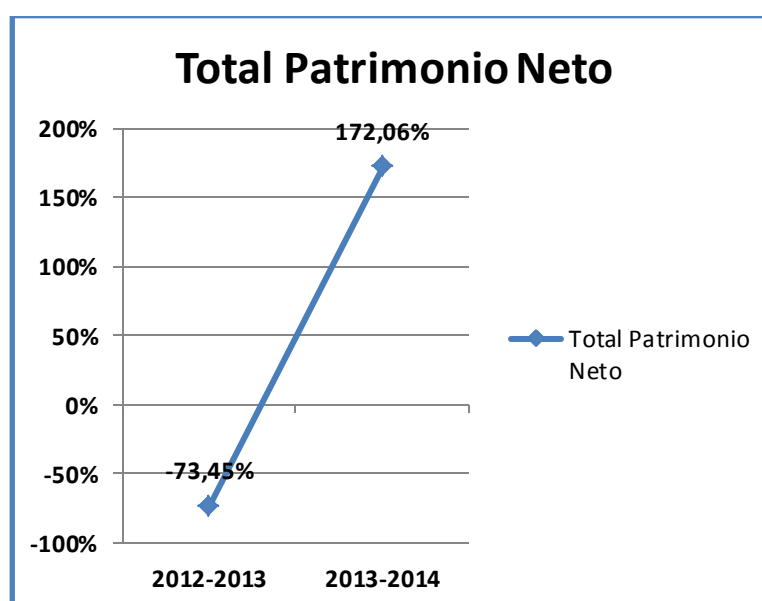
Según señala la Figura 24, el pasivo corriente presenta variaciones significativas entre un período y otro, entre el 2012-2013 decrece en un 15,24% y entre el 2013-2014 crece en un 20,08%.



**Figura 24. Análisis Horizontal del Pasivo Corriente**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

Se puede observar que durante el periodo 2012-2013 el pasivo corriente decreció por la cancelación de rubros significativos como impuesto a la renta por pagar, participación trabajadores por pagar, obligaciones emitidas a corto plazo, provisiones. Mientras que en el periodo 2013- 2014 el pasivo corriente creció, debido a la disminución del rubro otras cuentas y documentos por pagar y permanencia de la cuenta préstamos de accionistas. En el 2013 la empresa busca financiamiento y realiza su primer pago en el 2014, por esta razón en el periodo 2013- 2014 el rubro obligaciones con instituciones financieras disminuye en un 11,05%.

Según se observa en la Figura 25 el patrimonio de la empresa presentó un decrecimiento importante del 73,45% entre los años 2012-2013 y creció vertiginosamente en un 172,06% entre los años 2013-2014.



**Figura 25. Análisis Horizontal (Total Patrimonio Neto)**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### **4.1.1.3. Análisis Horizontal del estado de Pérdidas y Ganancias.**

En el Cuadro 21 se indica el Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2012, 2013, y 2014 de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.



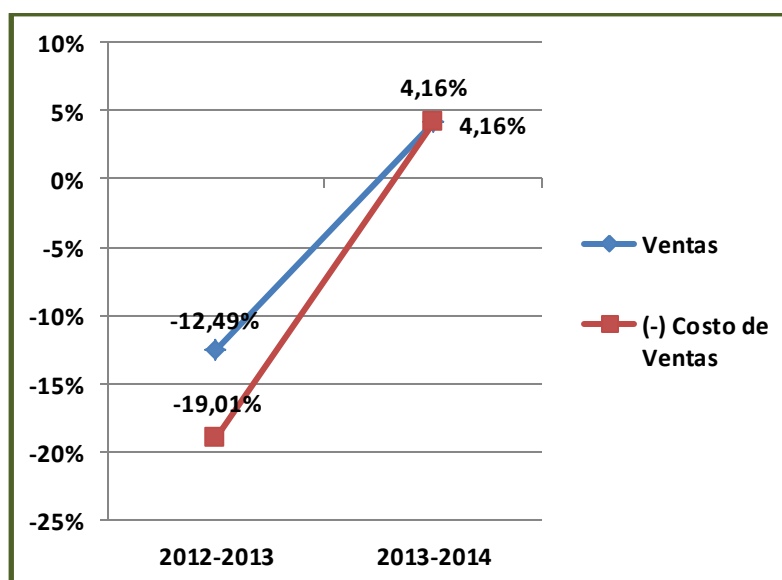
**Cuadro 21**  
**Análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa MEGAPLANET CÍA.LTDA.**

MEGAPLANET CÍA. LTDA.							
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS							
Expresado en USD.							
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				ANÁLISIS HORIZONTAL			
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	Variación Absoluta 2012-2013	Variación Relativa 2012-2013	Variación Absoluta 2013-2014	Variación Relativa 2013-2014
Ventas	954.678,60	835.428,13	870.150,23	-119.250,47	-12,49%	34.722,10	4,16%
(-) Costo de Ventas	616.749,05	499.507,62	520.268,18	-117.241,43	-19,01%	20.760,56	4,16%
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>337.929,55</b>	<b>335.920,51</b>	<b>349.882,05</b>	-2.009,04	-0,59%	13.961,54	4,16%
(-) Gastos de Administración	301.112,96	294.526,53	277.951,12	-6.586,43	-2,19%	-16.575,42	-5,63%
(-) Gastos de Ventas	28.532,00	32.355,20	36.203,35	3.823,20	13,40%	3.848,15	11,89%
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>8.284,59</b>	<b>9.038,78</b>	<b>35.727,58</b>	754,19	9,10%	26.688,80	295,27%
(-) Gastos Financieros	-	13.753,87	32.055,47	13.753,87		18.301,60	133,07%
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>	<b>8.284,59</b>	<b>-4.715,09</b>	<b>3.672,11</b>	-12.999,68	-156,91%	8.387,20	-177,88%
(-) Participación de Trabajadores 15%	1.242,69	-	550,82	-1.242,69	-	550,82	
(+) Gastos no deducibles locales	1.043,90	18.248,71	12.102,05	17.204,81	1648,13%	-6.146,66	-33,68%
(-) Deducción por incremento neto de empleados	5.166,32	-	-	-5.166,32	-	0,00	
<b>(=) UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>2.919,48</b>	<b>13.533,62</b>	<b>15.223,35</b>	10.614,14	363,56%	1.689,73	12,49%
(-) Impuesto a la Renta	671,48	2.977,40	3.349,14	2.305,92	343,41%	371,74	12,49%
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>2.248,00</b>	<b>10.556,22</b>	<b>11.874,21</b>	8.308,22	369,58%	1.317,99	12,49%

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

Según se aprecia en la Figura 26, las ventas de la empresa decrecieron drásticamente en un 12,49% entre los años 2012-2013 y presentaron una recuperación del 4,16% entre los años 2013- 2014 debido a la implementación de nuevas estrategias de ventas y nuevos mecanismos de promoción y publicidad.

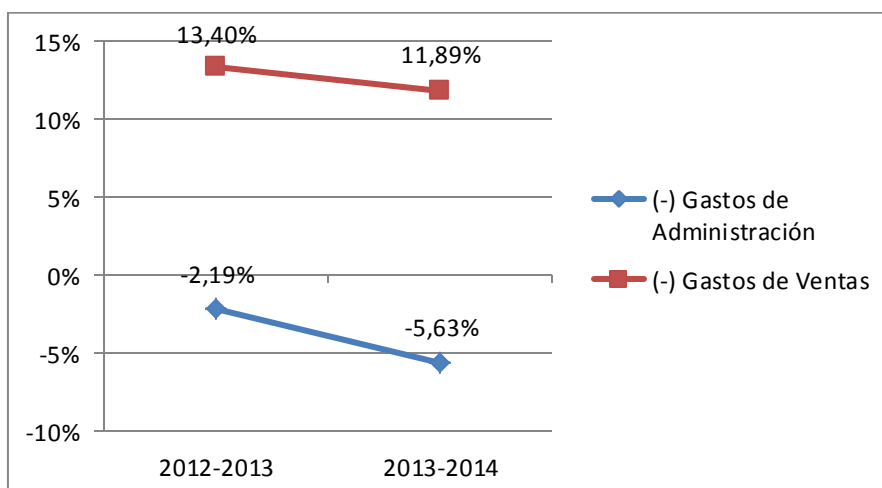
Por otra parte, el comportamiento del costo de ventas siendo directamente proporcional al volumen de ventas, presenta un decrecimiento del 19,01% entre los años 2012-2013 y un crecimiento del 4,16% entre los años 2013-2014.



**Figura 26. Análisis Horizontal de Ventas y Costo de Ventas**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

En la Figura 27 se observa los gastos de administración, de ventas y financieros, que son rubros que se manejan independientemente de las ventas. Los gastos de administración disminuyeron en un 2,19% y 5,63% en los periodos 2012- 2013 y 2013- 2014 respectivamente.

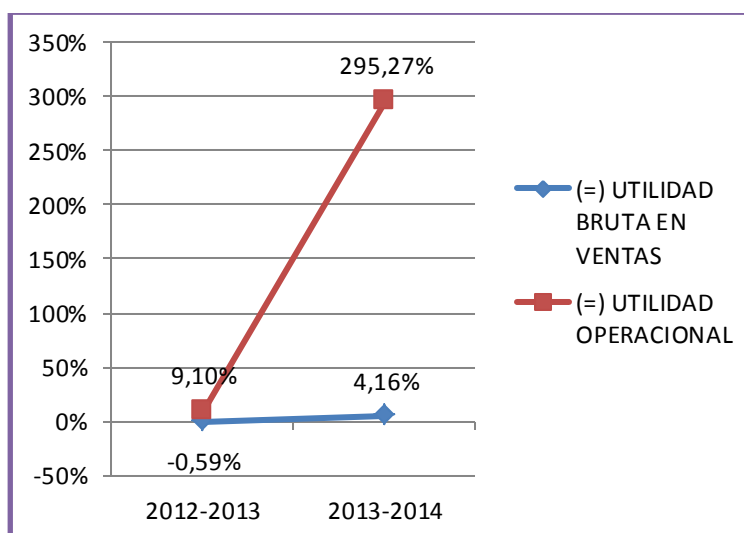
Los gastos de ventas en el periodo 2012- 2013 y 2013- 2014 se incrementaron en un 13,40% y 11,89% respectivamente, ya que desarrollaron nuevos mecanismos de promoción y publicidad, conjuntamente destinaron un mayor valor al rubro comisiones locales, así aumentaron las ventas.



