



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
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR**

**TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA
ASTRILEG CÍA. LTDA.”**

AUTOR: ACOSTA VILLENA, FAUSTO DAVID

DIRECTOR: ING. TIPÁN TAPIA, LUÍS ALFREDO

CODIRECTOR: ECO. ACOSTA PALOMEQUE, GALO RAMIRO

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO****CERTIFICADO**

Ing. Luís Alfredo Tipán Tapia
Eco. Galo Ramiro Acosta Palomeque

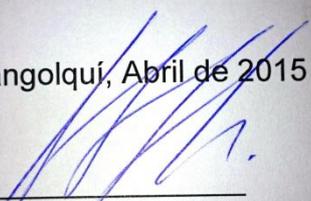
CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA ASTRILEG CÍA. LTDA.” realizado por el Sr. Fausto David Acosta Villena, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

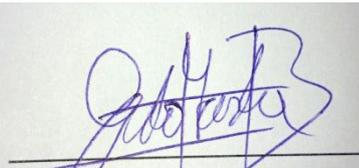
Debido a que se ha verificado y constatado su metodología, resultados y conclusiones si recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Sr. Fausto David Acosta Villena que lo entregue al Eco. Galo Acosta P., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Abril de 2015



Ing. Luís Tipán T.
DIRECTOR



Eco. Galo Acosta P.
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

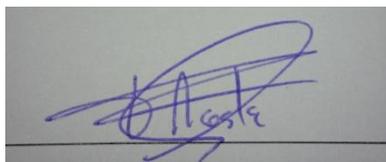
Yo, **FAUSTO DAVID ACOSTA VILLENA**,

DECLARO QUE:

El presente trabajo titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA ASTRILEG CÍA. LTDA.” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de los párrafos correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Abril de 2015.



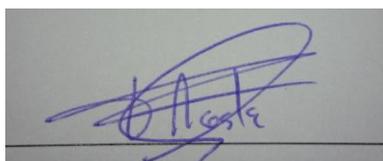
Fausto David Acosta Villena.

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO****AUTORIZACIÓN**

Yo, **FAUSTO DAVID ACOSTA VILLENA**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en el repositorio de la biblioteca Alejandro Segovia, del proyecto de tesis titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA ASTRILEG CÍA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril de 2015.



Fausto David Acosta Villena.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis, con todo mi amor y cariño:

A mis padres, a quienes hago los principales responsables de mi superación personal y profesional, quienes con su amor, dedicación y sacrificio supieron guiarme en cada paso que he dado, y a la vez han rectificado mis equivocaciones con paciencia y sabiduría.

A mis hermanos, quienes son mi impulso para errar lo menos posible, esperando que cada uno de mis pasos, deje marcado una guía en su mente y corazón.

A mi hija, Eduarda Alejandra, quien es y será mi razón de vivir, la fuerza que me motiva a ser mejor y a crecer junto a ella.

Y finalmente les dedico a ustedes mis viejitos, Alejandro Acosta E. y María de Lourdes Mazón, por cuidarme y ayudarme a dar mis primeros pasos los que me han direccionado alcanzar mis metas y cumplir mis sueños de vida.

Fausto David Acosta Villena.

AGRADECIMIENTO

Quiero extender mi sincero agradecimiento:

A Dios, por brindarme la oportunidad de existir y de formar parte de una familia maravillosa.

A mi familia, por ser mi guía y quienes han estado siempre al pendiente de mí, sin dejarme desmayar y animándome a alcanzar mis metas.

A mis amigos, quienes han sabido un apoyo y fortaleza incondicional durante la obtención de este sueño cumplido.

A mis profesores, quienes invirtieron su tiempo, experiencia y dedicación en cada aula de clases, para impartirme valores y conocimientos que me servirán para toda la vida.

Fausto David Acosta Villena.

INDICE.

CERTIFICADO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE.	vii
INDICE DE CUADROS.	xi
INDICE DE TABLAS.	xii
INDICE DE FIGURAS.	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.	xiv
EXECUTIVE SUMMARY	xv
CAPÍTULO I	1
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.	1
1.1. Antecedentes.	1
1.2. Reseña Histórica.	1
1.3. Base de Constitución Legal.	2
1.4. Misión.	3
1.5. Visión.	4
1.6. Políticas de Calidad.	4
1.7. Objetivos de Calidad.	4
1.8. Estructura Organizacional y Funcional.	5
1.8.1. Junta General de Socios.	5
1.8.2. Presidente.	5
1.8.3. Gerente General.	6
1.8.4. Secretaria.	6
1.8.5. Área de Auditoría y Aseguramiento.	6
1.8.6. Área Tributaria.	6
1.8.7. Área de Asesoría Gerencial.	7
1.8.8. Área Administrativa Financiera.	7

1.8.9.	Área de Imagen Corporativa.	7
1.9.	Microambiente o Análisis Interno.	7
1.9.1.	Clientes.	8
1.9.2.	Proveedores.	9
1.9.3.	Recursos Empresariales.	9
1.9.3.1.	Recursos Humanos.	10
1.9.3.1.1.	Capacidad Administrativa.	10
1.9.3.1.1.1.	Nivel Ejecutivo.	10
1.9.3.1.1.2.	Nivel Operativo.	11
1.9.3.1.1.3.	Nivel De Apoyo.	11
1.9.3.2.	Recurso Financiero.	12
1.9.3.3.	Recurso Material.	13
1.9.3.4.	Recursos Técnicos o Tecnológicos.	13
1.10.	Macro ambiente o Análisis Externo.	13
1.10.1.	Factor Político.	13
1.10.2.	Factor Económico.	16
1.10.2.1.	Inflación.	16
1.10.2.2.	PIB. (Producto Interno Bruto).	17
1.10.2.3.	Tasa de Interés Activa.	18
1.10.2.4.	Tasa de Interés Pasiva.	19
1.10.3.	Factor Tecnológico.	20
1.10.4.	Factor Social.	20
1.10.5.	Competencia Potencial.	22
1.10.5.1.	Competencia Empresarial	22
1.10.5.2.	Competencia Administrativa	23
1.11.	Análisis FODA.	25
1.11.1.	Evaluación de los Factores Internos.	26
1.11.2.	Evaluación de los Factores Externos.	26
	CAPÍTULO II	28
	MARCO TEÓRICO.	28

2.1.	Planeación Estratégica.	28
2.1.1.	Formulación de Estrategias.	28
2.1.1.1.	Modelo De Planificación Financiera.	28
2.1.1.2.	Modelos Financieros para el Desarrollo de la Planificación Financiera.	30
2.1.1.2.1.	Modelo Fiplan.	32
2.1.1.2.2.	Modelo Gesfincor.	35
2.1.1.2.3.	Modelo MAVE	37
2.1.1.2.4.	MODELEVA (Modelo de Evaluación de Proyectos).	38
2.1.2.	Estrategias.	39
2.1.3.	Control Estratégico.	40
2.2.	Planeación Operativa.	42
	CAPÍTULO III	43
	DIAGNÓSTICO FINANCIERO.	43
3.1.	Análisis Financiero	43
3.1.1	Análisis de la Evolución Financiera.	43
3.1.2.	Análisis de la Estructura Financiera.	47
3.2	Indicadores Financieros.	51
	CAPITULO IV	54
	DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS.	54
4.1	Estructuración del Modelo de Gestión Financiera Planteado.	54
4.2.	Proyecciones de Estrategias diseñadas.	55
4.2.1.	Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por cobrar.	56
4.2.1.1.	Políticas de financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar.	57
4.2.1.2.	Estrategias para el departamento de Crédito de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	57
4.2.1.3.	Estrategias para cuentas por cobrar.	58

		x
4.2.2.	Situación actual de Gastos de personal.	58
4.2.2.1.	Estrategias a aplicar a Gastos de Personal.	59
4.2.3.	Estrategia Fuentes de Financiamiento.	59
4.3.	Estados Financieros Proyectados.	59
4.3.1.	Balance General Proyectado.	61
4.3.2.	Estado de Resultados Proyectados	63
4.3.3.	Estado de Flujo Proyectado	67
4.3.4.	Indicadores Financieros Proyectados.	69
	CAPÍTULO V	71
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1	Conclusiones.	71
5.2	Recomendaciones.	72
	BIBLIOGRAFÍA.	74

INDICE DE CUADROS.

1.	Principales Clientes de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	8
2.	Proveedores de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	9
3.	Inflación Acumulada.	16
4.	Tasa de Interés Activa.	18
5.	Tasa de Interés Pasiva.	19
6.	Tasa de Desempleo.	21
7.	Planificación Financiera de Astrileg Cía. Ltda.	41
8.	Estructura del Modelo Fiplan.	42
9.	Análisis Horizontal de las Cuentas del Balance General de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	44
10.	Análisis Horizontal de las Cuentas del Estado de Resultados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	46
11.	Análisis Vertical de las Cuentas del Balance General de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	48
12.	Análisis Vertical de las Cuentas del Estado de Resultados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	51
13.	Análisis Horizontal de las cuentas del Balance General Proyectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	61
14.	Análisis Vertical de las cuentas del Balance General Proyectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	62
15.	Análisis Horizontal de las cuentas del Estado de Resultados Proyectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	63
16.	Análisis Vertical de las cuentas del Estado de Resultados Proyectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	65
17.	Análisis del Estado de Flujo Proyectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	67
18.	Análisis Horizontal de los Indicadores Financieros Proyectados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	68
19.	Análisis Vertical de los Indicadores Financieros Proyectados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	69

INDICE DE TABLAS.

1.	Matriz FODA de la empresa Astrileg Cía. Ltda.	27
2.	Indicadores Financieros.	51
3.	Estrategias para el Departamento de Crédito de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.	55
4.	Políticas de financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar.	57
5.	Variables Macroeconómicas.	60
6.	Crecimiento empresarial esperado.	60

INDICE DE FIGURAS.

1.	Organigrama Organizacional y Funcional de la empresa Astrileg Cía. Ltda.	5
2.	Cadena de Valor de la empresa Astrileg Cía. Ltda.	12
3.	Informe del PIB trimestral del año 2011 al 2014.	17
4.	Planificación Financiera.	30
5.	Modelos de Planificación Financiera.	32
6.	Modelo Fiplan.	34
7.	Modelo Gesfincor.	35
8.	Modelo Mave.	37
9.	Modelo Modeleva.	38
10.	Gestión realizada por la Dirección de Control y Concurso Preventivo.	40

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo investigativo indaga las particularidades de la estructuración del modelo de gestión financiera aplicado a la Empresa Astrileg Cía. Ltda. Debido a la importancia que ha tomado el surgimiento y desarrollo empresarial en esta época es fundamental que una compañía cuente con información suficiente y relevante para la toma de decisiones oportunas en el campo financiero, por lo cual su base de datos e información histórica constituye una herramienta de análisis útil para la gerencia.

La administración financiera se enfoca principalmente en la distribución del dinero de una compañía con la finalidad de maximizar sus utilidades y generar un crecimiento sostenible dentro de la misma. Al final de la investigación se plantean algunas recomendaciones relacionadas con este proceso y se concluye en que el modelo de gestión financiera planteado constituye para la empresa Astrileg Cía. Ltda. un procedimiento mediante el cual puede transformar sus debilidades en oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejora. El alcance de este estudio desde el punto de vista cualitativo es el de plantear una alternativa eficiente y versátil para la ejecución de un modelo de gestión financiera acorde al sector de servicios de consultoría y auditoría, que es donde se desenvuelve Astrileg Cía. Ltda.

PALABRAS CLAVES:

- **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**
- **SURGUIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL**
- **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**
- **CONSULTORÍA Y AUDITORÍA**

EXECUTIVE SUMMARY

This research paper explores the peculiarities in the structure of the financial management model applied to the Company “Astrileg Cía. Ltda.”.

Due to the importance that the emergence and business development has taken nowadays, it is essential for any company to count on relevant and enough information for making financial decisions on time, so its database and historical details constitute a useful analysis tool for management.

Financial management is mainly focused on money distribution in a company to upgrade its profits and generate a sustainable increase within it.

At the end of this research some recommendations related to this process are stated and it is also clear established that the proposed financial management model represents a procedure that can help “Astrileg Cía. Ltda.” to transform its weaknesses into growth, development, and improvement opportunities.

From a qualitative point of view, the scope of this investigation is to come through with an efficient and versatile alternative for implementing a financial management model according to consultancy and auditing services field where “Astrileg Cía. Ltda.” operates.

WORDS:

- **FINANCIAL MANAGEMENT MODEL.**
- **EMERGENCE AND BUSINESS DEVELOPMENT**
- **FINANCIAL MANAGEMENT**
- **CONSULTANCY AND AUDITING**

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

1.1. Antecedentes.

Desde la experiencia, no se puede negar que actualmente el mercado presenta diversas opciones de empresas que ofertan servicios de asesoría y consultoría entre las cuales el cliente puede elegir; de ahí que, sin duda alguna la base de una negociación parte del costo beneficio de la inversión frente a un resultado final eficaz y eficiente, el cual, visto desde una amplia perspectiva, permita a las partes involucradas sentirse completamente satisfechas, tanto por el servicio recibido, como por la inversión realizada.

La Firma de Auditoría Astrileg Cía. Ltda. (Asesores Tributarios Legales), fue creada en el mes de septiembre de 1998 (Escritura de Constitución, 1998), cuyos principales accionistas fueron la Dra. Cristina Trujillo, Dra. Geoconda Trujillo y Dra. María Inés Trujillo, las mismas que tuvieron la visión de conformar una firma, cuyo trabajo se centraba en brindar un servicio de calidad al cliente con bajos costos, ofreciendo una diversificación de servicios sustentados en el marco legal de las Leyes Tributarias y Contables.

El mundo competitivo obliga a las empresas a que permanentemente exista una innovación en su estructura organizacional, sus procesos y su direccionamiento estratégico en la recuperación de cartera y Astrileg Cía. Ltda. no es la excepción; para adquirir versatilidad ante las amenazas que se presenta en el mercado; obligando a que la gerencia tenga claramente establecido en la empresa en donde nos encontramos y hacia donde queremos llegar.

1.2. Reseña Histórica.

A partir del año 2008 e inmersa en un proceso de innovación continua, Astrileg Cía. Ltda. pasa a ser miembro y representante en Ecuador de NEXIA INTERNATIONAL, una Asociación Mundial de Firmas Independientes

de Contadores Públicos y Consultores, con lo cual, le es posible afianzar y delimitar claramente su visión proyectándose a futuro a través de un servicio personalizado y obedeciendo a las exigencias del mercado.

La firma auditora Astrileg Cía. Ltda., es especialista en lo que se refiere a: Auditoría, Contabilidad y Asesoramiento Tributario. Sus clientes se encuentran concentrados en su mayoría en la ciudad de Quito, considerando que es donde se encuentra una gran actividad económica del país.

La firma provee a las empresas diversidad de soluciones, dentro de la ética y un marco legal, que pueda sustentar el trabajo y la asesoría de la empresa que muestre resultados en el corto, mediano y largo plazo, arrojando información oportuna, veraz y eficiente para la toma de decisiones.

1.3. Base de Constitución Legal.

En la Ciudad de San Francisco de Quito, al tercer día del mes de septiembre de 1998 se constituye la compañía denominada “ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES – ASTRILEG CÍA. LTDA.”, mediante escritura pública suscrita por las señoras Cristina Trujillo Calero, Geoconda Trujillo Calero y María Inés Trujillo Calero y otorgada ante el Doctor Roberto Salgado Valdez, Intendente de Compañías de Quito, de la cual, mediante memorando DJC.98.271 de 19 de Octubre de 1998, se aprueba su constitución y a través de la Resolución No. 98.1.1.1 de la Superintendencia de Compañías, se inscribe en el Registro Mercantil. (Escritura de Constitución, 1998).

La Compañía tendrá un plazo de duración de cincuenta años, contados a partir de su inscripción en el Registro Mercantil, el mismo que podrá prorrogarse o disolverse para posteriormente liquidarse, por voluntad de los contratantes. De nacionalidad ecuatoriana y con domicilio principal en el Cantón Quito, provincia de Pichincha, la Compañía por decisión de los contratantes, podrá constituir sucursales, agencias o establecimientos en otros lugares, dentro de la República del Ecuador o fuera de ella.

Considerado como su objeto social, de acuerdo a lo señalado en la Escritura de Constitución, la compañía operará y se dedicará a:

- La prestación de servicios de asesoría profesional en los campos de Leyes.
- Auditoría, Contabilidad, Economía, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas y la comercialización de productos, consistentes en asesorías, que deriven de estos servicios, así como la prestación de servicios de Auditoría Externa.
- Tercerización de servicios de personal altamente calificado dentro de los campos antes señalados así como el manejo de personal y nómina.
- Desarrollo de sistemas y programas de computación.

Adquirir representaciones y mandatos de personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Tercerización de manejos administrativos y gerencias de empresas.

Ejercer la representación de los obligacionistas de conformidad con la ley de Mercado de Valores, entre otros. El capital suscrito de la Compañía es de ciento veinte dólares de los Estados Unidos de América (USD 120,00), conformado con la aportación de los contratantes.

Los socios designan a la señora Cristina Trujillo Calero como Gerente General para ejercer la Representación Legal de esta compañía, en juicio y fuera de él, durante dos años a partir de la fecha de su elección de acuerdo al Acta de Junta General de Socios.

1.4. Misión.

“Astrileg Cía. Ltda. es una firma calificada de Contadores Públicos Independientes. Proporcionamos a nuestros clientes servicios de alta calidad en auditoría, contabilidad, impuestos y asesoría gerencial de forma permanente con precios competitivos y personal capacitado; basando

nuestro trabajo en integridad, efectividad, responsabilidad, experiencia y trabajo en equipo.” (Astrileg Cía. Ltda.)

1.5. Visión.

“Ser una firma líder en el servicio de auditoría, contabilidad, impuestos y asesoría gerencial a nivel nacional. Este reconocimiento se logra a través del compromiso de su gente y la excelencia en el servicio prestado.” (Astrileg Cía. Ltda.)

1.6. Políticas de Calidad.

Nuestro compromiso en Astrileg Cía. Ltda. es ofrecer un servicio de auditoría, contabilidad, impuestos y asesoría gerencial, que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros clientes, sustentados en integridad, respeto, responsabilidad, compromiso, experiencia, trabajo en equipo y personal calificado, a través del mejoramiento continuo e innovación de la infraestructura, tecnología, procesos y productos. (Astrileg Cía. Ltda.)

1.7. Objetivos de Calidad.

De acuerdo a lo que señala la normativa ISO 9000:2000, los objetivos de calidad representan algo que se ambiciona o pretende, relacionado con la calidad. Por lo tanto, la empresa define como sus objetivos de calidad:

- Garantizar el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros clientes, manteniendo su confianza y fidelidad. (Astrileg Cía. Ltda.)
- Mantener personal calificado a través de su capacitación constante y continua, promoviendo el desarrollo de sus competencias y un ambiente laboral adecuado. (Astrileg Cía. Ltda.)
- Mejorar continuamente los procesos a través de una cultura organizacional clara, estableciendo el compromiso de los empleados hacia la firma y adecuando la infraestructura para asegurar un ambiente de trabajo óptimo. (Astrileg Cía. Ltda.)

1.8. Estructura Organizacional y Funcional.



Figura 1. Organigrama Organizacional y Funcional de la empresa Astrileg Cía Ltda.

Fuente: Empresa Astrileg Cía. Ltda.

1.8.1. Junta General de Socios.

Es el Órgano Supremo de gobierno de la Compañía, formado por los socios legalmente convocados y constituidos. Será presidida por el Presidente de la Compañía, y ejercerá la secretaría el Gerente General, sin perjuicio de que la Junta designe Presidente y Secretario a falta de éstos.

1.8.2. Presidente.

Será nombrado por la Junta General de Socios y la presidirá. Entre sus atribuciones cuentan como principales: Presidir las sesiones de la Junta General; Certificar, junto con el Secretario, las Actas de las Juntas Generales; extender, junto con el Gerente General, los Certificados de Aportación y ejercer las demás atribuciones que le confieren los Estatutos, reglamentos y resoluciones de la Junta General.

1.8.3. Gerente General.

Es quien ejerce la Representación Legal de la Compañía, en juicio y fuera de él. Entre sus atribuciones cuentan como principales: Cumplir y hacer cumplir la Ley, Estatutos Sociales y Resoluciones de la Junta General; obligar a la Compañía y ejecutar a su nombre todo acto, contrato o gestión permitidos por la Ley de los Estatutos Sociales, que ya directa o indirectamente se dirija al cumplimiento del objeto social; designar y remover al personal de la Compañía, contratar a los empleados y trabajadores, afijar sus remuneraciones y resolver sobre la terminación e tales contratos, sujetándose en todo caso a la Ley.

1.8.4. Secretaria.

Entre sus atribuciones cuentan como principales: Colaborar en la atención de clientes y proveedores que visiten la empresa, atender al público en general; mantener actualizada la base de datos; enviar, recibir y archivar la correspondencia; manejar las agendas de los Gerentes.

1.8.5. Área de Auditoría y Aseguramiento.

Son atribuciones del Gerente de Auditoría y Aseguramiento las siguientes: Organizar, dirigir, coordinar y supervisar las dependencias a su cargo; promover y proponer el establecimiento de normas para el control interno; velar porque los bienes de la compañía auditada tengan un adecuado registro y manejo, para protegerlos de la pérdida o uso indebido.

1.8.6. Área Tributaria.

Se encarga de reclamos y asesoría tributaria. Son atribuciones del Gerente del Área Tributaria las siguientes: Asistir y representar a los clientes en inspecciones fiscales; realizar reclamos de pago indebido o en exceso; y, asesorar tributariamente al cierre de las operaciones y revisión de la conciliación tributaria.

1.8.7. Área de Asesoría Gerencial.

Son atribuciones del Gerente de Asesoría Gerencial las siguientes: brindar una asesoría integral a los clientes de acuerdo a sus requerimientos y necesidades; planificar de manera adecuada el tiempo de visitas a clientes; y, brindar asesoría laboral cuando los clientes lo requieran.

1.8.8. Área Administrativa Financiera.

Son atribuciones del Gerente Administrativo Financiero las siguientes: Dirigir las actividades del servicio del personal; dar a conocer las políticas y objetivos de la empresa a los nuevos empleados; mantener al día los expedientes individuales del personal; dirigir, controlar, coordinar, responder de la administración financiera de conformidad a los planes y programas establecidos; organizar, implantar y mantener los sistemas y procedimientos de contabilidad; y, registrar cronológicamente las transacciones efectuadas por la empresa utilizando los formularios y siguiendo el proceso contable establecido.

1.8.9. Área de Imagen Corporativa.

Son atribuciones del Gerente de Imagen Corporativa las siguientes: preocuparse de la imagen de la compañía, tanto interna como externamente; procurando dar a conocer los servicios que brinda la empresa a nuevos clientes potenciales.

1.9. Microambiente o Análisis Interno.

Es el proceso de análisis que permite conocer los recursos con que se cuenta, los medios de que dispone y así mismo la situación económica financiera en que se encuentra una organización, así como las habilidades y capacidades de la empresa para mantener o mejorar su posición competitiva para lograr objetivos.

El análisis interno también consiste en identificar los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño

y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento entre los principales aspectos:

- Áreas Relevantes
- Leyes Orgánicas
- Recursos Humanos
- Cultura Organizacional, valores, compromisos
- Redes de comunicación formales e informales (Gongora, 2013).
- Estructura Formal
- Funciones y procesos
- Tecnología disponible
- Recursos Financieros

1.9.1. Clientes.

La empresa Astrileg Cía. Ltda. ha ido aumentando las actividades económicas como se puede reflejar en el siguiente Cuadro 1. en los últimos cuatro periodos que han presentado una gran relevancia al pasar el tiempo y sobre las distintas gestiones internas que llevan a cabo dentro de la empresa, que han ayudado a penetrar el mercado. Así mismo se han originado nuevos caminos sobre los diferentes servicios en las líneas de negocio que se han desarrollado según las necesidades del sector financiero.

Cuadro 1.

Principales Clientes de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

CLIENTES DE LA EMPRESA ASTRILEG CÍA LTDA					
MANUFACTURAS CÍA. LTDA.	AMERICANAS	LABORATORIOS S.A.	METLENPHARMA	GRUPO JOVICHSA S.A.	MICROSISTEMAS
LETERAGO DEL ECUADOR S.A.		LABORATORIOS ECUAROWE S.A.		IMECANIC CÍA. LTDA.	
ALEXXIAPHARMA S.A.		LANSEY S.A.		IMPEXAZUL S.A.	
CONSULTORA LTDA.	TECNAZUL CÍA.	LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.		INMOBILIARIA VECTOR CÍA. LTDA.	
COMPAÑIA ALIMENTOS, ESPIRITOSOS CAVES S.A. E.M.A.	ANDINA DE VINOS Y	ACROMAX QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.	LABORATORIO	DYGOIL SERVICIOS LTDA.	CONSULTORIA Y PETROLEROS CÍA.
COMBUSTIBLES DEL ECUADOR S.A. COMDECSA		SOCIEDAD DE SOCIHEMOND CÍA. LTDA.	HEMODIÁLISIS	INTERPHARM DEL ECUADOR S.A.	
CAMPETROL S.A.		NETLAB S.A.		ROEMMERS S.A.	
INTEGRAL S.A.		NIPSESERVICIOS CÍA. LTDA.		SERDIDYV S.A.	
PRODURENTING S.A.		OFFPARIS S.A.		MEGAMICRO S.A.	
DIÁLISIS Y SERVICIOS DIALILIFE S.A.		OFICINA COMERCIAL WELLS CÍA. LTDA.	RAYMOND	TEMPURPEDIC ECUADOR CÍA. LTDA.	
RODDOME PHARMACEUTICAL S.A.		OLIOJOYA INDUSTRIA CÍA. LTDA.	ACEITERA	URBANDOMUS S.A.	DESARROLLOS
EXTRACTORA DE ACEITE LA JOYA CÍA. LTDA.		APPLUS NORCONTROL COLOMBIA LIMITADA		DIALVIDA CENTRO DE DIÁLISIS CÍA. LTDA.	
GENETIA PHARMACTIVE S.A.		EMPRESAS PINTO S.A.			

Fuente: Empresa Astrileg Cía. Ltda.

Interpretación:

La Empresa Astrileg Cía. Ltda. sabe manejar de manera correcta lo que se refiera a cortesía y buen trato al cliente, esto representa una **FORTALEZA** de carácter mediano para la consultora puesto que se mantiene siempre presente que el cliente es la pieza clave en el desarrollo de cualquier negocio.

1.9.2. Proveedores.

Los Proveedores de la empresa Astrileg Cía. Ltda. se caracterizan por la disponibilidad del talento humano, con el único fin de satisfacer las necesidades de los clientes, cuyas necesidades son: internet, suministros de oficina, mantenimiento de computadoras, etc; (Cuadro 2.).

Cuadro 2.**Proveedores de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.**

PROVEEDOR	SERVICIO O PRODUCTO
ANDINANET	Servicio de internet
MEGAMICRO	Suministros de computación
DNS	Suministros de oficina
WAKEHUT	Servicio de seguridad

Fuente: Empresa Astrileg Cía. Ltda.

Interpretación:

La empresa Astrileg Cía. Ltda. mantiene una buena relación con todos sus proveedores al igual que la mayoría de negocios por este motivo representa una **FORTALEZA** de carácter alto, pues si la situación se mantiene y mejora, el negocio alcanzaría una ventaja en este aspecto en relación a los demás negocios de consultoría.

1.9.3. Recursos Empresariales.

Según se definen a los recursos empresariales como “Aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos”.