**Figura 27. Análisis Horizontal de Gastos de Administración y Ventas**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

Según se aprecia en la Figura 28, la utilidad bruta en ventas decreció en un 0,59% entre los períodos 2012-2013 y creció en un 4,16% entre los períodos 2013- 2014.

Mientras que el comportamiento de la utilidad operacional presenta un crecimiento importante del 9,10% entre el 2012-2013 y un crecimiento drástico del 295,27% entre el 2013-2014.



**Figura 28. Análisis Horizontal de Utilidad Bruta y Utilidad Operacional**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

## 4.1.2. Análisis Razones Financieras.

### 4.1.2.1. Razones de Liquidez

En el Cuadro 22, se indica las Razones de liquidez de la empresa MEGAPLANET CÍA.LTDA.

**Cuadro 22**  
**Indicadores de liquidez o solvencia de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

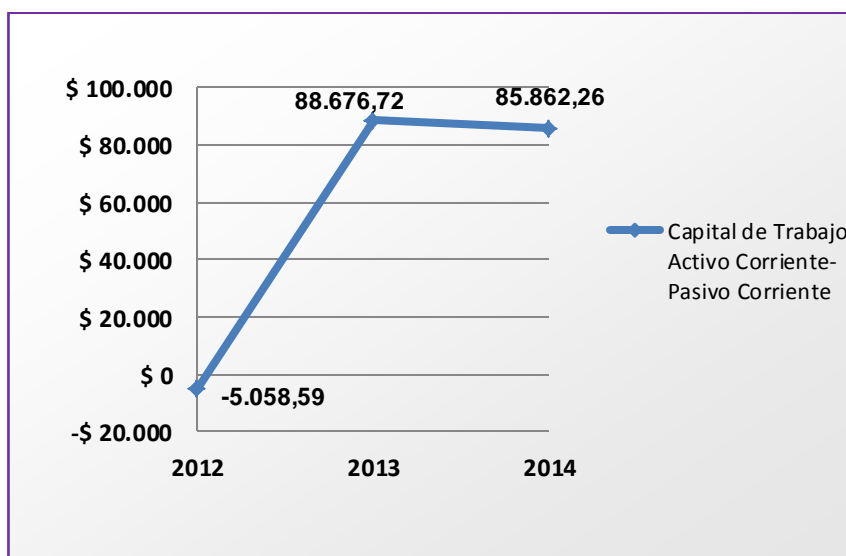
	INDICADORES	FÓRMULAS	2012	2013	2014
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA</b>	Capital de Trabajo	Activo Corriente- Pasivo Corriente	-5.058,59	88.676,72	85.862,26
	Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,99	1,22	1,18
	Prueba ácida	(Activo Corriente- Inventarios)/Pasivo Corriente	0,48	0,69	0,63
	Disponibilidad Inmediata	Activo Disponible / Pasivo Exigible inmediato	0,06	0,01	0,01

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.1.1. Capital de trabajo.

Estos valores monetarios constituyen el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Según se puede apreciar en la Figura 29, en el año 2012 el capital de trabajo fue negativo en \$5.058,59 es decir la empresa no pudo cumplir con sus obligaciones a corto plazo; mientras que los dos años siguientes una vez la empresa canceló el total de sus obligaciones corrientes, le quedaron saldos positivos de \$88.676,72 en el año 2013, y \$85.862,26 en el año 2014.

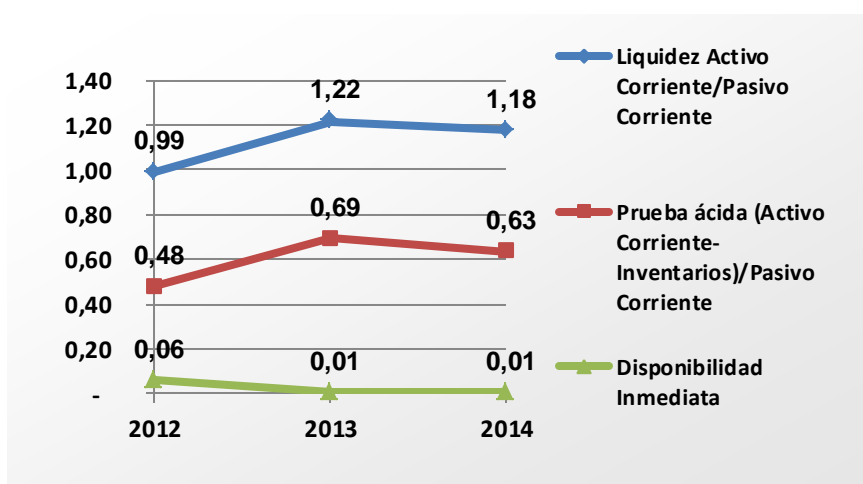


**Figura 29. Indicador del capital del trabajo**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.1.2. *Liquidez.*

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo por cada unidad monetaria de financiamiento a corto plazo.

Como se observa en la Figura 30, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa tiene \$0,99 de respaldo en activo corriente en el año 2012, \$1,22 en el año 2013 y \$1,18 en el año 2014, lo cual demuestra que se encuentra en un nivel aceptable (mayor a 1).



**Figura 30. Indicadores de liquidez, prueba ácida y disponibilidad inmediata**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.1.3. *Prueba ácida.*

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo (no considera a los inventarios) por cada unidad de monetaria de financiamiento a corto plazo.

Según se puede apreciar en la Figura 30 la capacidad de la empresa para demostrar su consistencia financiera es de \$0,48 en el año 2012, \$0,69 en el año 2013 y \$0,63 en el año 2014, lo cual demuestra la dependencia que tiene la empresa de los inventarios que posee para hacerlos líquidos a fin de poder cubrir sus obligaciones de corto plazo.

#### 4.1.2.1.4. *Disponibilidad inmediata.*

Compara los activos actuales disponibles para hacer frente a las deudas de corto plazo.

Como se observa en la Figura 30, la disponibilidad inmediata de la empresa es extremadamente crítica, con \$0,06 en el 2012, \$0,01 en el 2013 y \$0,01 en el 2014.

#### 4.1.2.2. Razones de Actividad o eficiencia.

En el Cuadro 23, se indica las razones de actividad o eficiencia de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### Cuadro 23

#### Indicadores de eficiencia o actividad de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.

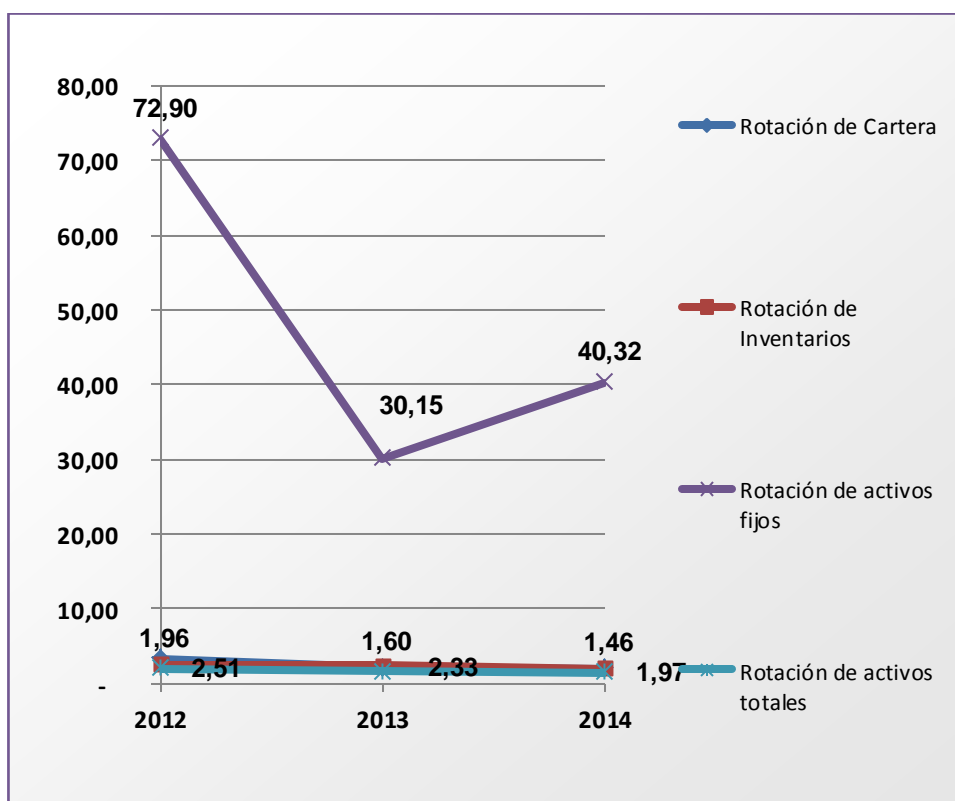
Indicadores		Fórmulas	2012	2013	2014
INDICADORES DE EFICIENCIA O ACTIVIDAD	Rotación de Cartera	Ventas a crédito en el período / Cuentas por cobrar promedio	3,36	2,09	1,99
	Período promedio de cobro	<b>365 días / Rotación de cuentas por cobrar</b>	108,51	174,34	183,50
	Rotación de Inventarios	<b>Costo de las mercancías vendidas en el período / Inventario Promedio de mercancías</b>	2,51	2,33	1,97
	Período promedio de inventario	<b>365 días / rotación del inventario de mercancías</b>	145,57	156,43	185,62
	Rotación de activos fijos	<b>Ventas / Fijo Activo Bruto</b>	72,90	30,15	40,32
	Rotación de activos totales	<b>Ventas Totales / Activos Totales Brutos</b>	1,96	1,60	1,46

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.2.1. Rotación de cartera.