Dentro de los recursos de la empresa Astrileg Cía. Ltda. se tomará en cuenta lo siguiente:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Materiales.
- Recursos Técnicos o Tecnológicos.

1.9.3.1. Recursos Humanos.

Son considerados como transcendentales ante la existencia de cualquier conjunto social; así mismo es definido como un factor primordial sobre la función misma de la empresa, para ello se sujeta al manejo y el funcionamiento de otros recursos como son: Obrero, Oficinistas, Supervisores, Técnico, Directores. (Ponce, 2012).

1.9.3.1.1. Capacidad Administrativa.

La empresa Astrileg Cía. Ltda. contiene una administración conformada por el Gerente General y los accionistas cuyas funciones son supervisar y controlar el buen funcionamiento de dicha empresa. Los departamentos de la empresa y el personal se encuentran plenamente capacitados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Según la organización administrativa la empresa Astrileg Cía. Ltda. se encuentra identificada con tres niveles jerárquicos como son:

1.9.3.1.1.1. Nivel Ejecutivo.

Es considerado el primer nivel por lo cual se encuentra representado por el gerente general cuya función es delinear las funciones generales sobre el buen manejo de la empresa, así mismo imponer normas que ayuden a mejorar el desarrollo económico de la empresa.

Para la empresa Astrileg Cía Ltda. ha sido muy importante dentro de su administración, mantener constantes sus políticas de negociación, en lo correspondiente a formas de pago, y acuerdos, con respecto a los plazos de

entrega de su producto final, con sus clientes; esto ha aportado a que la organización genere una ventaja competitiva en el mercado de consultoría. Sin embargo al ser muy accesible y flexible en dichos convenios, se ha visto la empresa inversa en una oscilación de liquidez.

Interpretación:

Para la empresa Astrileg Cía. Ltda., ha sido muy importante mantener permanentes sus estrategias de negociación o acuerdos, lo que representa una **DEBILIDAD** de carácter medio, dado que dicha permanencia estratégica le convierte más vulnerable a Astrileg Cía Ltda. frente a su competencia.

1.9.3.1.1.2. Nivel Operativo.

Es definido como el motor de la empresa Astrileg Cía. Ltda. dicha función es desarrollar de forma efectiva resultados económicos sobre los servicios que brinda la compañía.

1.9.3.1.1.3. Nivel De Apoyo.

El nivel de apoyo es el que ayuda a dar mayores facilidades de trabajo en el departamento operativo y que de esa manera pueda realizar bien las actividades de servicios que ofrece la empresa.

En lo correspondiente al área financiera, no cuenta con un departamento de manejo de cartera y cobranzas, por lo que el mismo personal de contabilidad es el encargado de la recaudación de los saldos pendientes por los servicios prestados, de acuerdo a los contratos establecidos con los clientes.

Interpretación:

Para la empresa Astrileg Cía. Ltda. no contar con un departamento especializado en el manejo de su cartera, representa una **DEBILIDAD** de carácter medio, dado que el personal encargado del control financiero y contable de la empres, es también el encargado del control de los cobros por

los servicios prestados y no cuenta con una capacitación específica para desempeñar dichas funciones.

1.9.3.2. Recurso Financiero.

La capacidad comercial que la empresa oferta es de servicios prestados, por lo cual presenta falencias sobre el sistema de comercialización con base a las ventas directas, publicidad, páginas web entre otros medios que mejoren de forma gradual los niveles de liquidez y rentabilidad en Astrileg Cía. Ltda.

Cadena de Valor

Para (Fernández, 2010) define lo siguiente: “La cadena de valor es una herramienta práctica que permite analizar la estructura de las organizaciones para determinar y evaluar el conjunto de factores que forman las fortalezas y debilidades de la empresa”.

La empresa mantiene la siguiente estructura de la cadena de valor con base a las actividades que aplican en los procesos. Figura 2.



Figura 2. Cadena Valor de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

Fuente: Empresa Astrileg Cía. Ltda.

1.9.3.3. Recurso Material.

Las características con las que cuenta la infraestructura de la empresa Astrileg Cía. Ltda., es la que permite mantener un buen ambiente de trabajo, dichas características son: ventilación, limpieza e iluminación, así mismo cada trabajador desempeña sus funciones con la utilización respectiva de materiales de oficina y equipos de computación aptos para su trabajo.

1.9.3.4. Recursos Técnicos o Tecnológicos.

Los equipos de computación y sistemas que mantiene la empresa Astrileg Cía. Ltda., ayuda a los empleados a realizar las funciones de forma adecuada con el fin de disminuir el tiempo en los servicios que brindan a los clientes.

1.10. Macro ambiente o Análisis Externo.

En el análisis externo se identifican los principales problemas que influyen en la empresa Astrileg Cía. Ltda., como por ejemplo: conducta de clientes, cambios del mercado, competencia, tecnología, economía entre otros, para lo cual se debe tener mucha precaución ya que son problemas que afectan directamente a la empresa. (Espinoza, 2013).

1.10.1. Factor Político.

Según la Asamblea Nacional Constituyente expide la presente constitución política de la República del Ecuador.

Principios Fundamentales

Art. 1.- El Ecuador es un Estado Social de derecho, soberano, unitario independiente, democrático, pluricultural, multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es la base de la autoridad, que ejerce a través de los órganos del poder público y de los medios democráticos previstos en esta Constitución.

El Estado respeta y estimula el desarrollo de todas las lenguas de los ecuatorianos. El castellano es el idioma oficial, el quichua, shuar y lo demás idiomas ancestrales son de uso oficial para los pueblos indígenas, en los términos que fija la ley.

La bandera, el escudo y el himno establecidos por la ley, son los símbolos de la patria. (Peña, Cabedo, & López, 2002)

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

- Fortalecer la unidad nacional en la diversidad.
- Asegurar la vigencia de los derechos humanos, las libertades fundamentales de mujeres y hombres y la seguridad social.
- Defender el patrimonio natural y cultural del país y proteger el medio ambiente.
- Preservar el crecimiento sustentable de la economía y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo.
- Erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural de sus habitantes.
- Garantizar la vigencia del sistema democrático y la administración pública de corrupción. (Peña, Cabedo, & López, 2002)

La política del Ecuador mantiene diversos direccionamientos en base al sistema del gobierno. Así mismo a los paradigmas que consisten en un ejercicio estándar o contable internacional, Ecuador aplica principios de desarrollo sustentable como son en los indicadores del Plan del Buen Vivir.

Así mismo el código del régimen de desarrollo establecido por la Asamblea Nacional tiene la finalidad de mejorar el estilo de vida promoviendo la inversión y fortaleciendo las relaciones del trabajador y organización.

Según el Art. 275 de la Constitución Política del Ecuador.

El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales, que garantizan la realización de buen vivir, del sumak Kawsay. El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios de los derechos, y principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades y de la convivencia armónica con la naturaleza. (Asamblea Nacional del Ecuador, 1998).

Art. 278.- Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades y a sus diversas formas organizativas les corresponde:

- Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.
- Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.(Asamblea Nacional del Ecuador, 1998).

Interpretación:

El poder ejecutivo en el Ecuador para la empresa Astrileg Cía. Ltda. es una **AMENAZA** de carácter alto, ya que no se puede dar cuenta el personal de la empresa que una parte de ese círculo vicioso se ocasiona por ellos mismos como contribuyentes y además que depende no solo del estado, que la situación mejore, sino de todas las personas directamente involucradas.

1.10.2. Factor Económico.

1.10.2.1. Inflación.

Es un sistema donde el nivel general de los precios aumenta y el dinero pierde su valor adquisitivo, así mismo es considerado como un problema grave, con la tarea principal que tiene la política monetaria y las acciones de los Bancos Centrales.

Cuadro 3.

Inflación Acumulada.

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	0.11 %
Noviembre-30-2014	0.18 %
Octubre-31-2014	0.20 %
Septiembre-30-2014	0.61 %
Agosto-31-2014	0.21 %
Julio-31-2014	0.40 %
Junio-30-2014	0.10 %
Mayo-31-2014	-0.04 %
Abril-30-2014	0.30 %
Marzo-31-2014	0.70 %
Febrero-28-2014	0.11 %
Enero-31-2014	0.72 %
Diciembre-31-2013	0.20 %
Noviembre-30-2013	0.39 %
Octubre-31-2013	0.41 %
Septiembre-30-2013	0.57 %
Agosto-31-2013	0.17 %
Julio-31-2013	-0.02 %
Junio-30-2013	-0.14 %
Mayo-31-2013	-0.22 %
Abril-30-2013	0.18 %
Marzo-31-2013	0.44 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Análisis:

Según el INEC en el periodo 2014 se presentó una inflación anual de 3.60%; a diferencia del año 2013 que alcanzo 2.70%.

Interpretación:

Para la empresa Astrileg Cía. Ltda., la inflación es una **AMENAZA** de carácter medio, ya que el precio de los productos y servicios han aumentado en los últimos periodos.

1.10.2.2. PIB. (Producto Interno Bruto).

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.

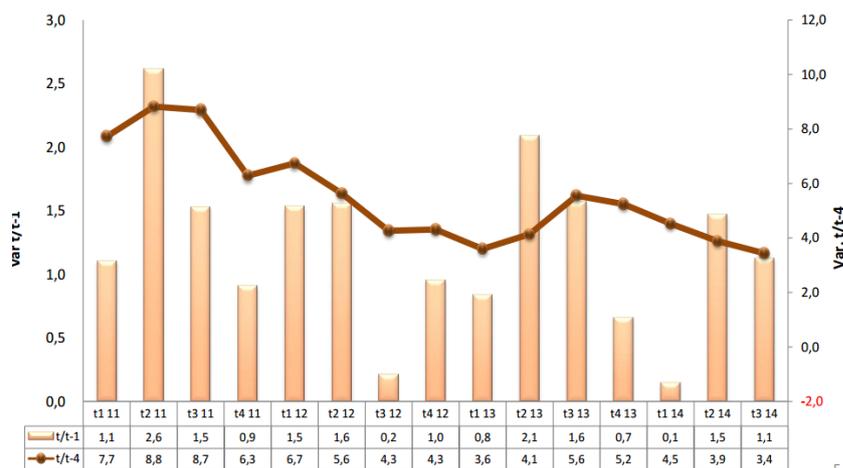


Figura 3. Informe de PIB trimestral del año 2011 al 2014.

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Análisis:

Según el Banco Central del Ecuador el último trimestre del periodo 2014, fue representado con un índice de 3.4% como un resultado positivo a diferencia de la variación inter anual que se reflejó con un (t/ t-4) en 1.1%.

Interpretación:

Para la empresa Astrileg Cía. Ltda. el PIB (Producto Interno Bruto) representa una **AMENAZA** de carácter bajo debido a que se visualiza un pequeño decremento en el porcentaje de aporte al PIB, esto nos permite concluir que la producción del sector de consultoría de alguna manera se ha visto afectado por problemas económicos y esto impide que el sector desarrolle su máximo potencial.

1.10.2.3. Tasa de Interés Activa.

Según (Reyes, 2012) define a la tasa interés activa como “La tasa de interés que el tomador de fondos paga, significa que el Banco o Institución Financiera cobra a quien le solicita un préstamo”.

Cuadro 4.

Tasa de Interés Activa.

FECHA	VALOR
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis:

Los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, reflejan que en el país en los últimos cuatro meses desde el periodo 2014 ha disminuido el índice de la tasa activa como es en el mes de Noviembre con un porcentaje de 8,13%, Diciembre 8,19%, Enero 2015 con un porcentaje de 7.84% y por ultimo Febrero con un índice de 7.41%.

1.10.2.4. Tasa de Interés Pasiva.

Según (Bengoa, Cevallos, & Hoyos, 2012) definen a la tasa de interés pasiva como el porcentaje que paga una institución bancaria a quien desposta dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Cuadro 5.

Tasa de Interés Pasiva.

FECHA	VALOR
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis:

En la Tasa Pasiva se registraron aumentos en los últimos cuatro meses como es en Noviembre 2014 un índice de 5.07%, Diciembre 5.18%, Enero 2015 registra una tasa del 5.22% y Febrero 2015 con un índice de 5.32%.

Interpretación:

Para todos los empresarios sin importar el tamaño de sus empresas los créditos bancarios representan una amenaza, Astrileg Cía. Ltda. no es la

excepción es así que concluimos que una deuda representa una **AMENAZA** de carácter mediano puesto que cuando la empresa necesite solicitar un préstamo bancario, el sistema financiero le otorgará el crédito habilitándole la posibilidad de incrementar su negocio, pero mantendrá una deuda con el banco.

1.10.3. Factor Tecnológico.

Según registros de Competitividad Global 2013-2014, se muestran índices favorables sobre el trabajo constante que mantiene el Ecuador, ocupando el lugar No. 71 entre las 148 economías a nivel mundial que han mejorado los factores de infraestructura, educación, innovación y por último capacidad tecnológica.

Así mismo en el medio empresarial resulta ser competitivo por el constante cambio, alcanzando altos grados de productividad, por lo cual se emprenden proyectos a nivel internacional en base a las inversiones de la capacidad productiva, tecnológica, incluida la capacitación de talento humano. (Gestión Economía y Sociedad, 2014).

Interpretación:

Para la empresa Astrileg Cía. Ltda. la tecnología representa una **OPORTUNIDAD** de carácter mediano ya que dentro de su actividad le es muy indispensable el uso de este factor, lo cual promueve a la empresa a mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos para obtener un gran beneficio del mismo que saque adelante el negocio.

1.10.4. Factor Social.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) indica que el Ecuador ha mantenido un cambio total en lo económico y cultural que incluye la reducción de pobreza y desigualdad. También manifiesta la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo que se estableció un índice de desarrollo social con 19 objetivos de cómo se vivió en el periodo de 1990 y como se vive hasta ahora.

El mejoramiento en el aspecto social en la última década ha ido mejorando sobre las condiciones sociales que han ido evolucionando.