Este indicador señala el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio durante un año.

Como se observa en la Figura 31, la empresa, que para el año 2012 convirtió su cartera en efectivo 3,36 veces en el año es decir que en promedio tardo 108,51 días en rotar su cartera, en cambio en para el año 2013 este proceso fue más lento, debido a que tan solo roto su cartera 2,09 veces es decir que se demoró aproximadamente 174,34 días convirtiendo en efectivo su cartera, y en el año 2014 este proceso se ha extendido aún más, ya que apenas rotó su cartera 1,99 veces, es decir que se demoró aproximadamente 183,50 días en hacer efectiva su cartera.



**Figura 31. Indicadores de rotación de cartera, inventarios, activos fijos y de activos totales**

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.



#### 4.1.2.2.2. *Rotación de inventarios.*

Según se indica en la Figura 31, la empresa convirtió el total de sus inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar 2,51 veces para el año 2012, es decir que en promedio tardó 145,57 días en rotar su inventario; 2,33 veces para el año 2013 es decir que en promedio tardó 156,43 días en rotar su inventario; y 1,97 veces para el 2014 es decir que en promedio tardó 185,62 días en rotar su inventario. Esto pudo ser originado por el aumento de las ventas.

#### 4.1.2.2.3. *Rotación de proveedores.*

Se puede apreciar en la Figura 31 que la empresa para el año 2012 rotó sus cuentas por pagar a proveedores 26,93 veces es decir que en promedio tardó 13,55 días en pagar a sus proveedores; para el año 2013 rotó 30,15 veces, es decir que en promedio tardó 12,11 días en pagar a sus proveedores, y para el año 2014 rotó 40,32 veces, es decir que en promedio tardó 9,05 días en pagar a sus proveedores.

#### 4.1.2.2.4. *Rotación de activos fijos.*

Se puede apreciar en la Figura 31 que la empresa para el año 2012 rotó su activo fijo 72,90 veces, es decir que en promedio tardo 5 días en rotar sus activos fijos, para el año 2013 rotó 30,15 veces es decir que en promedio tardo 12,11 días en rotar sus activos fijos, y para el año 2014 rotó 40,32 veces, es decir que en promedio tardo 9,05 días en rotar sus activos fijos.

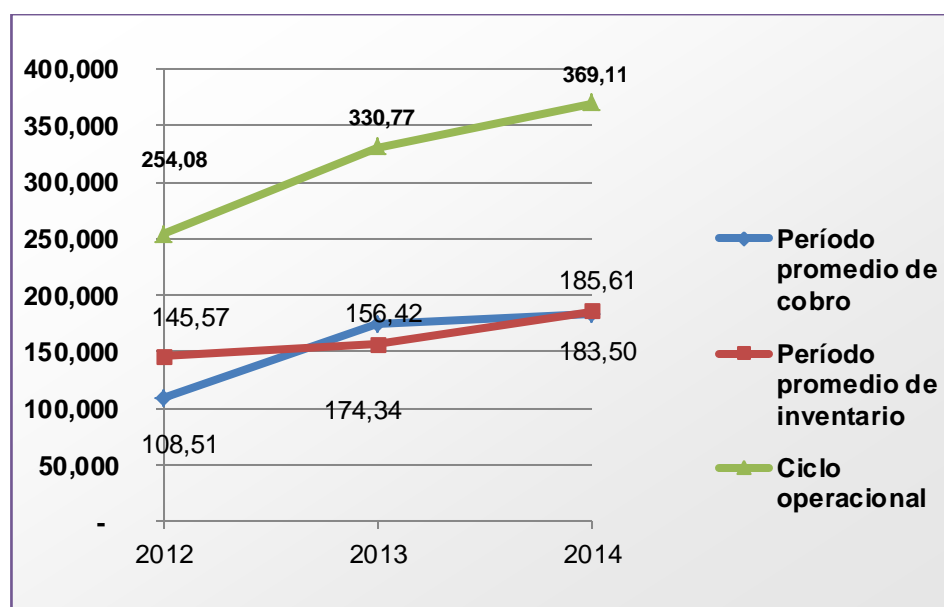
#### 4.1.2.2.5. *Rotación de activos totales.*

La rotación de activos totales de la empresa es de 1,96 veces para el 2012, es decir, los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo cada 186,22 días; 1,60 veces para el 2013, es decir, los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo cada 228,13 días, y 1,46 veces

para el 2014, es decir, los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo cada 250 días, como se puede observar en la Figura 31,

#### 4.1.2.2.6. *Período promedio de cobro.*

Como se aprecia en la Figura 32, el plazo promedio concedido a los clientes para que realicen el pago de sus compras es aproximadamente de 108,51 días en el año 2012; 174,34 días para el año 2013, y de 183,50 días para el año 2014. Se puede concluir que la empresa maneja plazos poco razonables de hasta 6 meses para recuperar su cartera.



**Figura 32. Indicadores de período promedio de cobro, de inventario y ciclo operacional**

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.2.7. *Período promedio de inventario.*

Se puede observar en la Figura 32, que la empresa para poder atender la demanda de sus productos necesitó almacenar sus inventarios durante 145,57 días para el 2012, 156,43 días para el 2013, y 185,62 días para el 2014. Se puede concluir que hubo un incremento en el número de días de

almacenaje lo cual puede resultar perjudicial para la empresa ya que le implica asumir más costos.

#### 4.1.2.2.8. *Ciclo operacional.*

La empresa tuvo un ciclo operacional de 254,08 días para el año 2012, 330,77 días para el año 2013, y de 369,12 días para el año 2014, según se aprecia en la Figura 32.

#### 4.1.2.3. *Razones de endeudamiento.*

En el Cuadro 24, se indica las Razones de endeudamiento de la empresa MEGAPLANET. CÍA. LTDA.

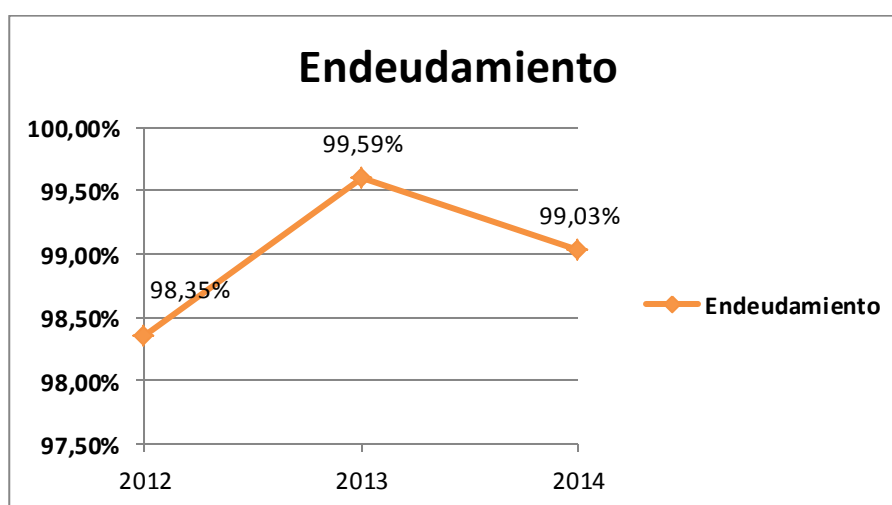
**Cuadro 24**  
**Indicadores de endeudamiento o de cobertura de la empresa**  
**MEGAPLANET CÍA.LTDA.**

	Indicadores	Fórmulas	2012	2013	2014
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO O DE COBERTURA</b>	Endeudamiento	$(\text{Pasivo Total} * 100) / \text{Activo Total}$	98,35%	99,59%	99,03%
	Concentración de endeudamiento	$\text{Pasivo corriente} / \text{Total Pasivo}$	1,00	0,78	0,83
	Deudas con Terceros	$\text{Pasivo total con terceros} / \text{Patrimonio}$	59,73	244,20	101,66
	Razón de independencia financiera	$\text{Patrimonio o capital contable} / \text{Activo Total}$	0,02	0,00	0,01

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.3.1. Endeudamiento.

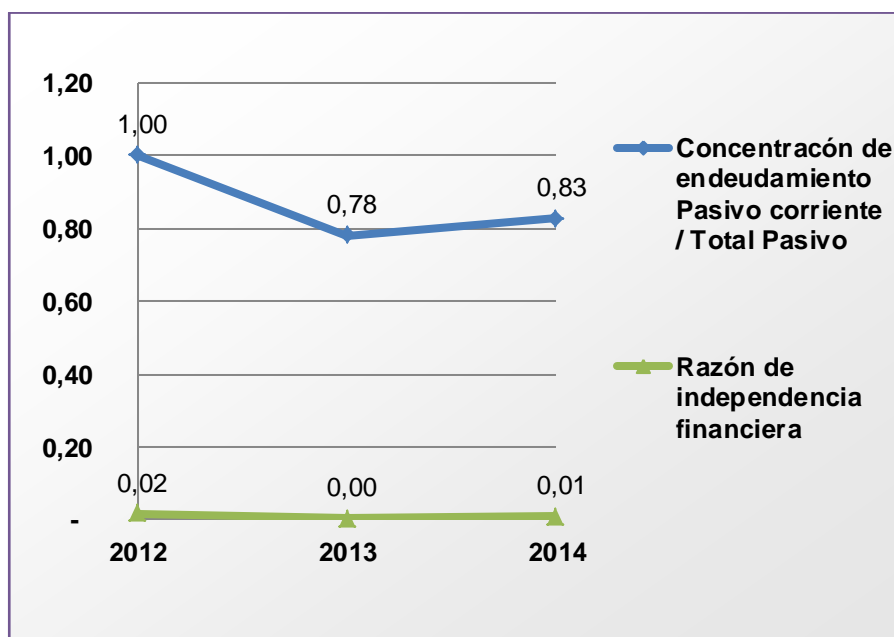
La empresa tiene comprometido el 98,35% de sus activos con acreedores en el 2012, el 99,59% en el 2013 y el 99,03% en el 2014; lo cual puede ser riesgoso si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social, según se observa en la Figura 33.



**Figura 33. Indicadores de endeudamiento**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.3.2. Concentración de endeudamiento.

Como lo indica la Figura 34, la empresa tiene el 100% de sus obligaciones a corto plazo en el año 2012, el 78% en el año 2013 (tan solo el 22% a largo plazo), y el 83% en el año 2014 (tan solo el 17% a largo plazo); lo cual puede ser riesgoso, pues como la mayor parte de sus obligaciones son de corto plazo podría ocasionarle problemas financieros.



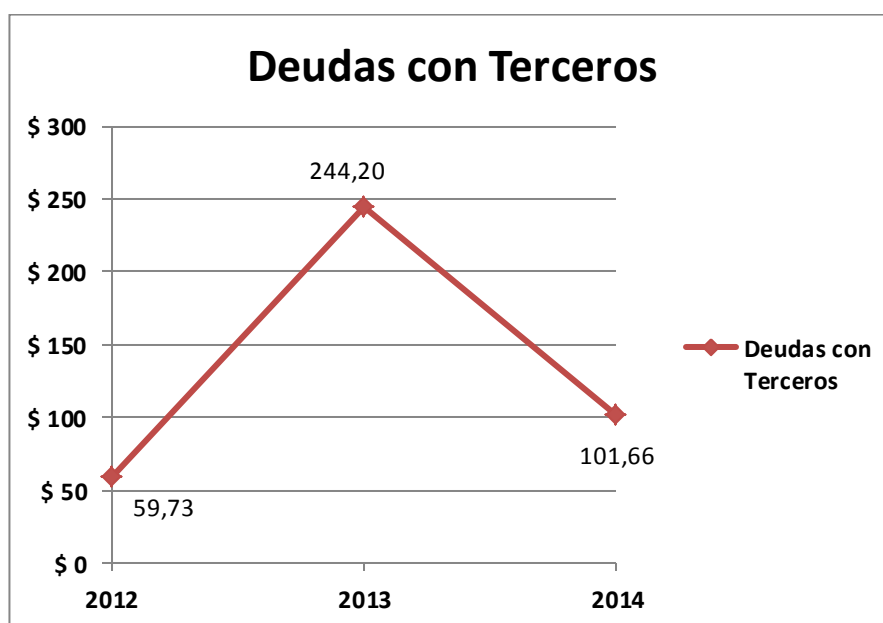
**Figura 34. Indicadores de razón de protección al pasivo**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.3.3. Razón de independencia financiera.

Como lo muestra la Figura 34, la porción del activo que ha sido adquirida mediante préstamos de los accionistas de la empresa es de aproximadamente el 2% en el 2012, 0,41% en el 2013, y 1% en el 2014, lo cual demuestra que la empresa tiene comprometido su activo con terceros, propiamente en la totalidad del mismo.

#### 4.1.2.3.4. Deudas con terceros.

Según se evidencia en la Figura 35, la empresa presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores respecto al patrimonio, \$59,73 por cada dólar de patrimonio para el año 2012, \$244,2 para el 2013, y \$101,66 para el 2014, lo que demuestra que su patrimonio está comprometido con los acreedores.



**Figura 35. Deudas con terceros**  
Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.4. Razones de Rentabilidad.

En el Cuadro 25, se indica las razones de rentabilidad de la empresa MEGAPLANET CÍA. LTDA.

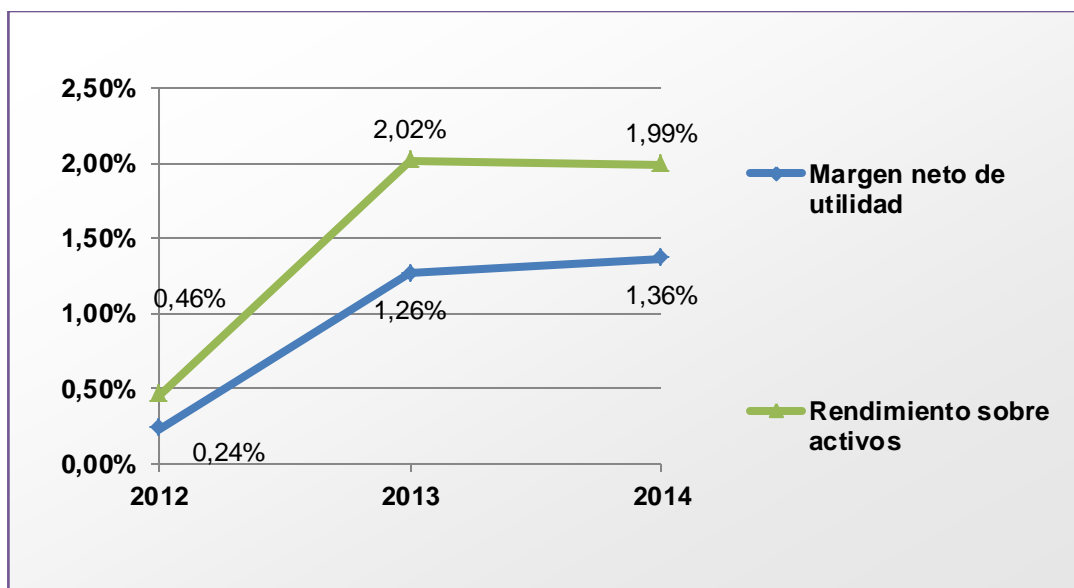
**Cuadro 25**  
**Indicadores de Rendimiento**

Indicadores	Fórmulas	2012	2013	2014	
Margen neto de utilidad	$(\text{Utilidad Neta} * 100) / \text{Ventas netas}$	0,24%	1,26%	1,36%	
INDICADORES DE RENDIMIENTO	Rendimiento sobre el patrimonio	$(\text{Utilidad neta} * 100) / \text{Patrimonio}$	27,97%	494,61%	204,50%
	Rendimiento sobre activos	$\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$	0,46%	2,02%	1,99%

Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.4.1. Margen neto de utilidad.

Como se observa en la Figura 36, las ventas de la empresa para el año 2012 generaron el 0,24% de utilidad para los accionistas, en el 2013 el 1,26%, y en el 2014 se incrementó al 1,36%.



**Figura 36. Indicadores del margen neto de utilidad y rendimiento sobre activos de utilidad**

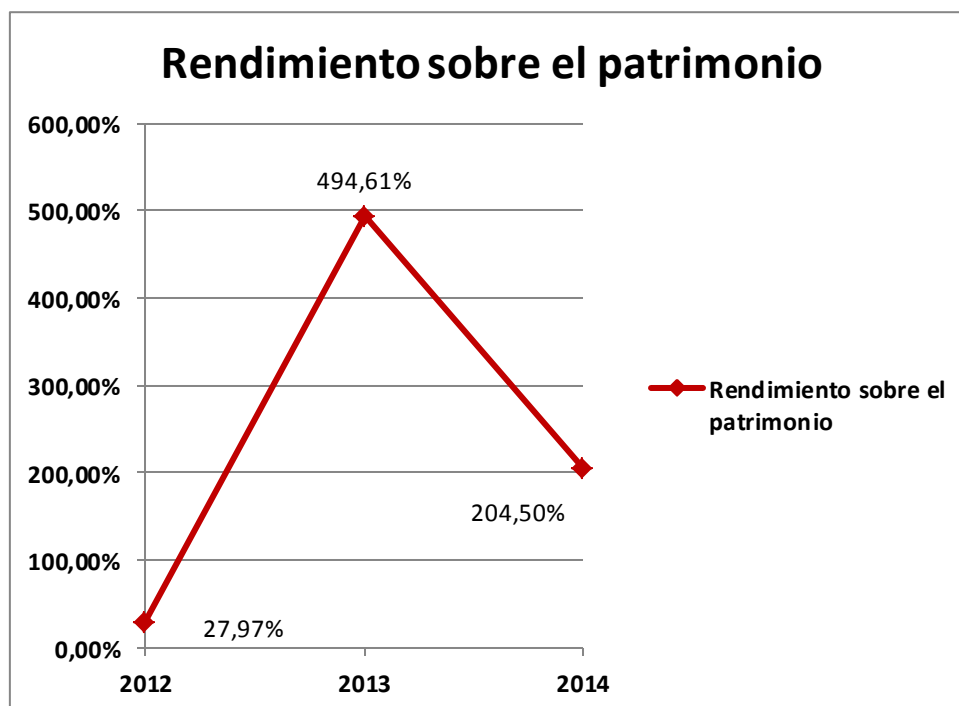
**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2.4.2. Rendimiento sobre activos.

Según se evidencia en la Figura 37, los activos de la empresa generaron una rentabilidad muy baja, del 0,46% en el 2012, 2,02% en el 2013 y 1,99% en el 2014.

#### 4.1.2.4.3. Rendimiento sobre el patrimonio.

Según se observa en la Figura 37, podemos concluir que la rentabilidad del patrimonio para el año 2012 fue del 27,97%, para el año 2013 fue del 494,61% y para el año 2014 fue del 204,5%, es decir que hubo un aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios.



**Figura 37. Indicadores del rendimiento sobre el patrimonio**  
**Fuente: MEGAPLANET CÍA. LTDA.**

#### **4.2. Resultados del Diagnóstico Financiero**

Una vez efectuado el respectivo análisis a los estados financieros y determinadas las razones financieras de los mismos, se obtuvo los siguientes resultados, para consecutivamente proponer estrategias que permitan optimizar la gestión financiera de MEGAPLANET CÍA. LTDA.

##### **4.2.1. Gestión de Activos.**

Posteriormente al análisis horizontal de los estados financieros, se obtuvo de los periodos examinados los siguientes resultados.