Cuadro 6.

Tasa de Desempleo.

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis:

La tasa de desempleo en el periodo 2014 se reflejó con un índice de 4.54% a diferencia de los primeros meses de dicho periodo por lo cual es un buen indicador para que el Ecuador pueda desarrollarse en lo económico y productivo.

Interpretación:

Para la empresa Astrileg Cía. Ltda. la tasa de desempleo representa una **OPORTUNIDAD** de carácter bajo ya que existe un decremento del desempleo, que crea la posibilidad de generar más fuentes de empleo y mejorar la economía del país.

1.10.5. Competencia Potencial.

1.10.5.1. Competencia Empresarial

La competencia potencial de la empresa Astrileg Cía. Ltda. son las empresas que brindan un similar servicio en el mercado donde se desenvuelve la actividad económica de dichas empresas, de lo cual se deriva un desarrollo y mayor competitividad comercial del sector económico, y un factor importante en el crecimiento de Astrileg Cía. Ltda.

Principales empresas competidoras actualmente para Astrileg Cía. Ltda:

- Asesores Tributarios Legales Contables Atrilco Cía. Ltda.
- Trigalco - Asesores Tributarios Legales Contables Cía. Ltda.
- DELOITTE & TOUCHE ECUADOR CIA. LTDA.
- Consultora Gabela Cia.Ltda.

Interpretación:

La empresa Astrileg Cía. Ltda. tiene una competencia moderada, pues los negocios antes mencionados se dedican a la misma actividad económica y se orientan al mismo segmento de mercado; esta situación representa una **AMENAZA** de carácter mediano para el negocio, tomando en cuenta que se han creado nuevas firmas auditoras dentro del mercado.

Diferencia entre Astrileg Cía. Ltda. y sus competidores.

La empresa Astrileg Cía. Ltda. desarrolla sus actividades, con respecto a las demás empresas similares, diferenciando sus características y su valor agregado en los distintos productos ofertados, que satisfacen al cliente; entre ellas tenemos:

- La eficiencia en la prestación de servicios de consultoría y auditoría.
- Un servicio eficaz personalizado y responsable respecto a la ejecución de informes finales de auditoría o exámenes especiales, asegurándose así la plena satisfacción del cliente.

1.10.5.2. Competencia Administrativa

Cabe mencionar que dentro del sector económico de auditoría es muy similar el manejo de políticas de control y manejo de cartera, lo que vuelve mayor competitivo al mercado.

Sin duda alguna la cartera se constituye en el sistema circulatorio del cuerpo empresarial, y depende de su buen manejo la permanencia de la actividad económica y de la organización. Al respecto es necesario ser asertivos y entender que no basta vender por vender, sino vender para recaudar, de no ser así el sostenimiento de la empresa sería un problema ya que hay que sostener gastos internos y externos, además estaríamos en contra del fin económico de la empresa: el ánimo de lucro.

Para mantener un manejo eficiente y eficaz de la cartera en un mercado se proponen las siguientes recomendaciones:

- **Talento Humano:** El empresario debe reunir personal competente dentro del departamento de tesorería o cartera en la organización, si bien esto no garantiza en su totalidad la recuperación continua, sí le ofrece tranquilidad y confianza el saber que un grupo calificado se encuentra en la labor de cuidado y sostenimiento de la organización.
- **Políticas de cartera:** Es muy importante implementarlas dentro de un procedimiento en el departamento de cartera, las cuales abarcan desde clasificar carteras por edades, por clientes, entre otros, hasta buscar liderazgos en el equipo de trabajo, organización y actualización periódica en la documentación de los clientes, todo esto para definir con cuales puede o no contar.
- **Rotación de cartera:** Sobre este punto el empresario en ocasiones por tolerancia excesiva no tiene definido tiempos o controles sobre la rotación de su cartera, un ejemplo claro es cuando un negocio que se maneja de “contado” se alarga a un crédito de 30 días, hasta más de 120; ésta problemática a veces es una constante que se traduce en

una pérdida de la oportunidad, un dinero que pudo ingresar en determinado momento para realizar otras inversiones en la empresa y del que tampoco se cobraron intereses moratorios. El ideal en estos casos es evitar las financiaciones, aunque es casi imposible, pero lo importante es aprender a manejarlo. Si tenemos un cliente económicamente estable, legalmente constituido y que presenta continuidad en los pagos, podemos calificarlo como un buen crédito, de lo contrario no intente esta forma de negociación y que sea algo que pueda definir desde el inicio con el cliente para evitar confusiones y retrasos, notará que mejorará la calidad de las relaciones comerciales, por ello tenga presente la siguiente ecuación: a menor tiempo de rotación hay más eficiencia en el recaudo.

- **Entrenamiento al departamento comercial:** Es preponderante capacitar a los comerciales de la organización; estas personas son quienes consiguen los clientes y cierran los negocios pero son totalmente ajenas al recaudo en muchos casos, esto debe cambiar, debe orientar su campo de acción más allá de la simple venta y hacerles entender que antes de una negociación debe analizarse al cliente con lupa, validando como respaldar una obligación económica.
- **Herramientas de apoyo:** Cuento con todos los instrumentos que sean necesarios para el recaudo de su cartera, desde líneas telefónicas, fax, acceso internet, etc., las cuales puede reforzar con la vinculación de la empresa con el cliente.
- **Equipo jurídico de confianza:** Hay momentos en que las obligaciones a recaudar se convierten en un verdadero problema y no es suficiente con implementar políticas de recaudo estricto, y será en estos eventos en que debe considerarse el cobro mediante abogado. Para el recaudo de las obligaciones, la Ley permite que el empresario acreedor utilice los medios legales necesarios para recuperar su

cartera y desde la perspectiva jurídica pueden implementarse dos alternativas el cobro pre jurídico y judicial.

En el tema de cartera no hay nada escrito en piedra, el empresario tiene total libertad de utilizar todos los métodos que dentro del marco de legalidad pueda utilizar para recuperar la utilidad derivada del desarrollo de su actividad económica. (Manejo Inteligente de Cartera)

Cabe mencionarse que dentro del sector económico de auditoría y consultoría, son muy celosas las políticas y estrategias de manejo de cartera de las diferentes firmas auditoras.

Interpretación:

Para la empresa Astrileg Cía. Ltda. conocer el mercado donde se desarrolla la prestación de sus servicios en una **OPORTUNIDAD** de carácter alto, ya que si la empresa es cuidadosa y estratégica en el planteamiento de sus políticas y negociaciones adquiriría una gran ventaja competitiva dentro del mercado.

1.11. Análisis FODA.

El Análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución; y a su vez el análisis FODA ayuda a realizar una síntesis sobre los factores de las fortalezas y debilidades de la empresa. (Zambrano, 2011)

Matriz FODA

La técnica de Matriz FODA se refiere al avance metodológico en la planeación, la cual envuelve los procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que al

momento se clasifican, ordenan y comparan para generar estrategias que generen soluciones factibles para el desarrollo de un sistema organizacional.

La matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva y negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente.

1.11.1. Evaluación de los Factores Internos.

La matriz de Evaluación de los Factores Internos, sirve para formular estrategias que evalúan las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa que permite identificar las relaciones entre dichas áreas. (Suasnavas, 2012).

1.11.2. Evaluación de los Factores Externos.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos permite, a las estrategias, resumir y evaluar la información económica, social, cultural, ambiental, política, tecnológica y competitiva. (Suasnavas, 2012).

Dentro del análisis externo se representara todos los factores críticos o determinantes para tener éxito en el proceso de planificación estratégica externa, entre las que se encuentra las oportunidades y amenazas. Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que una vez identificados pueden ser aprovechados. Así mismo las amenazas son situaciones negativas externas al programa o proyecto que puedan atentar contra el mismo, por lo que llegado al caso es necesario aplicar estrategias adecuadas y oportunas.

Tabla 1.

Matriz FODA de la empresa Astrileg Cía. Ltda.

		FORTALEZA	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	1	Cumplimiento frente a sus clientes	1 Políticas de negociación muy flexibles.
	2	Cordialidad y consideración con sus proveedores.	2 Permanentes estrategias de negociación.
	3	Distribución del espacio físico y buen ambiente laboral.	3 Bajo conocimiento de las funciones en área de cobranzas.
	4	Estado óptimo de los equipos de Tecnológicos.	4 No mantiene actualizados los reglamentos internos de la empresa.
	5	Sistemas informáticos actualizados.	5 Bajo presupuesto asignado a cada área.
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	1	Continuo avance tecnológico y actualización sistemática de la empresa.	1 Inestabilidad política origina incertidumbre laboral para la empresa.
	2	Decremento de la tasa de desempleo.	2 Aumento de la inflación, disminución de requerimientos de servicio.
	3	Moderada competitividad en el mercado.	3 Decremento en el PIB del sector de consultoría.
	4	Alto conocimiento del desenvolvimiento del mercado.	4 Tasas de interés por endeudamiento disminuyen la inversión.
	5	Conocimiento del mercado de auditoría y consultoría.	5 Ingreso de nuevas firmas auditoras al mercado.
		POSITIVOS	NEGATIVOS

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. Planeación Estratégica.

2.1.1. Formulación de Estrategias.

2.1.1.1. Modelo De Planificación Financiera.

Para poder aplicar el modelo de planificación financiera, hay que saber en qué consiste y como se lo desarrolla determinando el concepto, esto se realiza conceptualizando los siguientes términos:

Diseño

El Diseño es una actividad creativa cuyo propósito es establecer las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios y sus sistemas, en todo su ciclo de vida. Por lo tanto, es el factor principal de la humanización innovadora de las tecnologías, y el factor crítico del intercambio cultural y económico.(Diseño de Sistemas Productivos).

Implementación

Significa expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan o misión entre otras alternativas.

Modelo

Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos.

Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo.

Planificación Financiera

Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros.

Su función se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa.

Por lo general la Planificación financiera es la medición de todas las acciones de la empresa, y no solo de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera. (Pilar, Camilo, Angel, & Cecilio, 2013)

El plan financiero no es más que el documento de valoración de las decisiones. Para reflejar mejor la situación financiera se resume de la siguiente manera el funcionamiento, en que parece la función de control como la actividad de contraste entre los resultados ofrecidos por los planes y los objetivos propuestos, aumentando hasta el nivel de eficacia del plan.

Los primeros modelos de planificación financiera en si tienen un carácter contable de fundamento básico para la detección y formulación de los flujos financieros. Los modelos de planificación financiera son de tipo matemático y sirven como una herramienta útil para la gestión financiera de la empresa. (Jainaga, Iturralde, Maseda, & Amaia, 2003).

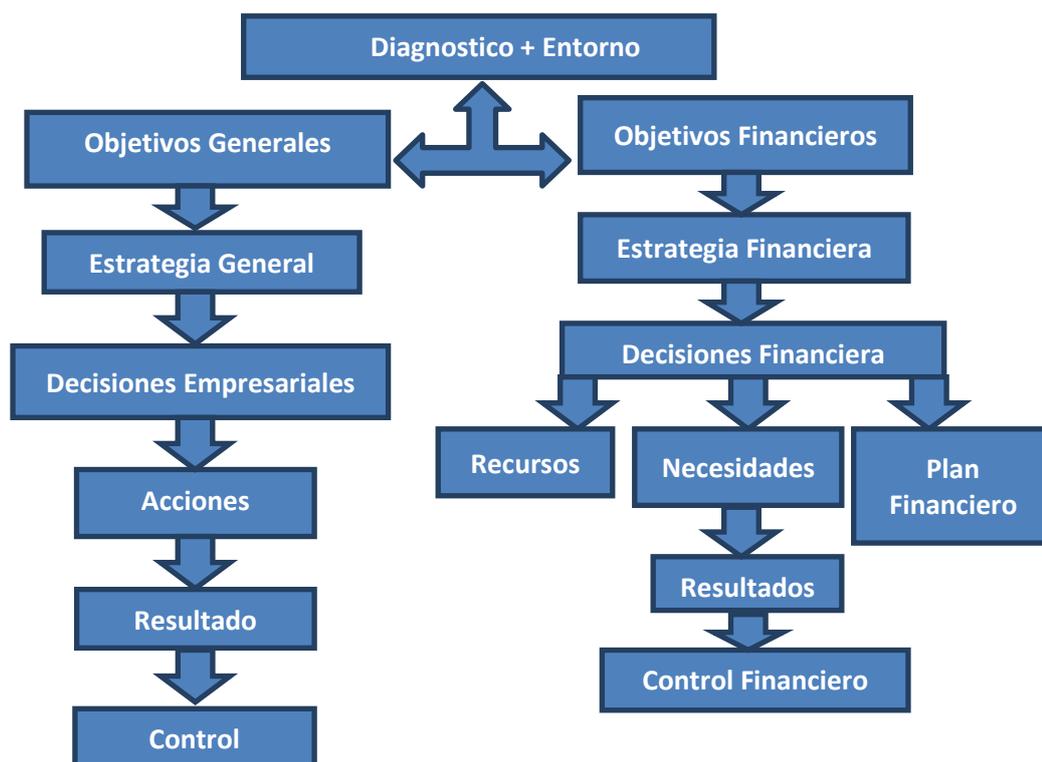


Figura 4. Planificación Financiera.

Fuente: (Pilar, Camilo, Angel, & Cecilio, 2013)

2.1.1.2. Modelos Financieros para el Desarrollo de la Planificación Financiera.

Un modelo financiero puede definirse como un conjunto de relaciones matemáticas que mantienen una interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la organización.

La clasificación de los modelos financieros a aplicar dentro de la planificación financiera son: modelos de simulación y los de optimización (Jainaga, Iturralde, Maseda, & Amaia, 2003).

Modelos de Simulación.

El diseño de un plan financiero es utilizar modelos de simulación precisa el desarrollo de diversas fases, entre las que destacan: determinar las variables clave, análisis de las mismas, definir su comportamiento, realizar la

simulación, y finalmente, estudiar los resultados obtenidos de la empresa. (Jainaga, Iturralde, Maseda, & Amaia, 2003).