**Cuadro 26**  
**Gestión de Activos**

INDICADORES DE CRECIMIENTO	AÑO 2012-2013	AÑO 2013-2014
Crecimiento de activos	7,21%	13,90%
Crecimiento de pasivos	8,56%	13,25%
Crecimiento en patrimonio	-73,45%	172,06%
Crecimiento en utilidad neta	369,58%	12,49%
Crecimiento en ventas	-12,49%	4,16%

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

El crecimiento de los activos se origina especialmente por el incremento sustancial de las cuentas y documentos por cobrar clientes producto de la venta de la mercadería. El decrecimiento de las ventas al relacionarse directamente con el inventario mercadería provoca su disminución en el periodo 2012-2013 como consecuencia de la apertura de la sucursal en el 2012 y el cierre de la misma en el 2013 (Tumbaco), logrando en el periodo 2013- 2014 una recuperación en el inventario mercadería y ventas.

La empresa tiene comprometido el 98,35% de sus activos con los acreedores en el 2012, el 99,59% en el 2013 y el 99,0% en el 2014, es decir; que la empresa se encuentra en manos de terceros.

Los pasivos presentan un incremento importante, principalmente por las cuenta obligaciones con instituciones financieras y la cuenta préstamos de accionistas, rubro que los socios o accionistas inyectan a la compañía para solventar las necesidades de caja y bancos. Sin embargo, estos valores se encuentran a corto plazo, lo que dificulta cumplir con el pago de esta obligación, debido a la falta de liquidez y la inadecuada recuperación de cartera que atraviesa la empresa.

El patrimonio en el periodo 2012- 2013 disminuye debido a la pérdida antes de la participación de impuestos generada en el año 2013 por un valor de \$-4.715,09, mientras que en el periodo 2013-2014 se da un crecimiento

muy representativo con una utilidad antes de participación de impuestos de \$3.672,11.

La utilidad neta como se puede observar tiene un comportamiento creciente. Los periodos 2012- 2013 y 2013- 2014 se incrementa significativamente, a pesar del aumento de los gastos de ventas y aparecimiento de gastos financieros, sin embargo un rubro muy importante que marca la diferencia para su crecimiento son los gastos no deducibles locales. A pesar de la pérdida generada en el 2013, la aparición de gastos financieros por concepto de pago de intereses bancarios e intereses pagados a terceros y los gastos no deducibles, la empresa en el año 2013 tiene como resultado una utilidad neta.

#### 4.2.2. Gestión de Liquidez.

Es de gran importancia analizar la forma en la cual la empresa obtiene liquidez para cubrir con sus actividades, de esta manera se puede conocer si lo realizó por actividades operativas o de financiación.

**Cuadro 27**  
**Gestión de liquidez**

INDICADORES DE CRECIMIENTO	AÑO 2012- 2013	AÑO 2013-2014
Crecimiento de la cartera	40,60%	9,63%
Crecimiento de los proveedores	-11,88%	51,38%
Crecimiento de las ventas	-12,49%	4,16%

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

El crecimiento de la cartera está directamente relacionada con el crecimiento de las ventas, en el periodo 2012-2013 se evidencia una disminución en las ventas, por esta razón en el mismo periodo se espera un mismo comportamiento con la cartera. Sin embargo, ésta se incrementa, dando a entender que la empresa no realiza una adecuada recuperación de

cartera. Así mismo el crecimiento de los proveedores disminuye conjuntamente con el crecimiento de las ventas, por lo que se determina que los proveedores son un elemento sustancial en las operaciones de la empresa.

### **Cuadro 28** **Indicadores de Rotación**

<b>INDICADORES DE ROTACIÓN</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>
Periodo promedio de cobro	174	183
Periodo promedio inventario	156	186
Ciclo operacional	330	369
(-) Periodo promedio de pago	12	9
Ciclo de efectivo	318	360

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

Durante el 2013 el ciclo de efectivo fue de 330 días y 369 días en el 2014, esto significa que la empresa debe considerar este plazo de tiempo como un periodo en el que no va a recibir dinero, razón por la cual debe prever sus insuficiencias de efectivo mientras realiza su gestión de cobro y recupera su cartera.

Se observa que los plazos promedio concedidos a los clientes para que realicen el pago de sus compras son poco razonables, puesto que se tarda hasta 6 meses en recuperar su cartera, es decir; que la empresa tiene una alta deficiencia en la recuperación de cartera, por lo que no podrá cumplir con el pago a sus proveedores en el tiempo acordado, viéndose obligada a buscar un tipo de financiación. De igual manera se evidencia un alto número de días en el almacenaje de sus inventarios, siendo esto poco saludable para la empresa ya que implicaría asumir mayores costos.

#### **4.2.3. Gestión del Patrimonio.**

Los préstamos de accionistas son empleados para acrecentar las operaciones de la empresa, estos valores resultan más beneficiosos puesto

que al ser procedentes de los accionistas en el caso de presentar la empresa una recesión económica, los accionistas pueden conceder aplazamientos en el pago de la obligación.

**Cuadro 29**  
**Indicadores de Crecimiento**

<b>INDICADORES DE CRECIMIENTO</b>	<b>AÑO 2012- 2013</b>	<b>AÑO 2013-2014</b>
Crecimiento del patrimonio	-73,45%	172,06%
Crecimiento de las utilidades	369,58%	12,49%

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

El decrecimiento del patrimonio en el periodo 2012-2013 se deriva de la pérdida obtenida y cierre de una sucursal en el año 2013, sin embargo en el periodo 2013- 2014 el patrimonio se incrementa, producto de la reducción de gastos administrativos. Un rubro muy importante que es considerado son los gastos no deducibles (gastos que no poseen factura de respaldo), valor considerable que marca la diferencia para la obtención de utilidades netas en los periodos, por esta razón se evidencia un crecimiento en las utilidades netas 369,58% en el periodo 2012-2013 y 12,49% en el periodo 2013-2014.

#### 4.3. Análisis FODA con fortalezas y debilidades del diagnóstico financiero.

En el Cuadro 30, se puede observar el análisis FODA que incluye las fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico financiero de MEGAPLANET CÍA. LTDA.

**Cuadro 30**  
**Análisis FODA con debilidades y fortalezas del diagnóstico financiero.**

FORTALEZAS	IMPACTO			
	FACTOR	A (5)	M (3)	B (1)
Exhaustivo control de calidad que maneja la empresa en cuanto a sus productos. (F1)	X			
Sondeos periódicos del mercado por lo que posee una alta competitividad en precios con relación a la competencia. (F2)			X	
Oferta productos de buena calidad a sus clientes. (F3)	X			
Posee una amplia cartera de clientes. (F4)	X			
Es una empresa reconocida en el sector donde se desenvuelve.(F5)				X
Sucursales ubicadas en los cantones de Rumiñahui y Mejía que permiten atender la demanda de ambas poblaciones cercanas. (F6)			X	
Se promueve el trabajo en equipo y la responsabilidad laboral entre todos los integrantes de la organización. (F7)				X

Continua



DEBILIDADES	IMPACTO			
	FACTOR	A (5)	M (3)	B (1)
La empresa carece de lineamientos estratégicos establecidos y difundidos formalmente. (D1)	X			
No cuenta con manuales de procedimientos y funciones para estandarizar y controlar de manera adecuada las operaciones de la empresa. (D2)	X			
Desconocimiento técnico-teórico de temas administrativos, reemplazados por conocimientos empíricos y por prácticas únicamente experimentales en administración de empresas. (D3)	X			
El sistema de control de inventario empleado requiere de mucho tiempo. (D4)			X	
Carece de información financiera para realizar los respectivos análisis financieros que permitan conocer la situación de la empresa. (D5)	X			
No utilizan un método técnico para el establecimiento de precios. (D6)			X	
La empresa no cuenta con profesionales en marketing que monitoreen el mercado, comportamiento de la demanda y oferta del sector al cual pertenece. (D7)				X
Deficiencia en la gestión de cobro de la empresa, ya que en las cuentas por cobrar se concentra más del 50% del activo total de la empresa y crece durante los últimos tres años, lo cual incide en los niveles de morosidad. (D8)	X			
Las cuentas y documentos por pagar a proveedores constituyen aproximadamente el 50% del total del pasivo y patrimonio de la empresa (D9)			X	
El 99% del activo está financiado con el pasivo de la empresa, es decir el patrimonio de la empresa tiene una mínima participación. (D10)			X	

Continua



Los gastos de administración de la empresa representan aproximadamente el 32% de las ventas anuales de la empresa y en parte corresponde a rubros que deben ser racionalizados su consumo. (D11)	X
Gastos locales de la empresa sin documentos de respaldo, que los convierte en no deducibles (D12)	X
La liquidez de la empresa tiene alta dependencia de sus inventarios lo cual afecta su disponibilidad inmediata que no le permite cubrir sus obligaciones a corto plazo (D13)	X
El período promedio de cobro de la empresa es crítico, ya que se encuentra en 183 días. (D14)	X
El período promedio de inventario de la empresa supera los 6 meses, lo cual conlleva asumir elevados costos de almacenaje. (D15)	X
El ciclo de efectivo de la empresa es muy elevado ya que llega a 360 días, y merma su liquidez de forma significativa. (D16)	X
La concentración del endeudamiento de la empresa se encuentra en obligaciones a corto con porcentajes que bordean el 83%. (D17)	X
La utilidad neta de la compañía tiene un rendimiento bajo sobre los activos totales de la misma, con tendencia a seguir decreciendo. (D18)	X

**Continúa**



OPORTUNIDADES		IMPACTO		
FACTOR	A (5)	M (3)	B (1)	
Alternativas de financiamiento en la banca privada para apalancar el crecimiento del negocio. (O1)	X			
Incentivo a la industria del calzado a través de la disminución del arancel para la fabricación de productos nacionales. (O2)	X			
Demanda cautiva de clientes del Cantón Rumiñahui y cantones aledaños durante diversas temporadas del año. (O3)	X			
Dinamización de la producción nacional de calzado. (O4)			X	
La inflación anual en nuestro país, que mantiene los costos de producción. (O5)				X

AMENAZAS		IMPACTO		
FACTOR	A (5)	M (3)	B (1)	
Potencial disminución del consumo de los hogares debido a las condiciones macroeconómicas del país. (A1)	X			
Alta competitividad por parte de empresas de gran tamaño que tienen presencia en el mercado objetivo y también a nivel nacional. (A2)	X			

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.



## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

#### 5.1. Planeación financiera

Con la finalidad de mejorar la situación financiera de la empresa descrita en los análisis de tipo horizontal, vertical e índices financieros, es fundamental que se tomen decisiones financieras específicas con relación a la gestión financiera.

La propuesta de estrategias financieras que se presenta en este capítulo, se orienta bajo cuatro perspectivas de la gestión financiera:

- Gestión de la liquidez
- Gestión de la eficiencia
- Gestión del endeudamiento
- Gestión de la rentabilidad

**5.1.1. Ponderación de incidencia de los factores del análisis FODA con fortalezas y debilidades del diagnóstico financiero.**

**ESCALA DE INCIDENCIA:**

ALTO=5, MEDIO=3, BAJO=1

**Cuadro 31**  
**Matriz ofensiva de iniciativa estratégica**

FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	Alternativas de financiamiento en la banca privada para apalancar crecimiento negocio. (O1)	de Incentivo a la industria del calzado a través de la disminución del arancel para la fabricación de productos nacionales. (O2)	Demanda cautiva de clientes del Cantón Rumiñahui y cantones aledaños durante diversas temporadas del año. (O3)	TOTAL
Exhaustivo control de calidad que maneja la empresa en cuanto a sus productos. (F1)	3	3	3	9
Oferta productos de buena calidad a sus clientes. (F3)	3	5	5	13
Posee una amplia cartera de clientes. (F4)	5	3	1	9
<b>TOTAL</b>	11	11	9	

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

**Cuadro 32**  
**Matriz defensiva de iniciativa estratégica**

<b>DEBILIDADES/AMENAZAS</b>	Potencial disminución del consumo de los hogares debido a las condiciones macroeconómicas del país. <b>(A1)</b>	Alta competitividad por parte de empresas de gran tamaño que tienen presencia en el mercado objetivo y también a nivel nacional. <b>(A2)</b>	<b>TOTAL</b>
La empresa carece de lineamientos estratégicos establecidos y difundidos formalmente. (D1)	1	5	6
No cuenta con manuales de procedimientos y funciones para estandarizar y controlar de manera adecuada las operaciones de la empresa. (D2)	1	3	4
Desconocimiento técnico-teórico de temas administrativos, reemplazados por conocimientos empíricos y por prácticas únicamente experimentales en administración de empresas. (D3)	5	5	10
Carece de información financiera para realizar los respectivos análisis financieros que permitan conocer la situación de la empresa. (D5)	5	5	10
Deficiencia en la gestión de cobro de la empresa, ya que en las cuentas por cobrar se concentra más del 50% del activo total de la empresa y crece durante los últimos tres años, lo cual incide en los niveles de morosidad. (D8)	5	3	8
Los gastos de administración de la empresa representan aproximadamente el 32% de las ventas anuales de la empresa y en parte corresponde a rubros que deben ser racionalizados su consumo. (D11)	3	5	8
La liquidez de la empresa tiene alta dependencia de sus inventarios lo cual afecta su disponibilidad inmediata que no le permite cubrir sus obligaciones a corto plazo (D12)	3	3	6
El período promedio de cobro de la empresa es crítico, ya que se encuentra en 183 días. (D14)	3	5	8
El ciclo de efectivo de la empresa es muy elevado ya que llega a 360 días, y merma su liquidez de forma significativa. (D16)	5	5	10
La concentración del endeudamiento de la empresa se encuentra en obligaciones a corto con porcentajes que bordean el 83%. (D17)	5	3	8
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

**Cuadro 33**  
**Matriz de respuesta de iniciativa estratégica**

<b>FORTALEZAS/ AMENAZAS</b>	Potencial disminución del consumo de los hogares debido a las condiciones macroeconómicas del país. <b>(A1)</b>	Alta competitividad por parte de empresas de gran tamaño que tienen presencia en el mercado objetivo y también a nivel nacional. <b>(A2)</b>	<b>TOTAL</b>
Exhaustivo control de calidad que maneja la empresa en cuanto a sus productos. (F1)	1	3	4
Oferta productos de buena calidad a sus clientes. (F3)	3	5	8
Posee una amplia cartera de clientes. (F4)	1	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

**Cuadro 34**  
**Matriz de mejoramiento estratégico**

<b>DEBILIDADES / OPORTUNIDADES</b>	Alternativas de financiamiento en la banca privada para apalancar el crecimiento del negocio. (O1)	Incentivo a la industria del calzado a través de la disminución del arancel para la fabricación de productos nacionales. (O2)	Demanda cautiva de clientes del Cantón Rumiñahui y cantones aledaños durante diversas temporadas del año. (O3)	<b>TOTAL</b>
La empresa carece de lineamientos estratégicos establecidos y difundidos formalmente. (D1)	3	5	5	13
No cuenta con manuales de procedimientos y funciones para estandarizar y controlar de manera adecuada las operaciones de la empresa. (D2)	3	3	3	9
Desconocimiento técnico-teórico de temas administrativos, reemplazados por conocimientos empíricos y por prácticas únicamente experimentales en administración de empresas. (D3)	3	5	5	13
Carece de información financiera para realizar los respectivos análisis financieros que permitan conocer la situación de la empresa. (D5)	5	5	3	13
Deficiencia en la gestión de cobro de la empresa, ya que en las cuentas por cobrar se concentra más del 50% del activo total de la empresa y crece durante los últimos tres años, lo cual incide en los niveles de morosidad. (D8)	5	3	3	11

**Continúa**



Los gastos de administración de la empresa representan aproximadamente el 32% de las ventas anuales de la empresa y en parte corresponde a rubros que deben ser racionalizados su consumo. (D11)	5	5	5	15
La liquidez de la empresa tiene alta dependencia de sus inventarios lo cual afecta su disponibilidad inmediata que no le permite cubrir sus obligaciones a corto plazo. (D12)	5	5	5	15
El período promedio de cobro de la empresa es crítico, ya que se encuentra en 183 días. (D14)	3	3	3	9
El ciclo de efectivo de la empresa es muy elevado ya que llega a 360 días, y merma su liquidez de forma significativa. (D16)	5	5	5	15
La concentración del endeudamiento de la empresa se encuentra en obligaciones a corto plazo con porcentajes que bordean el 83%. (D17)	3	3	3	9
<b>TOTAL</b>	40	42	40	

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

**Cuadro 35**  
**Matriz de síntesis estratégica**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>Fortalecer la promoción de los productos que comercializa la empresa, con énfasis en los atributos de calidad que los distingue de la competencia.</p> <p>Penetrar en mercados que no han sido explotados en la comercialización del calzado, a través de ferias, promociones especiales y otras acciones itinerantes, que no impliquen costos fijos para la empresa.</p>	<p>Impulsar las compras al contado en productos de calidad que inclusive se comercializan también en los grandes almacenes competidores de la empresa.</p> <p>Realizar campañas de marketing directo dirigidas al consumidor final, llegando a los hogares, lugares de alta afluencia, visitas empresariales y eventos masivos.</p>
	<p>Establecer convenios con empresas que comercializan productos complementarios tales como ropa, accesorios deportivos o de vestir, para vender sus productos a consignación.</p>	<p>Publicitar la nueva imagen institucional de la empresa, como auspiciante de eventos masivos y personajes destacados en el ámbito deportivo, político y social para que exhiban los productos de la empresa en los mercados que han impuesto su presencia y en nuevos mercados para introducir sus productos.</p>
	<p>Lanzar planes de compras que acumulen puntos, y que ofrezca beneficios adicionales o premios a los clientes, en base a reducir el costo de los productos de calzado e incentivar las compras en volumen y al contado.</p> <p>Buscar alternativas de refinanciamiento de la deuda con las instituciones financieras, en procura de diferir sus obligaciones hacia el largo plazo.</p>	
DEBILIDADES	<p>Formular un plan estratégico para la empresa que permita la toma de decisiones con enfoque a largo plazo, alineando a todo el equipo humano en una misma dirección.</p>	<p>Fortalecer las capacidades técnico teóricas de los directivos de la empresa en temas relacionados con la gestión administrativa, a través de cursos y asesoría directa.</p>

**Continúa**



	<p>Racionalizar los gastos de administración de la empresa, con enfoque en el rubro de sueldos, salarios y remuneraciones, de tal forma que se encuentren dentro de rangos aceptables para el negocio.</p>	<p>Efectuar análisis financieros periódicos en base a estados financieros estandarizados, que permitan el análisis objetivo de la información para la oportuna toma de decisiones que salvaguarden la liquidez de la empresa.</p>
	<p>Disminuir la dependencia del financiamiento de corto plazo, mediante aportes de capital de los socios y un manejo más óptimo de sus activos.</p>	<p>Fortalecer la gestión del área contable-financiera, estructurando un equipo humano especializado y con estabilidad laboral en la empresa.</p> <p>Impulsar la recuperación de cartera de la empresa asignando un equipo humano a las funciones específicas de seguimiento y recaudación de cartera, priorizando los cobros en función de la antigüedad y montos de la misma.</p> <p>Implementar el manejo técnico del inventario para racionalizar las compras de los productos a los proveedores y mantener el stock adecuado.</p>

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.



## Matriz de objetivos y estrategias

### 5.1.2. Estrategia de liquidez.

Para MEGAPLANET CÍA. LTDA., la estrategia de liquidez es un factor fundamental, y consiste en un conjunto de acciones estratégicas que deberán poner en marcha los directivos de la empresa, para incrementar los niveles de liquidez con énfasis en el dinero disponible necesario, que permitan mejorar la capacidad de pago a corto y largo plazo.

**Cuadro 36**  
**Matriz de estrategias de liquidez**

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>LIQUIDEZ</b>	INCREMENTAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA.
<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><i>Impulsar las compras al contado en los productos que inclusive se comercializan también en los grandes almacenes competidores de la empresa.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armar promociones en combos de mercadería que fomenten la compra al contado.</li> <li>• Los combos de mercadería deberán ofrecer productos de alta rotación combinados con productos de baja rotación y elevada antigüedad en el inventario de la empresa.</li> </ul> <p><i>Establecer planes de compras que acumulen puntos, y que ofrezca beneficios adicionales o premios a los clientes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En base a la reducción del costo de los productos de calzado justificado por las compras en volumen y al contado.</li> <li>• Los beneficios adicionales o premios consistirán en descuentos especiales en la misma mercadería de baja rotación que tiene en su inventario la empresa.</li> </ul>	

Continua



*Efectuar análisis financieros periódicos en base a estados financieros estandarizados, que permitan el análisis objetivo de la información para la oportuna toma de decisiones que salvaguarden la liquidez de la empresa.*

- Diseñar un modelo específico de estado financiero que sea aplicado mensualmente.
- Diseñar un tablero de indicadores financieros con sistema de semáforos que alerte sobre los resultados más críticos que se presenten.

*Impulsar la recuperación de cartera de la empresa asignando un equipo humano a las funciones específicas de seguimiento y recaudación de cartera.*

- Priorizar los cobros en función de la antigüedad y montos vencidos de cartera.
- Para la cartera de difícil cobro contratar a una persona externa, bajo un esquema de premio por recaudación efectiva por resultados.
- Rediseñar los procedimientos de otorgamiento de crédito como de recuperación de cartera para conseguir un mejor control en la gestión de la cartera.
- Especializar a un grupo de vendedores para que realicen la gestión de cobro telefónica.

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

### 5.1.3. Estrategia de Endeudamiento.

A través de estas acciones estratégicas, se alineará la estructura del pasivo de MEGAPLANET CÍA. LTDA., buscando la estabilidad financiera de la compañía, al evitar la descompensación del endeudamiento a corto plazo respecto del largo plazo y en atención a la estructura del activo.

#### Cuadro 37 Matriz de estrategias de endeudamiento

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	REESTRUCTURAR LAS OBLIGACIONES QUE MANTIENE LA EMPRESA CON TERCEROS.
<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><i>Buscar alternativas de refinanciamiento de la deuda con las instituciones financieras, en procura de diferir sus obligaciones hacia el largo plazo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar acercamientos con las instituciones financieras para proponer refinanciar su deuda a largo plazo con garantía de su cartera.</li> </ul> <p><i>Disminuir la dependencia del financiamiento de corto plazo, mediante aportes de capital de los socios y un manejo más óptimo de sus activos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer a los socios que los pasivos que tiene la empresa para con ellos, pasen a convertirse en aportes de capital.</li> <li>• Buscar nuevos socios que ingresen a la compañía con aportaciones de capital líquido (efectivo).</li> </ul>	

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

#### 4.1.2. Estrategia de Actividad.

Estas líneas de acción estratégicas buscan incrementar la eficiencia de MEGAPLANET CÍA. LTDA. a fin de que sus productos sean más competitivos en el mercado, para lo cual se impulsará la racionalización del costo y gastos en que incurre la compañía, lo cual le brindará un mejor margen bruto y operacional.

**Cuadro 38**  
**Matriz de estrategias de actividad**

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>ACTIVIDAD</b>	MEJORAR LA EXPLOTACIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.
<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><i>Establecer convenios con empresas que comercializan productos complementarios tales como ropa, accesorios deportivos o de vestir, para vender sus productos a consignación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar los establecimientos que comercializan los productos complementarios al mismo segmento de mercado que comercializa la empresa.</li> <li>• Elaborar un modelo de comercialización de mercadería en consignación, bajo un esquema de comisiones atractivo para las empresas comercializadoras.</li> </ul> <p><i>Formular un plan estratégico para la empresa que permita la toma de decisiones con enfoque a largo plazo, alineando a todo el equipo humano en una misma dirección.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres participativos con el personal de la empresa para sensibilizar y establecer un plan de acción único y a largo plazo.</li> <li>• Realizar seguimiento periódico de la implementación del plan estratégico midiendo indicadores de resultados.</li> </ul>	

**Continúa**



*Fortalecer las capacidades técnico -teóricas de los directivos de la empresa en temas relacionados con la gestión administrativa, a través de cursos y asesoría directa.*

- Elaborar un plan de capacitación para atender las principales necesidades de conocimientos y habilidades del equipo directivo de la empresa (tres personas).
- Establecer un convenio con una institución especializada en capacitación empresarial para que lleve a cabo la ejecución integral del plan de capacitación, obteniendo condiciones económicas más favorables.

*Racionalizar los gastos de administración de la empresa, con enfoque en el rubro de sueldos, salarios y remuneraciones, de tal forma que se encuentren dentro de rangos aceptables para el negocio.*

- Establecer una política salarial para homologar sueldos en base al alcance de responsabilidad de los cargos.
- Implementar evaluaciones del desempeño que sirvan como criterio para la administración de los niveles de remuneración del personal.

*Fortalecer la gestión del área contable- financiera, estructurando un equipo humano especializado y con estabilidad laboral en la empresa.*

- Establecer un cronograma de regularización de la información contable y asignar un responsable específico de cumplirlo en el corto plazo.

*Implementar el manejo técnico del inventario para racionalizar las compras de los productos a los proveedores y mantener el stock adecuado.*

- Aplicar procedimientos y cálculos para establecer el lote óptimo de compras y de stock de mercadería.
- Realizar el cálculo y el control periódico de la rotación de los diferentes productos que comercializa para identificar cuáles son los de alta y baja rotación.
- Elaborar un proyecto de automatización de la administración del inventario que incluya la capacitación al personal de la empresa.

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

### 4.1.3. Estrategia de Rentabilidad

Las acciones estratégicas propuestas en este apartado pretenden mejorar los niveles de rentabilidad de MEGAPLANET CÍA. LTDA. A través de una estrategia centrada en el cliente, en el análisis de sus niveles de contribución y potencial que debe ser explotado para conseguir una mayor rentabilidad promedio en la empresa.

**Cuadro 39**  
**Matriz de estrategias de rentabilidad**

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATEGICO
<b>RENTABILIDAD</b>	INCREMENTAR EL NIVEL DE UTILIDAD NETA DE LA EMPRESA RESPECTO DE SUS VENTAS TOTALES.
<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><i>Fortalecer la promoción de los productos que comercializa la empresa, con énfasis en los atributos de calidad que los distingue de la competencia mediante la realización de marketing directo dirigidas al consumidor final llegando a los hogares, lugares de alta afluencia, visitas empresariales y eventos masivos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de mercadeo cuyo objetivo sea posicionar en la mente de los consumidores las ventajas que ofrecen los productos de la empresa.</li> <li>• Elaborar material POP orientado a las ventajas de los productos de la empresa y realizar el volanteo en lugares y eventos de gran afluencia.</li> </ul> <p><i>Publicitar la nueva imagen institucional de la empresa, como auspiciante de eventos masivos y personajes destacados en el ámbito deportivo, político y social.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibir los productos de la empresa en los mercados que han impuesto su presencia, a través de vallas, camisetas y gigantografías apoyados en la imagen de personajes destacados.</li> <li>• Auspiciar eventos sociales de masiva afluencia con carpas, tarimas u otros implementos con los que cuenta la empresa, impulsando la imagen de sus productos.</li> </ul>	

**Fuente:** MEGAPLANET CÍA. LTDA.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- La empresa tiene una elevada dependencia de los inventarios para demostrar liquidez en su activo corriente, lo cual constituye un elevado riesgo para cubrir sus obligaciones del pasivo corriente.
- Debido a la deficiente gestión de cobro, el periodo promedio de cobro de la empresa que llega a 183 días, incide negativamente en el ciclo de efectivo de MEGAPLANET CÍA. LTDA., restándole la liquidez necesaria para mejorar sus niveles de ventas.
- La estructura de endeudamiento que posee la empresa es extremadamente elevada con énfasis a los proveedores, instituciones financieras y préstamos de accionistas, lo cual encarece el costo de su capital de trabajo, ya que de por medio existe una tasa de financiamiento.
- La utilidad operacional de la empresa se ve afectada por los elevados gastos de administración que principalmente corresponden a los sueldos, salarios y remuneraciones, ya que no han sido establecidos técnicamente en condiciones del mercado laboral.
- La rentabilidad de la empresa podría alcanzar mejores niveles, en la medida en que se tome acciones correctivas por parte de los directivos con relación a la gestión financiera y administrativas de la empresa.

## 6.2. Recomendaciones

- Implementar las estrategias financieras propuestas para mejorar la liquidez de la empresa en base a dos aspectos críticos de la compañía que deben ser atendidos de manera inmediata, mediante las acciones de recuperación de cartera y las acciones para mejorar la rotación del inventario de la empresa.
- Controlar los gastos de la compañía a fin de procurar una mayor utilidad operacional que le permita ser más competitiva en el mercado local.
- Ejecutar de forma permanente la elaboración de estados financieros estandarizados, análisis e interpretación de índices financieros, y la correspondiente toma de decisiones oportuna para procurar la salud financiera de la empresa.
- Desarrollar los elementos necesarios para una efectiva gestión administrativa- financiera, como son la planificación estratégica, la estructura organizacional, los manuales de políticas y procedimientos y el control permanente de la gestión integral de la empresa.