Permiten llevar a cabo una experimentación artificial dentro de un modelo que representa el contexto donde se toman las decisiones en la empresa. El diseño de un plan financiero utilizando modelos de simulación precisa el desarrollo de diversas fases entre ellas se destacan: determinar variables claves previo a un análisis definiendo el comportamiento, realizar simulación y estudiar resultados obtenidos. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

Entre los métodos de simulación más conocido se encuentra el de Monte Carlo, consistente en la realización de un muestreo artificial o simulado mediante la generación de números aleatorios; reemplazando así el universo real teórico que ha sido generado. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

Modelos de Optimización

Los modelos de optimización permiten determinar el nivel de las variables que optimizan la función objetivo previamente fijado, teniendo en cuenta determinadas restricciones impuestas por variables exógenas. El avance en este campo ha sido superior que el experimentado por los métodos de simulación, fundamentalmente por el desarrollo de técnicas de programación matemática y su aplicación informática, siendo la programación lineal la técnica más utilizada dentro estos modelos. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

Estos tipos de modelos, a diferencia de los anteriores, generan políticas financieras al optimizar la función objetivo, siendo, quizás, ésta su principal ventaja, puesto que una vez planteada una determinada situación, por sí mismos generan la mejor solución. (Jainaga, Iturralde, Maseda, & Amaia, 2003).



Figura 5. Modelos de Planificación Financiera

Elaborado por: Fausto Acosta V.

2.1.1.2.1. Modelo Fiplan.

El Modelo Fiplan es un modelo de planificación financiera que ayuda a los directivos de una empresa a tomar decisiones, generalmente considerada como una herramienta de Gestión. (Iturralde & Rodríguez, 2007).

El modelo está enmarcado como modelo simulador fácilmente comprensible que permite representar la realidad de una empresa y simular diferentes esquemas de entorno económico. (Iturralde & Rodríguez, 2007).

La principal característica de este modelo, además de su flexibilidad, es que el usuario debe tomar la decisión financiera una vez estimadas las necesidades de tesorería de la empresa en cada uno de los períodos, esto es, debe decidir el logro del equilibrio financiero. (Iturralde & Rodríguez, 2007).

Para el desarrollo de una planificación financiera se debe analizar un modelo Global de Planificación como es el Modelo Fiplan; compuesto por las siguientes fases:

➤ **Cuadro de Simulación.**

Es un documento decisor que puede realizar todas las simulaciones que se desee. Para ello es necesario definir aquellas variables que sean más relevantes, y posteriormente realizar simulaciones del entorno, asignando diferentes valores para estas variables. (Jainaga, Iturralde, Maseda, & Amaia, 2003).

Dicho fase se establece dentro de un plan financiero que puede adaptarse a todos los cambios que puedan producirse en el entorno, puesto que estas modificaciones afectan de forma directa al resto de documentos.

➤ **Presupuesto de Explotación.**

Es la estimación de las ventas, compras y las existencias finales que se efectúa considerando una variación en relación al valor del año anterior. (Jainaga, Iturralde, Maseda, & Amaia, 2003).

➤ **Presupuesto de la Tesorería Generada por la explotación.**

Son documentos que contienen cálculos de las disponibilidades líquidas generadas por las operaciones relacionadas con la actividad de la empresa, así mismo es la estimación generada por la explotación. (Jainaga, Iturralde, Maseda, & Amaia, 2003).

➤ **Plan Financiero.**

Es la elección de la financiación externa que la empresa precisa para cubrir sus necesidades desarrollando la optimización que, mediante un modelo matemático, informa al usuario de aquella política financiera que, maximizando la función objetivo, cumple con las restricciones financieras previamente establecidas. (Jainaga, Iturralde, Maseda, & Amaia, 2003).

➤ **Balance Previsional.**

Es el estado contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado. El Balance se estructura a través de los conceptos patrimoniales Activo, Pasivo y Patrimonio. (Plan Económico-financiero, 2014)

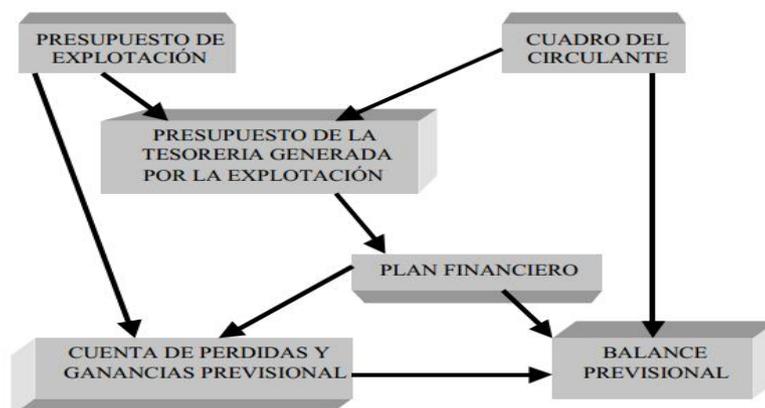


Figura 6. Modelo de Fiplan

Fuente: www.ehu.es

La grafica representa el modelo que calcula la Tesorería Generada por la Explotación, lo que permite comprender el ciclo de generación de disponibilidades liquidas por operaciones ordinarias, aparte se refleja la forma más correcta si la empresa plantea un modelo de financiación apropiado para sus respectivas operaciones. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

Una vez calculada la tesorería neta generada por la explotación se diseña el Plan Financiero. En este documento se estima las necesidades de tesorería que no son de la explotación y que va a tener la empresa para cubrirlos. (Iturralde & Rodriguez, 2007)

También se realiza la previsión de las necesidades de tesorería y calculada la parte de estas puede ser cubierta la financiación interna entre las que se encuentra en la tesorería generada por la explotación. Una vez calculada se elige las diferentes opciones de financiación exterior. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

El modelo de Fiplan puede elaborarse para concluir la planificación financiera que será el Balance Previsional. El estado financiero informara la situación prevista de la empresa al final del periodo de planificación, tanto de inversiones como fuentes de financiación. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

2.1.1.2.2. Modelo Gesfincor.

Gesfincor es un modelo de planificación Financiera a corto plazo, que inicia desde la situación histórica de la empresa proyectando el futuro económico y financiero. Por lo general es un modelo de simulación que se adapta a las variaciones del entorno y permite presentar diferentes escenarios. (Iturralde & Rodriguez, 2007)

El modelo consta de documentos de entrada y salida de datos entre ellas se encuentra:

- Presupuesto de Explotación
- Presupuesto de Tesorería
- Balance Provisional

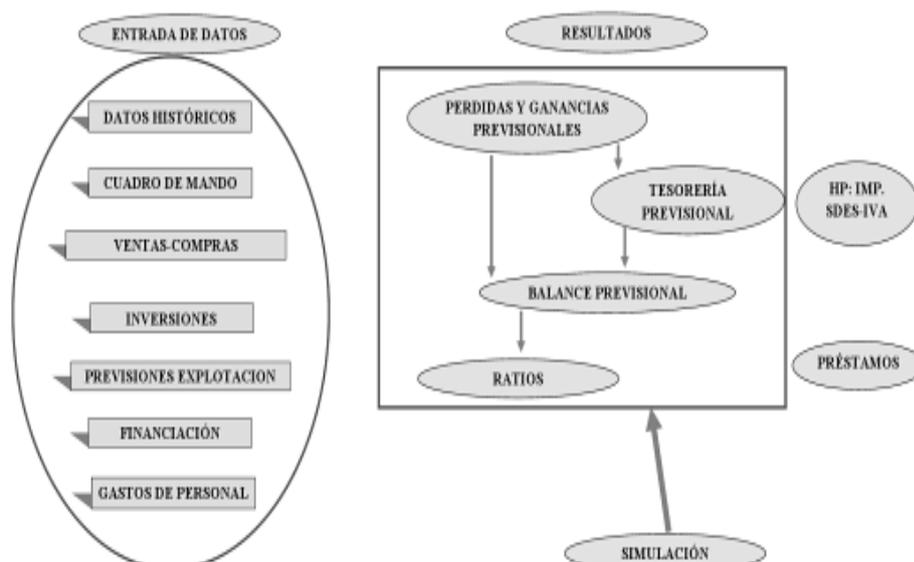


Figura 7. Modelo Gesfincor

Fuente: www.ehu.es

El presupuesto de tesorería es el documento principal de planificación financiera a corto plazo; puesto que es en el que convergen todas las previsiones de movimientos de tesorería que tiene la empresa. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

El punto de partida del proceso de planificación financiera a corto plazo es la hoja de datos históricos, con esta información se puede informar cómo se encuentra la situación de la empresa al comienzo del periodo. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

Con estos datos el modelo puede calcular y estimar los principales ingresos y cobros, así como también los gastos y pagos de la explotación. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

Las inversiones previstas deben indicarse en la hoja inversiones, mientras que en las hojas de previsiones de la explotación, y gastos de personal se debe informar al modelo de todas las previsiones de ingresos y gastos de la explotación no recogidos en el cuadro de mando, así como la periodicidad en el pago de las mismas. Un aspecto importante que se recoge en la hoja de previsiones de explotación es la distribución en ingresos y gastos mensuales de los ingresos y gastos anuales. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

En la hoja pérdidas y ganancias el modelo informa del resultado previsional de la empresa en los diferentes períodos de planificación, en concreto resultados mensuales. La hoja tesorería previsional recoge los principales outputs del modelo, como son los saldos de tesorería previsionales, con una periodicidad mensual, información básica para un director financiero, al ser un indicador clave para una buena gestión económico-financiera del circulante. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

2.1.1.2.3. Modelo MAVE (Modelo de Análisis y Valoración de Empresas).

El modelo MAVE se lo considera con doble definición: por un lado, realizar un análisis económico financiero de una empresa en base a sus estados financieros pasados, y por otro lado facilita la valoración de dicha empresa realizando estimaciones acerca de su desempeño futuro. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

Para otra tarea se aportan herramientas y análisis diversos, lo que ayuda a la consecución de un mejor conocimiento tanto de la situación actual de la empresa, y de cómo ha llegado a ella, como de las circunstancias o variables determinantes en el valor teórico de la misma. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

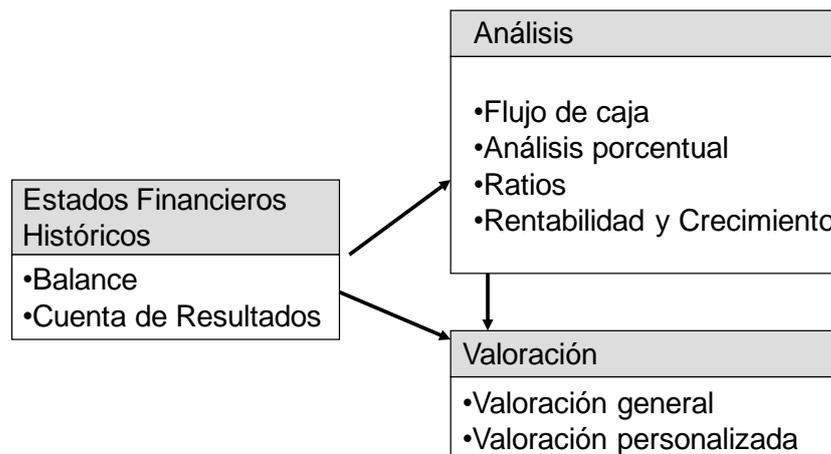


Figura 8. Modelo MAVE Modelo de Análisis y Valoración de Empresas

Fuente: (Iturralde & Rodriguez, 2007)

Dentro del modelo MAVE (Modelo de Análisis y Valoración de Empresas); se encuentra estructurada toda la información de los estados financieros históricos de la empresa como Balances y Cuenta de Resultados.

El análisis del modelo se compone de flujo de caja, análisis porcentual, ratios, rentabilidad y crecimiento. La valoración se estructura de valoración general o valoración personalizada.

2.1.1.2.4. MODELEVA (Modelo de Evaluación de Proyectos).

Es un modelo de evaluación económico Financiero de viabilidad de un negocio que incluye un análisis comercial, análisis técnico y organizacional. También se lo caracteriza como un modelo flexible que se adapta a cualquier situación de proyectos, desde infraestructura a empresas de “nueva economía”.

Es un modelo para valorar una empresa nueva, dentro de esta se valora un negocio que parte de cero, que no tiene historial.

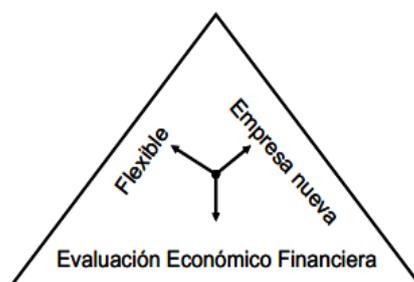


Figura 9. MODELEVA Modelo de Evaluación de Proyectos

Fuente: (Iturralde & Rodriguez, 2007)

La Hipótesis del modelo MODELEVA; este modelo presenta un horizonte temporal de evaluación de proyectos empresariales de 7 años de operación más uno previo de inversión. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

La inversión principal se puede realizar en cualquier mes del año previo al inicio de actividades, el modelo permite situar otras inversiones en cualquier mes a lo largo de todo el horizonte temporal. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

Fuentes de Financiación Inicial del modelo son: Capital, Subvención y Deuda. Dentro de la deuda hemos distinguido dos alternativas para facilitar la utilización de financiaciones alternativas. (Iturralde & Rodriguez, 2007)

Evidentemente es posible que un negocio se plantee sin deuda, o que no tenga acceso a subvenciones, pero siempre ha de incluir un porcentaje de recursos propios. En cuanto a la financiación futura, durante los siete años de operación, en caso de ser necesaria, debería provenir de nuevo capital o nueva deuda. Para ello el modelo permite establecer los porcentajes máximos y mínimos de deuda con los que podrá contar el proyecto. A la hora de cerrar los balances anuales el modelo respeta dichos porcentajes. (Iturralde & Rodriguez, 2007).

2.1.2. Estrategias.

Estrategia Corporativa.

Convertir a la empresa Astrileg Cía. Ltda. en un modelo de excelencia en todas sus actividades y en los servicios que presta.

Estrategia competitiva.

Ofrecer valor cuantificable en todas las operaciones y garantizar resultados generando un modelo de excelencia, desarrollados bajo medidas de éxito específicas que evaluable nuestro desempeño.

Estrategia funcional.

- Desarrollar un sistema de evaluación continua tanto al personal de la empresa como a los clientes, antes, durante y después del trabajo realizado para mejorar el servicio.
- Manejar un buzón de solicitudes y reclamos considerando que la satisfacción del cliente durante todo el tiempo del desarrollo del servicio.

2.1.3. Control Estratégico.

Crecimiento del mercado

De acuerdo al Art. 440 y otros de la Ley de Compañías, reglamentos y resoluciones conexas entre otras actividades, compete a la Intendencia de Control e Intervención ejercer la vigilancia financiera, contable y administrativa de las compañías comprendidas en el Art. 432 de la mencionada norma. Además aprobar los actos societarios que requieren informe de inspección, calificación y renovación de auditores externos, peritos evaluadores, peritos contables e interventores externos, imposición de multas imprevistas en el Art. 445, 447 y otros de la Ley de Compañías, inspecciones relativas al trámite de denuncias y control de calidad de auditorías.

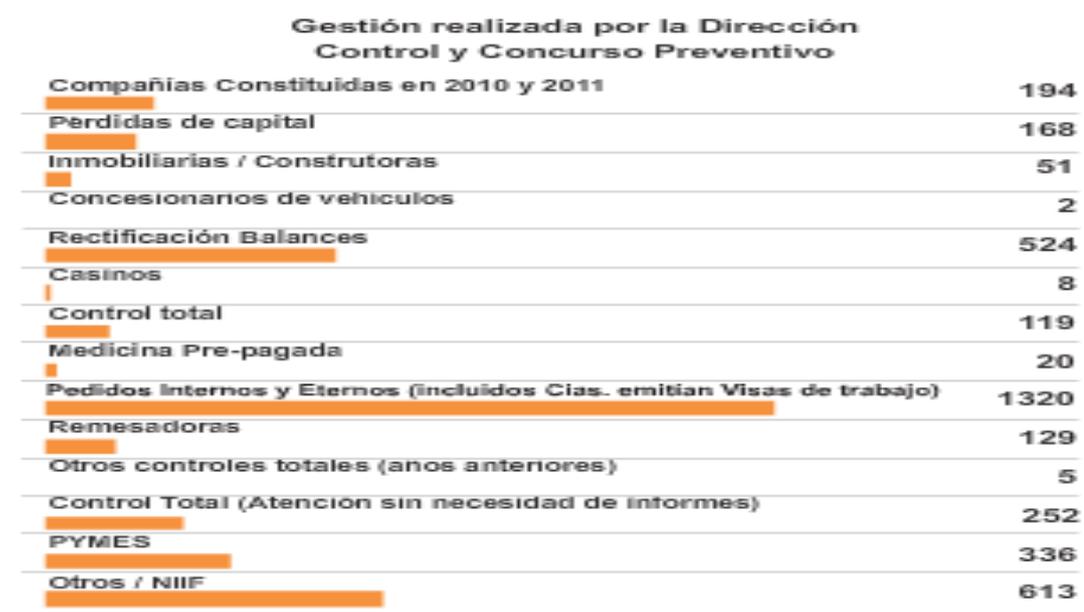


Figura 10. Gestión realizada por la Dirección Control y Concurso Preventivo

Fuente: Superintendencia de Compañías

Cuadro 7.**Planificación Financiera de Astrileg Cía. Ltda.**

OBJETIVO ESTRATEGICO
Incrementar los ingresos y recuperar la cartera para poder mejorar la rentabilidad.
Antecedentes, Justificación:
La empresa Astrileg Cía. Ltda.; en el ámbito comercial se mantienen en desarrollo, por lo cual se encuentra con poco aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan con relación al crecimiento de su rentabilidad. En los dos últimos años ha mantenido un crecimiento normal por lo cual la empresa se motiva a crecer en ventas para así poder desarrollar su buena comercialización, con el propósito de aumentar sus ingresos y mantener una buena participación en el mercado, con la constante satisfacción de sus clientes.
Descripción del Objetivo:
Alcanzar un gran mercado local y nacional en el campo del asesoramiento contable tributario con el fin de optimizar sus utilidades, controlando recursos y minimizando gastos.
Indicadores de Logro:
Crecimiento de ingresos para el año 2015. Recuperación de Cartera.
Estrategias:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convertir a Astrileg Cía. Ltda. en un modelo de excelencia en todas sus actividades y en los servicios que presten. ➤ Implementar un control de la gestión de crédito otorgado, que permita recuperar y monitorear la cartera de la empresa, con la finalidad de disminuir el riesgo de Cuentas por Cobrar.

Una vez determinada la Planificación Estratégica de la empresa Astrileg Cía. Ltda.; se considera aplicar un modelo de planificación financiera según los parámetros financieros de la empresa.

La finalidad del modelo de planificación Financiera se basará en el modelo Fiplan, un modelo ya citado anteriormente por cual será aplicado estableciendo estrategias a largo plazo, el tema se establece a partir de tres años, tiempo máximo a ejecutar el modelo.

2.2. Planeación Operativa.

En la planeación operativa se requiere identificar la aplicación de un plan estratégico de acuerdo a los objetivos específicos.

Cuadro 8.

Estructura del Modelo Fiplan.

Estados Financieros	Estado de Situación Financiera Año 2012-2014 Balances de Resultados 2012-2014
Indicadores	De Liquidez De Endeudamiento De Rentabilidad
Problemas	Recuperación de Cuentas x Cobrar. Rotación de Cartera.
Estrategias	Relación con la Recuperación de Cartera Capacitación del Departamento de Cobranzas. Control de Cartera Vencida. Administración eficiente sobre la cartera.
Proyecciones	Optimista del Estado de Situación Financiera 2015-2017 Optimista en Balances de Resultados 2015-2017 Optimista de Flujo de Caja 2015-2017 Optimista de Indicadores Financieros 2015-2017

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

3.1. Análisis Financiero

El análisis Financiero consiste en examinar los estados financieros, los mismos que tienen como objetivo explorar la información económica y financiera de una empresa; cuyo contenido es de mucha importancia para realizar cualquier planificación financiera, el enfoque clásico del análisis de estados financieros se distingue por análisis patrimoniales, análisis financiero y económico. (Corona, Bejarano, & González, 2014).

Para diseñar un modelo de Planificación Financiera en la empresa Astrileg Cía. Ltda.; es necesario realizar un análisis financiero que nos permita obtener información necesaria y, observar cómo se encuentra actualmente la empresa tanto en el aspecto económico como financiero. Dicho análisis ayudara a tomar buenas decisiones estratégicas de corto y largo plazo.

3.1.1 Análisis de la Evolución Financiera.

a. Análisis Horizontal de las Cuentas Del Balance General.

Es una técnica de análisis que concreta y que también subraya tendencias, estableciendo relaciones comparativas por cada partida. El análisis horizontal muestra los cambios que se han presentado a lo largo de un tiempo en los estados financieros. Por cada partida de un año corresponde a un ejercicio económico donde es comparado con un año anterior o posterior. (Corona, Bejarano, & González, 2014).

El balance General es un estado financiero que difunde información sobre la situación financiera de una empresa, así mismo es presentado de una forma clara y concisa de las propiedades de derechos, obligaciones,

patrimonio, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. (Gudiño, 2014)

Sus principales características son en término de cambios en importes, porcentajes de cambio (%) o en forma de coeficientes o ratios y es representado de la siguiente manera según como lo refleja el Cuadro 10.

Cuadro 9.

Análisis Horizontal de las Cuentas del Balance General de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DEL PERIODO 2013 - 2014					
CODIGO	CUENTA	AÑO 2013	AÑO 2014	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	ACTIVO	488246,26	608509,06	120262,80	25%
101	ACTIVO CORRIENTE	414791,35	535937,97	121146,62	29%
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	153864,43	219279,65	65415,22	43%
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	228252,35	288776,23	60523,88	27%
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	212962,58	259989,46	47026,88	22%
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	0,00	14900,13	14900,13	100%
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR (-) PROVISION Cuentas Incobrables y Deterioro	17843,84	16440,71	-1403,13	-8%
1010209		-2554,07	-2554,07	0,00	0%
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	6269,29	5898,79	-370,50	-6%
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	15420,57	21983,30	6562,73	43%
102	ACTIVO NO CORRIENTE	73454,91	72571,09	-883,82	-1%
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	71939,56	69507,03	-2432,53	-3%
10205	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1515,35	3064,06	1548,71	102%
2	PASIVO	179368,64	222287,30	42918,66	24%
201	PASIVO CORRIENTE	99073,65	122072,96	22999,31	23%
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	4379,42	41306,29	36926,87	843%
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	94329,71	80757,73	-13571,98	-14%
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	364,52	0,00	-364,52	-100%
202	PASIVO NO CORRIENTE	80294,99	100214,34	19919,35	25%
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	80294,99	100214,34	19919,35	25%
3	PATRIMONIO NETO	308877,62	386221,76	77344,14	25%
301	CAPITAL	1200,00	1200,00	0,00	0%
304	RESERVAS	579,86	579,86	0,00	0%
306	RESULTADOS ACUMULADOS	235002,09	306009,39	71007,30	30%
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	72095,67	78432,51	6336,84	9%

Fuente: Empresa Astrileg Cía. Ltda.

Interpretación:

De acuerdo al análisis horizontal de las Cuentas del Balance general realizado en la empresa Astrileg Cía. Ltda. se obtiene que el resultado del

ejercicio en el año 2013 es de \$72.095,67 y de \$78.432,51 en el año 2014 con una variación de \$6.336,84.

a.1 Análisis Horizontal de las Cuentas del Activo.

Las Cuentas de los Activos en el periodo 2013 se representó con una cantidad de \$488.246,26 a diferencia del periodo 2014 que aumento a \$608.509,06; dicha variación representa un 25%de aumento. Así mismo las cuentas por cobrar se incrementaron entre el 2013 y 2014 un 26%, \$230.806,42 a \$291.330,30 respectivamente.

a.2 Análisis Horizontal de las Cuentas del Pasivo.

En las cuentas de pasivo la más relevante fue la de cuentas documentos por pagar que varió notablemente un 843% por lo cual en el primer periodo se representó con \$4.379,42, un valor muy bajo a diferencia del periodo 2014 que fue de \$41.306,29.

a.3 Análisis Horizontal de las Cuentas del Patrimonio

Las cuentas de Patrimonio fueron representadas con una diferencia de \$77.344,14 considerado con un índice del 25% de variación que por lo general la empresa mantenía solvencia en los estados financieros.

b. Análisis Horizontal de las Cuentas del Estado de Resultados.

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias es un estado financiero que indica el aumento o disminución que presenta el capital durante su actividad contable o patrimonio de la una empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un período determinado dentro de los diferentes conceptos como son: ingresos, costos y gastos provocados. (Ávila, 2007)

La finalidad del Estado de Resultados es dar a conocer los efectos que se presentan durante un periodo de negociación y las operaciones de compra y venta de mercancías las mismas que se reflejaran como utilidades o pérdidas.

Para un mayor análisis se realizara en base a las cantidades presentadas por la empresa Astrileg Cia. Ltda., y se lo refleja de la siguiente manera:

Cuadro 10.

Análisis Horizontal de las Cuentas del Estado de Resultados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADOS DE RESULTADOS DEL PERIODO 2013-2014					
CODIGO	CUENTA	AÑO 2013	AÑO 2014	Variación Absoluta	Variación Relativa
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	568410,11	677959,71	109549,6	19%
4102	PRESTACION DE SERVICIOS	433279,29	608904,58	175625,29	41%
4106	INTERESES	5158,99	0,00	-5158,99	-100%
4109	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	29971,83	69055,13	39083,30	130%
42	GANANCIA BRUTA -SUBTOTAL A (41-51)	568410,11	662282,71	93872,60	17%
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	0,00	15677,00	15677,00	100%
	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE				
5104	FABRICACION	0,00	15677,00	15677,00	100%
52	GASTOS	453049,58	546770,83	93721,25	21%
5202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	451719,38	542020,94	90301,56	20%
520228	OTROS GASTOS	15761,96	50811,38	35049,42	222%
5203	GASTOS FINANCIEROS	1330,20	4179,89	2849,69	214%
520305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	1330,20	4749,89	3419,69	257%
	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS				
60	SUBTOTAL B (A +43-52)	115360,53	115511,88	151,35	0%
61	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-17304,08	17326,78	34630,86	-200%
	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE				
62	IMPUESTOS -SUBTOTAL C(B-61)	98056,45	98185,10	128,65	0%
62	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	-25032,37	21301,30	46333,67	-185%
	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DE IMPUESTO				
64	DIFERIDO - SUB TOTAL D(C-63)	73024,08	76883,80	3859,72	5%
	(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	-928,41	0,00	928,41	-100%
66	(+) IMPUESTO DIFERIDO	0,00	1548,71	1548,71	100%
	GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO -				
79	SUB TOTAL H(D+G)	72095,67	78432,51	6336,84	9%
	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO-				
82	SUB TOTAL I(H+81)	72095,67	78432,51	6336,84	9%

Fuente: Empresa Astrileg Cía. Ltda.

b.1 Análisis Horizontal de las Cuentas de Ingreso

Las cuentas de Ingresos de la empresa Astrileg Cía. Ltda. se representó de la siguiente manera: en el periodo 2013 contrajo un ingreso de actividades ordinarias de \$568.410,11 a diferencia del periodo 2014 que se representó \$677.959,71, con un incremento de \$109.549,60 esta variación se consideró como un 19% de variación entre los dos periodos, lo cual es un

incremento considerable que ayudará a la empresa a cumplir con sus obligaciones en base a los servicios que presta dicha empresa.

b.2 Análisis Horizontal de las Cuentas de Gasto

En la cuenta de Gastos se representó con un valor de \$453.049,58 en el periodo 2013 a diferencia del periodo 2014 que se representó en \$546.770,83, con un aumento de \$93.721,25 dicho valor fue representado con una variación relativa del 21%. También se puede reflejar los gastos administrativos que se dieron con un total de \$451.719,38 en el 2013, dicho valor incremento en el 2014 a \$542.020,94, con un incremento de \$90.301,56 la misma que fue expuesta con un índice de 20%.