### Bibliografía

- Portafolios: Corporativos. (Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/llantas-importadas-crecieron-33-ultimos>
- Aching, C. (2007). Matemática Financiera Para La Toma de Decisiones. Mexico: Prentice Hall.
- Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL Irwin.
- Arens, A., & Marsk, E. (2007). Auditoria un Enfoque Integral (11 ed.). México D. F.: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2014). Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Estadísticas Macroeconómicas: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Recuperado el 09 de Enero de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/609-el-banco-central-del-ecuador-retoma-el-c%C3%A1culo-del-producto-interno-bruto-por-el-enfoque-del-ingreso>
- Banco Central del Ecuador. (s.f). Recuperado el 09 de Enero de 2015, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, D. d. (2014). Recuperado el 09 de Enero de 2015, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Banco Mundial. (2014). Banco Mundial.org. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Barandiaran, K., & Calzada, I. (2012). Hacia un Modelo de Gestion de Museos en Red.
- Barfield, R. (1985). Shareholder Value: Mnaging for the Long Term. Nueva Yersey: Prentice.
- Bernstein, L. (1995). Análisis de Estados Financieros. Barcelona: Irwin.
- Besley Scott, B. E. (2001). Fundamentos de la Administración Financiera. México: Mc Graw-Hill Interamerica de Editores S.A. de C.V.

- Besley Scott, B. E. (2001). Fundamentos de la Administración Financiera. México: Mc Graw- Hill Interamerica de Editores S.A. de C.V.
- Besley, S. (2001). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico: Mc Graw-Hill Interamerica de Editores S.A. de C.V.
- Biblioteca Económica del Banco Central del Ecuador. (2014). Recuperado el 20 de Enero de 2015, de [http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=89654&query\\_desc=su%3A%22CALZADO%22](http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=89654&query_desc=su%3A%22CALZADO%22)
- Bittel y Ramsey. (2000). En Lester R.Bittel y Jackson E. Ramsey, Enciclopedia del Management, (pág. 1307). Barcelona; España: OCEANO GRUPO EDITORIA, S.A.
- Centre of Excellence for Early Childhood Development. (2010). Enciclopedia sobre el Desarrollo de la Primera Infancia. McCartney K.
- Comercio.com, E. (2014). Recuperado el 08 de Enero de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-anual-ecuador-2014-aumento.html>
- Datos Banco Mundial. (2015). Recuperado el 9 de Enero de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/EC?display=graph>
- De la Mora, J. (2000). Teorías del Aprendizaje. México: Cempro.
- Devine, C. L. (1960). Research Methodology and Accounting Theory Formation", Accounting Review .
- Ecuador Inmediato. (2012). Recuperado el 09 de Enero de 2015, de El Periódico Instantáneo del Ecuador: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=173609&umt=industria\\_de\\_calzado\\_en\\_ecuador\\_reactiva\\_economeda\\_nacional](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=173609&umt=industria_de_calzado_en_ecuador_reactiva_economeda_nacional)
- Emery R., D., Finnerty D., J., & John, S. D. (2000). Fundamentos de Administración Financiera . México: Prentice Hall.
- Estupiñan, R. (2004). Papeles de Trabajo de la Auditoria Financiera (2 ed.). Bogotá: Kimpres Ltda.
- Fundibeq. (2012). Fundibeq. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)

- Gitman, L. J. (2007). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. México: Pearson Educacion de México S.A. de C.V.
- Gomez Barrantes, M. (2001). Elementos de Estadística descriptiva. MEXICO: EUNED.
- Grande E., I., & Abascal F., E. (2009). Fundamentos y Técnicas de Investigación (décima edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- IDE Business School. (2014). Escuela de Negocios Ecuador. Recuperado el 09 de Enero de 2015, de [www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)
- INEC. (08 de Enero de 2014). Ecuador en cifras . Recuperado el 09 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Inversiones, F. M. (2008). Guia para la realizacion de una Matriz de Marco Lógico.
- Jaramillo, J. C. (1992). Dirección Estratégica. Colombia: Mc Graw-Hill de Management.
- Jarrín, P. (2005). Guía Práctica de Investigacion Cientifica. Quito: Eben-Ezer.
- Jimenez, P. (2012). Ruta del conocimeitno financiero (1 ed., Vol. 2). Quito: Pacheco Diseño.
- Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing (edición del milenio ed.). Madrid, España: Editorial Prentice Hal.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). Marketing Versión para latinoamérica. Pearson Educación.
- Lara Álvarez, J. (2010). Curso Práctico de Análisis Financiero, Esquema para elaborar un informe ejecutivo. Quito.
- Lara Álvarez, J. (2010). Curso Práctico de Análisis Financiero. Quito.
- Lara, J. (2010). Curso Práctico de Análisis Financiero. Quito.
- Lawrence J., G. (2007). Principios de Administración Financiera. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lawrence J., G. (2007). Principios de la Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Lawrence J., G. (2007). Principios de la Adminitración Financiera. México: Pearson Educación.

- Lilia Villavicencio. (s.f). Recuperado el 05 de Enero de 2015, de CALTU:  
<http://segib.org/actividades/files/2012/10/Lilia-Villavicencio.pdf>
- Luis T., D. d., & Joaquí, L. P. (Pendiente). DIRECCIÓN FINANCIERA, Planificación, gestión y control. Financial Times, Prentice Hall.
- Luna, Y. B. (2012). Auditoria Integral Nrmas y Procediimientos (2 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Malhotra, N. k. (2004). Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico (Cuarta edición ed.). México: Prentice Hall.
- Mantilla, S. (2009). Auditoria del Control Interno (2 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martinez M., F. (2008). La utilización del color en el centro infantil. Recuperado el 12 de 10 de 2010, de [www.waece.org/biblioteca/pdfs/d025.pdf](http://www.waece.org/biblioteca/pdfs/d025.pdf)
- Maslow, H. (1999). Motivación y personalidad. Madrid: Diaz de Santos .
- MCCARTNEY, K. (2010). Investigaciones Actuales sobre Efectos de los Jardines Infantiles. Recuperado el 12 de 10 de 2010, de [www.encyclopedia-infantes.com/documents/McCartneyESPxp.pdf](http://www.encyclopedia-infantes.com/documents/McCartneyESPxp.pdf)
- MCCARTNEY, K. (2010). Investigaciones Actuales sobre Efectos de los Jardines Infantiles. EE.UU.: Harvard University, .
- MEGAPLANET CIA. LTDA. (2010).
- MEGAPLANET CÍA. LTDA. (2010).
- MIES. (2009). Empleo y Subempleo en Ecuador. Quito.
- MIES, E. M. (2009). ReVOLUCIONES MIES estrategias 2009-2012. Quito.
- Naranjo S., M., & Naranjo S., J. (2005). Contabilidad Comercial y de Servicios. Quito: Sin.
- Neira, M. (2011). El desplome del Museo Municipal. Recuperado el 25 de 08 de 2014, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/4195-el-desplome-del-museo-municipal/>
- Nogales F., Á. (2004). Investigación y Técnicas de Mercado. Madrid: ESIC Editorial.
- Ochoa, G., & Saldivar, R. (2012). Administración Financiera correlacionada con las NIF (3 ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.

- Ohmae, K. (1983). *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth, Penguin Books.
- Ortiz Gómez, A. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Colombia: Quebecor World Bogotá.
- Ortiz, S. O. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. En O. S. Luis. UNAM.
- Pete, r. P., & Jerry, O. (2005). *Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Marketin (séptima Edición ed.)*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. (2015). Recuperado el 23 de Enero de Enero, de <http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/DIAGNOSTICO%20PDYOT.pdf>
- Rivera, J., & De Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing, Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rivera, J., & Rolando, A. (2000). *Conducta del consumidor*. Madrid: Esic editorial.
- Rodrigo, E. G., & Gaitán, O. E. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Sampieri, R., C., Cotocollao, & Bapmista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGRAW- HILL.
- Schiffman, L. G. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Educacion .
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (2009). *Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito.
- SENPLADES. (2013). *Objetivos Nacionales para el Buen Vivir*.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- SENPLADES, S. N. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural (Primera edición ed.)*. Quito: SENPLADES.
- Serna, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Serie Gerentes.

- Shapiro, J. (08 de Febrero de 2000). Obtenido de <http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf>
- SIACI. (s.f). Recuperado el 30 de Enero de 2015, de Soluciones Informáticas Administrativas Contables: [http://siaci.com.ec/?page\\_id=22](http://siaci.com.ec/?page_id=22)
- Sistema Contable Administrativo. (2015). Recuperado el 29 de ENERO de 2015, de SIAC: <http://sistemacontableec.com/sistema-contable-administrativo/>
- Sociedad Geológica Mexicana. (2011). Las colecciones científicas y la protección del patrimonio paleontológico. Las colecciones científicas y la protección del patrimonio paleontológico, 63(3), 421-427. Mexico D. F.
- SRI. (s.f). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de [www.sri.gob.ec/de/136](http://www.sri.gob.ec/de/136)
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). SBS PORTAL DOCS. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT39\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT39_2011.pdf)
- Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH. (1 de Agosto de 2008). El comportamiento del consumidor: Universidad Champagnat. (U. Champagnat, Productor) Recuperado el 14 de Octubre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/41/cdcuch.htm#mas-autor>
- UNESCO-OIE. (2006). Datos Mundiales de Educación ; Sistema Educativo de Honduras. Honduras: UNESCO-OIE.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). Fundamentos de Administración Financiero. Mexico: Pearson Educación.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (3 ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Vargas Sabadías, A. (1995). estadística descriptiva e inferencial. Murcia: Publicaciones Ciencia Y Tecnología.
- Vivanco, M. (2005). Muestreo estadístico. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- WEIERS, R. (1999). Investigación de Mercados, . Prentice Hall.

Weston, J. F., & Brigham, E. (1995). Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill.

Wikipedia. (6 de ENERO de 2015). Recuperado el 09 de ENERO de 2015, de Tása de Interés, :  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_inter%C3%A9s](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s)

www.monografia.Muesos del Ecuador.com. (s.f.). Obtenido de  
[www.monografia.Muesos del Ecuador.com](http://www.monografia.Muesos del Ecuador.com)

Zorrilla, S., Torres, M., Cervo, L., & Bervain, A. (2004). Metodología de la investigación. McGraw Hill.