Los mayores incrementos en gastos se reflejaron en las cuentas la cuenta "Impuestos, contribuciones y otros" debido a un incremento del periodo 2013 con \$695,52 al 2014 con \$6.134,94 lo que representa una variación del 782%. La cuenta de otros gastos fue incrementada en un 222%, el gastos financiero creció un 214%; estos valores influyen directamente al total de activos ya que se debe procurar mantener una superioridad entre los activos y las obligaciones que presenta la empresa Astrileg Cía. Ltda.

3.1.2 .Análisis de la Estructura Financiera

El análisis de la estructura financiera de una empresa tiene como finalidad investigar si las relaciones cuantitativas de las masas patrimoniales activas y pasivas del balance presentan o no posición de equilibrio financiero (Rubio, 2009).

Un análisis consiste en un estudio de:

- La estructura que son representados por grandes grupos que componen el activo y el pasivo.
- De su evolución a lo largo de los últimos periodos.
- De las relaciones que mantienen entre sí (equilibrio o solidez).

a. Análisis Vertical de las Cuentas del Balance General

Cuadro 11.

Análisis Vertical de las Cuentas del Balance General de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

ANÁLISIS VERTICAL DE BALANCE GENERAL DEL PERIODO 2013-2014					
CODIGO	CUENTA	AÑO 2013	Variación Relativa	AÑO 2014	Variación Relativa
1	ACTIVO	488246,26	100%	608509,06	100%
101	ACTIVO CORRIENTE	414791,35	85%	535937,97	88%
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	153864,43	32%	219279,65	36%
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	228252,35	47%	288776,23	47%
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	212962,58	44%	259989,46	43%
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	0,00	0%	14900,13	2%
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR (-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	17843,84	4%	16440,71	3%
1010209		-2554,07	-1%	-2554,07	0%
10103	INVENTARIOS	0,00	0%	0,00	0%
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	6269,29	1%	5898,79	1%
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	15420,57	3%	21983,30	4%
102	ACTIVO NO CORRIENTE	73454,91	15%	72571,09	12%
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	71939,56	15%	69507,03	11%
10205	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1515,35	0%	3064,06	1%
2	PASIVO	179368,64	100%	222287,30	100%
201	PASIVO CORRIENTE	99073,65	55%	122072,96	55%
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	4379,42	2%	41306,29	19%
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	94329,71	53%	80757,73	36%
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	364,52	0%	0,00	0%
202	PASIVO NO CORRIENTE	80294,99	45%	100214,34	45%
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	80294,99	45%	100214,34	45%
3	PATRIMONIO NETO	308877,62	100%	386221,76	100%
301	CAPITAL	1200,00	0%	1200,00	0%
304	RESERVAS	579,86	0%	579,86	0%
306	RESULTADOS ACUMULADOS	235002,09	76%	306009,39	79%
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	72095,67	100%	78432,51	100%

Fuente: Empresa Astrileg Cía. Ltda.

Interpretación

De acuerdo al análisis horizontal realizado de las Cuentas del Balance General en la empresa Astrileg Cía. Ltda. dentro del periodo 2013 - 2014 se

obtiene que en el Activo Corriente tiene una representatividad frente al total de activos del 85% en el año 2013 y para el 2014 incrementa a un 88%.

a.1 Análisis Vertical de las Cuentas del Activo

El análisis de la estructura del activo se refiere al grado de inmovilización de los recursos que requiere una empresa, según el peso relativo de los grandes grupos, fijo y circulante y de la composición de estos.

El análisis se la realiza mediante el cálculo de porcentajes de representatividad en cada grupo con respecto al total del activo, por lo cual de esta forma se conoce el valor absoluto de la importancia relativa de cada cuenta. Así mismo el mayor interés radica en el análisis dinámico u horizontal en base a la serie de balances en caso de disponer de correspondientes en varios ejercicios. (Rubio, 2009)

Según los datos expuestos anteriormente en Cuadro 12.; el activo corriente se reflejó con en \$414.791,35 en el periodo 2013; a diferencia del periodo 2014 que se reflejó en \$535.937,97. De igual manera en el activo corriente se presentó un incremento del 85% a un 88% en cada año respectivamente, por lo cual se considera como rentable ante sus obligaciones.

En Las cuentas por cobrar de clientes no relacionados se dieron un incremento en valores desde el periodo 2013 de \$212.962,58 al 2014 con \$259.989,46, pero en relación a su representatividad decreció entre los dos períodos de un 44% a un 43% respectivamente.

a.2 Análisis Vertical de las Cuentas del Pasivo.

Los ratios de la estructura del pasivo exponen la evidencia de la naturaleza de los recursos de que se dispone en una empresa por lo general expresan el endeudamiento.

La estructura de un endeudamiento de una empresa es que se rige por ciertas reglas, con la única manera que si los capitales propios representan más de dos tercios del total de recursos, la empresa tiene como obtención de préstamos: en cambio si el ratio es inferior se encuentra en una situación tal que los eventos prestamistas sean considerados como caros y más exigentes. Los mismo ratios varían según los sectores y el tamaño de una empresa. (Rubio, 2009).

En base a las cuentas de Pasivo según en el Cuadro 12., expone las obligaciones que mantiene la empresa Astrileg Cía. Ltda.; por lo cual ha incrementado por efecto el pasivo corriente de \$99.073,65 en el 2013 a \$122.072,96 en el 2014, a pesar de esto mantiene su representatividad en ambos períodos con un porcentaje del 55% para cada período.

a.3 Análisis Vertical de las Cuentas del Patrimonio

El patrimonio neto representado en el periodo 2013 es de \$308.877,62 mientras que en el periodo 2014 es de \$386.221,76. El capital se mantuvo en los dos periodos con respecto a su materialidad frente a los activos con un 63%.

b. Análisis Vertical de las Cuentas del Estado de Resultados.

El análisis vertical se refiere en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra, así mismo el resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base.

En el Estado de pérdidas y ganancias por lo general se toma como cifra base las ventas.(Barajas, 2008).

Cuadro 12.**Análisis Vertical de las Cuentas del Estado de Resultados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.**

ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADOS DE RESULTADOS DEL PERIODO 2013-2014					
CODIGO	CUENTA	AÑO 2013	Variación Relativa	AÑO 2014	Variación Relativa
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	568410,11	100%	677959,71	100%
4102	PRESTACION DE SERVICIOS	433279,29	76%	608904,58	90%
4106	INTERESES	5158,99	1%	0,00	0%
4109	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	29971,83	5%	69055,13	10%
42	GANANCIA BRUTA -SUBTOTAL A (41-51)	568410,11	100%	662282,71	100%
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	0,00	0%	15677,00	100%
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	0,00	0%	15677,00	100%
52	GASTOS	453049,58	100%	546770,83	100%
5202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	451719,38	100%	542020,94	99%
520228	OTROS GASTOS	15761,96	3%	50811,38	9%
5203	GASTOS FINANCIEROS	1330,20	0%	4179,89	1%
520305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	1330,20	0%	4749,89	1%

Fuente: Empresa Astrileg Cía. Ltda.

3.2 Indicadores Financieros.

Tabla 2.

Indicadores Financieros.

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
INDICADOR Y FORMULA	APLICACIÓN DE FORMULA	RESULTADOS Y ANALISIS
Indicadores de Liquidez		
Razón Corriente = (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	Periodo 2013 Razón Corriente = $\frac{414791,35}{99073,65} = 4,18$	En el periodo 2013 la empresa mantuvo por cada dólar de obligación vigente contaba con \$4,18 a diferencia del periodo 2014 que se mantuvo con un valor de \$4,39. Por lo general se refleja que la empresa cubre sus obligaciones con una rentabilidad solvente.
	Período 2014 Razón Corriente= $\frac{535937,97}{122072,96} = 4,39$	

CONTINUA →

Capital de Trabajo = (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	Periodo 2013 Capital de Trabajo= 414791,35 – 99073,65 = 315717,70	El capital de trabajo es el excedente que refleja en los activos corrientes una vez descontados los pasivos corrientes en el periodo 2013 se presentó un excedente de 315717.70 y en el periodo 2014 con un valor de \$ 413.865,01.
	Periodo 2014 Capital de Trabajo= 535937,97 – 122072,96 = 413865,01	

Capacidad de Endeudamiento

Endeudamiento Total= (Pasivo Total / Activo Total) * 100	Periodo 2013 Endeudamiento Total = $\frac{179368,64}{488246,26} * 100$ = 36,74%	En el periodo 2013 la capacidad de endeudamiento aplicado en la empresa Astrileg Cía. Ltda. fue de 36.74% y en el periodo 2014 con un índice de 36.53%.
	Periodo 2014 Endeudamiento Total = $\frac{222287,30}{608509,06} * 100$ = 36,53%	

Concentración del Endeudamiento = (Pasivo Corriente / Pasivo Total) * 100	Periodo 2013 Concentración del Endeudamiento = $\frac{99073,65}{179368,64} * 100$ = 55,23%	En el periodo 2013 la empresa destina el 55.24% de sus obligaciones a corto plazo, mientras que el periodo 2014 se reflejó una disminución de 54.92%
	Periodo 2014 Concentración del Endeudamiento = $\frac{122072,96}{222287,30} * 100$ = 54,92%	

Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento= (Total Pasivo / Total Patrimonio)	Periodo 2013 Apalancamiento= $\frac{179368,64}{308877,62} = 0,58$	En el periodo 2013 la empresa mantiene un nivel de endeudamiento considerable con los acreedores reflejando con un porcentaje de 58%, lo cual se mantiene en el periodo 2014 con un 58% que el patrimonio total se encuentra comprometido con los acreedores.
	Periodo 2014 Apalancamiento= $\frac{222287,30}{386221,76} = 0,58$	

CONTINUA →

Rotación de Cuentas Por Cobrar

Número de días cartera a mano= (CxC * 360) / Ventas Netas	Periodo 2013 Número de Días Cartera A mano = $\frac{230806,42 \times 360}{568410,11}$ = 146 <i>Días</i>	La empresa Astrileg Cía. Ltda. en el periodo 2013 realizo sus cobranzas durante 146 días, mientras que en el periodo 2014 las realizó en 155 días de cartera en mano.
	Periodo 2014 Número de Días Cartera A mano = $\frac{291330,30 \times 360}{677959,71}$ = 155 <i>Días</i>	
Rotación de Cartera = (360 / N. de días de cartera a mano)	Periodo 2013 Rotación de Cartera = $\frac{360}{146} = 2,46$	La cartera del periodo 2013 no se demoró 146 días rotando 2,46 veces, mientras que en el periodo 2014 bajó un poco más la rotación con 155 días de cartera en mano y una rotación de 2,33 veces.
	Periodo 2014 Rotación de Cartera = $\frac{360}{155} = 2,33$	
Rentabilidad del Patrimonio= (Utilidad Neta / Patrimonio Bruto)	Periodo 2013 Rentabilidad del Patrimonio= $\frac{72095,67}{308877,62} = 23\%$	La rentabilidad del patrimonio bruto tanto para el año 2013 como para el año 2014 fue del 23%.
	Periodo 2014 Rentabilidad del Patrimonio= $\frac{78.432,51}{386221,76} = 23\%$	

CAPITULO IV

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS.

4.1 Estructuración del Modelo de Gestión Financiera Planteado.

El modelo de gestión financiera que se propone para Astrileg Cía. Ltda. ofrecerá indicadores de desempeño basados en la perspectiva financiera que permita maximizar el uso de los recursos financieros que genera Astrileg Cía. Ltda., optimizando su eficacia y eficiencia, enfrentando cambios, generando información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de objetivos.

Los Estados financieros planteados tendrán una proyección de 3 años, las variables consideradas para el desarrollo del modelo de gestión financiera han sido consecuencia del análisis de la situación actual de Astrileg Cía. Ltda. razón por la cual se han considerado las siguientes variables:

Variables Dependientes.

Estados Financieros:

- Estados de Resultados
- Balance General

Indicadores Financieros:

- Liquidez
- Rentabilidad
- Endeudamiento

Variables Independientes:

Ventas o Ingresos relacionado con la demanda de los servicios que ofrece la empresa Astrileg Cía. Ltda., que pueden ser adquiridos a diferentes precios establecidos en mercado por los clientes.

VARIABLES MACROECONÓMICAS:

Inflación.

El modelo de gestión financiera planteado está enfocado en dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia en la empresa, las mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que tienen debilidades lo que ha ocasionado que la empresa presente ineficiencia en la optimización de los recursos. La principal de esta:

- Cuentas por cobrar.
- Gastos de personal.

4.2. Proyecciones de Estrategias diseñadas.

Tabla 3.

Estrategias para el Departamento de Crédito de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

ESTRATEGIAS GENERALES.		
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES
Mejorar los procedimientos para el otorgamiento de créditos de una manera eficaz.	Realizar los procedimientos eficientemente para obtener los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los procesos para el otorgamiento de créditos • Identificar las fallas que existan en esta área • Elaborar un plan de medidas que permita mejorar estas fallas.
Desarrollar las capacidades del personal mediante la implantación de un plan de capacitación sobre las áreas de asesoramiento, crédito y cobro para el mejoramiento de sus funciones.	Mejorar los procedimientos para el otorgamiento de créditos y minimizar los índices de morosidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones en las diferentes áreas para el personal de antiguo y nuevo ingreso. • Motivar a los empleados para que actualicen constantemente sus conocimientos.
Adquirir herramientas tecnológicas adecuadas para las áreas de asesoramiento, créditos y cobros que contribuyan al desarrollo de sus actividades.	Generar los reportes e informes necesarios de manera oportuna, para la medición y evaluación de las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir el software adecuado a las necesidades de las áreas de asesoramiento, crédito y cobros.

ESTRATEGIAS PARA RECURSOS HUMANOS.		
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES
Diseñar una estructura organizativa, con las áreas necesarias para el funcionamiento.	Contar con personal adecuado para realizar las funciones inherentes a cada área, con eficiencia y eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar las vacantes que existen, realizar procesos de selección para el personal requerido. • Contratar al personal necesario, para cada una de las áreas. • Revisar la estructura y los puestos del personal, para reubicaciones de puesto, si fuese necesario.
Capacitar al personal en diferentes áreas, en los temas o procesos que sean necesarios.	Mejorar el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar en qué áreas existen fallas. • Realizar las capacitaciones requeridas según las necesidades de cada área.
Administración eficiente de la cartera de préstamos para controlar la morosidad y mantener la liquidez y rentabilidad esperada.	Aumentar la rotación de las cuentas por cobrar minimizando la morosidad de la cartera.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión periódica de los controles de las cuentas por cobrar. • Identificar las causas de morosidad. • Realizar las gestiones de cobro mediante las técnicas y tácticas que existen.

4.2.1. Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por cobrar.

Una vez determinado las falencias de la empresa Astrileg Cía. Ltda. es necesario plantear soluciones que permitan actuar de manera oportuna en la concesión de los créditos, para esto es necesario considerar los siguientes puntos:

- Políticas de financiamiento.

- Seguimiento de cuentas.
- Cuentas de Cobro.

4.2.1.1. Políticas de financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar.

Para los clientes que soliciten crédito en la empresa se va aplicar la siguiente tabla:

Tabla 4.

Políticas de financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar.

Monto	Plazo
50%	Apertura del contrato.
25%	Al cumplir la mitad de las visitas programadas.
25%	Al finalizar periodo contratado.

Seguimiento de Cuentas.

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

A continuación se presenta las estrategias a implementarse en la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

4.2.1.2. Estrategias para el departamento de Crédito de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

- Mejorar los procedimientos financieros de la empresa Astrileg Cía. Ltda. para el otorgamiento de créditos de una manera eficaz.

- Capacitar al personal del área financiera de la empresa Astrileg Cía. Ltda., en los temas de cobranzas y créditos para un mejor desenvolvimiento de las actividades.
- Llevar un registro de Cobranzas o plantilla de cobros.
- Analizar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas en la empresa.
- Adquirir herramientas tecnológicas en la empresa Astrileg Cía. Ltda. para las áreas de asesoramiento, créditos y cobros que contribuyan al desarrollo de sus actividades.

4.2.1.3. Estrategias para cuentas por cobrar.

- Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
- Como estrategia establecida para la cuenta del activo se ha determinado que el porcentaje de ventas a crédito representará un 15% con el objetivo de disminuir así el riesgo de cuentas incobrables.
- Hacer llegar a los clientes de la empresa Astrileg Cía. Ltda. estados de cuenta quincenalmente sean estos por correo o mediante e-mail.

4.2.2. Situación actual de Gastos de personal.

Presupuesto Gastos de operación.

El presupuesto de gastos de operación tiene relación con la planificación de los gastos de ventas, administración y generales.

Es muy importante que la administración planifique cuidadosamente dichos gastos a fin de favorecer al potencial del nivel de rentabilidad de la empresa.

Presupuesto de desembolso de capital.

El presupuesto de desembolso de capital, permite a los ejecutivos de la empresa Astrileg Cía. Ltda. planificar el nivel de los recursos que deben destinarse a la adquisición de bienes o servicios, buscando la mayor parte de beneficios a largo plazo, a fin de satisfacer la mayor demanda de clientes, asegurando estar a tono con la competencia procurando perspectivas de crecimiento.

4.2.2.1. Estrategias a aplicar a Gastos de Personal.

- Presupuestar un rubro o porcentaje máximo para honorarios y capacitaciones, de este modo el personal podrá ajustarse a los recursos disponibles por parte de la empresa Astrileg Cía. Ltda.
- Establecer un cronograma de actividades a mediano plazo para mantener un control más eficiente sobre los futuros desembolsos de dinero que realizará la compañía.
- Establecer contratos previos con los profesionales que brindan las capacitaciones para economizar costos.
- Identificar necesidades similares de clientes y hacer capacitaciones conjuntas para abaratar costos de capacitación.

4.2.3. Estrategia Fuentes de Financiamiento.

- Negociar precios y plazos con los proveedores con la finalidad de evitar desembolsos de capital muy seguidos que puedan afectar a la liquidez de la empresa, a su vez plantear el descuento por pronto pago.
- Establecer políticas sobre gastos acumulados en la organización.

4.3. Estados Financieros Proyectados.

Para la proyección se ha propuesto utilizar el índice de confianza Empresarial (ICE) de servicios como referencia de crecimiento que podrá

experimentar la compañía, adicionalmente se tomara en cuenta para los costos y gastos los índices financieros de rentabilidad, liquidez y solvencia.

Tabla 5.

VARIABLES Macroeconómicas.

VARIABLES	Año 2012	Año 2013	Año 2014
ICE GLOBAL	6,20%	4,60%	3,10%
INFLACION	2,70%	2,70%	3,67%
CRECIMIENTO (servicios de consultoría)	4,50%	5,50%	5,60%
PIB AÑO (servicios de consultoría)	4,77%	4,50%	1,20%
TOTAL	4,54%	4,33%	3,39%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Tabla 6.

Crecimiento empresarial esperado.

	INGRESOS
ICE GLOBAL 2014	3%
Crecimiento esperado 2015	5%
Crecimiento esperado 2016	7%
Crecimiento esperado 2017	9%

Variables utilizadas en Proyecciones.

Método horizontal que consiste en la variación de los valores de los estados financieros de la empresa de los tres últimos períodos. En este caso año 2012, 2013 y 2014 se obtiene un promedio para verificar la variación.(Rubio, 2009)

Aumentos y disminuciones en valores absolutos.

Aumentos y disminuciones en valores relativos.

Cálculos:

Obtenemos un promedio de los valores históricos de los 3 años anteriores multiplicado por el valor supuesto de las variables macroeconómicas.

4.3.1. Balance General Projectado.

Cuadro 13.

Análisis Horizontal de las cuentas del Balance General Projectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	Var. Abs.	V. Rel.	AÑO 2016	Var. Abs.	V. Rel.	AÑO 2017	Var. Abs.	V. Rel.
ACTIVO	419352,67	488246,26	608509,06	623670,14	15161,08	2%	640874,39	32365,33	5%	659604,93	51095,87	8%
ACTIVO CORRIENTE	322806,25	414791,35	535937,97	548673,33	12735,36	2%	563667,35	27729,38	5%	580150,14	44212,17	8%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	50926,76	153864,43	219279,65	223520,36	4240,71	2%	229487,00	10207,35	4%	236209,87	16930,22	7%
ACTIVOS FINANCIEROS	245735,26	228252,35	288776,23	296403,87	7627,64	3%	304538,19	15761,96	5%	313435,38	24659,15	8%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,00	6269,29	5898,79	6020,47	121,68	2%	6202,36	303,57	5%	6383,57	484,78	8%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	26144,21	15420,57	21983,30	22618,78	635,48	3%	23219,01	1235,71	5%	23897,22	1913,92	8%
ACTIVO NO CORRIENTE	96546,42	73454,91	72571,09	74996,81	2425,72	3%	77207,04	4635,95	6%	79454,79	6883,70	9%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	90099,34	71939,56	69507,03	71822,49	2315,46	3%	73955,18	4448,15	6%	76108,03	6601,00	9%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	6447,08	1515,35	3064,06	3174,32	110,26	3%	3251,86	187,80	6%	3346,76	282,70	8%
PASIVO	247558,76	179368,64	222287,30	228779,45	6492,15	3%	235083,80	12796,50	5%	241945,31	19658,01	8%
PASIVO CORRIENTE	215688,15	99073,65	122072,96	126441,31	4368,35	3%	129917,19	7844,23	6%	133701,50	11628,54	9%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	131836,53	4379,42	41306,29	43081,51	1775,22	4%	43969,18	2662,89	6%	45252,75	3946,46	9%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	83851,62	94329,71	80757,73	83347,12	2589,39	3%	85931,47	5173,74	6%	88431,83	7674,10	9%
OTROS PASIVOS CORRIENTES		364,52	0,00	3,65	3,65	%	7,33	7,33	%	7,44	7,44	%
PASIVO NO CORRIENTE	31870,61	80294,99	100214,34	102338,14	2123,80	2%	105166,61	4952,27	5%	108243,81	8029,47	7%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	31870,61	80294,99	100214,34	102338,14	2123,80	2%	105166,61	4952,27	5%	108243,81	8029,47	7%
PATRIMONIO NETO	171793,91	308877,62	386221,76	394890,69	8668,93	2%	405790,59	19568,83	5%	417659,62	31437,86	8%
CAPITAL	1200,00	1200,00	1200,00	1236,00	36,00	3%	1272,36	72,36	6%	1309,44	109,44	8%
RESERVAS	37541,53	579,86	579,86	966,87	387,01	40%	988,14	408,28	41%	1013,49	433,63	43%
RESULTADOS ACUMULADOS	64651,07	235002,09	306009,39	312066,02	6056,63	2%	320596,79	14587,40	5%	329983,51	23974,12	7%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	68401,31	72095,67	78432,51	80621,80	2189,29	3%	82933,30	4500,79	5%	85353,18	6920,67	8%

Interpretación:

En el cuadro se muestra el análisis horizontal del Balance General de la empresa Astrileg Cía. Ltda. que se realizó en el período 2012 - 2014, de acuerdo a estos datos históricos se realiza proyecciones para 3 años mediante el índice de confianza empresarial y la inflación anual, para lo cual se obtiene que la compañía cuenta en el año 2014 con un total de activos de \$608.509,06 y para el primer año proyectado se obtendrá un total de activos

de \$623.670,14 en el año 2015 obteniendo una variación del 2% en este período, así mismo en pasivos se obtiene un total de \$222.287,30 en el año 2014 y para el primera año proyectado se obtendrá un total de pasivos de \$228.779,45 obteniendo una variación del 3% en este período, como patrimonio de la empresa se obtiene un total de \$386.221,76 para el año 2014 y para el año proyectado 2015 se obtendrá un patrimonio neto de \$394.890,64 con una variación del 2% existiendo una ganancia neta de \$78.432,51 en el año 2014 y proyectado en el siguiente año 2015 de \$80.621,80 con una variación del 3%.

Cuadro 14.

Análisis Vertical de las cuentas del Balance General Proyectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

CUENTA	AÑO 2012	Var. Rel.	AÑO 2013	Var. Rel.	AÑO 2014	Var. Rel.	AÑO 2015	Var. Rel.	AÑO 2016	Var. Rel.	AÑO 2017	Var. Rel.
ACTIVO	419352,67	100 %	488246,26	100 %	608509,06	100%	633777,53	100 %	648888,16	100 %	665244,30	100 %
ACTIVO CORRIENTE	322806,25	77%	414791,35	85%	535937,97	88%	557163,56	88%	571122,14	88%	585864,68	88%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	50926,76	12%	153864,43	32%	219279,65	36%	226347,50	36%	233267,79	36%	239646,50	36%
ACTIVOS FINANCIEROS	245735,26	59%	228252,35	47%	288776,23	47%	301488,96	48%	307874,97	47%	315720,43	47%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,00	0%	6269,29	1%	5898,79	1%	6101,59	1%	6325,08	1%	6448,55	1%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	26144,21	6%	15420,57	3%	21983,30	4%	23042,43	4%	23393,71	4%	24035,88	4%
ACTIVO NO CORRIENTE	96546,42	23%	73454,91	15%	72571,09	12%	76613,96	12%	77766,02	12%	79379,62	12%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	90099,34	21%	71939,56	15%	69507,03	11%	73366,13	12%	74519,33	11%	76028,80	11%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	6447,08	2%	1515,35	0%	3064,06	1%	3247,83	1%	3246,70	1%	3350,82	1%
PASIVO	247558,76	59%	179368,64	37%	222287,30	37%	233107,55	37%	237098,45	37%	243062,10	37%
PASIVO CORRIENTE	215688,15	51%	99073,65	20%	122072,96	20%	129353,54	20%	130251,30	20%	133523,29	20%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	131836,53	31%	4379,42	1%	41306,29	7%	44264,99	7%	43405,14	7%	45175,58	7%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	83851,62	20%	94329,71	19%	80757,73	13%	85073,38	13%	86828,15	13%	88337,51	13%
OTROS PASIVOS CORRIENTES		0%	364,52	0%	0,00	0%	6,08	0%	8,65	0%	0,44	0%
PASIVO NO CORRIENTE	31870,61	8%	80294,99	16%	100214,34	16%	103754,01	16%	106847,15	16%	109538,80	16%
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	31870,61	8%	80294,99	16%	100214,34	16%	103754,01	16%	106847,15	16%	109538,80	16%
PASIVO DIFERIDO		0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
PATRIMONIO NETO	171793,91	41%	308877,62	63%	386221,76	63%	400669,98	63%	411789,71	63%	422182,20	63%

CONTINUA →

	1200,00	0%	1200,00	0%	1200,00	0%	1260,00	0%	1285,40	0%	1312,36	0%
CAPITAL	37541,5		579,8		579,8		1224,88		635,5		653,0	
RESERVAS	3	9%	6	0%	6	0%	8	0%	0	0%	7	0%
RESULTADOS ACUMULADOS	64651,0		23500	48%	30600	50%	31610	50%	32600	50%	33445	50%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	68401,3	16%	72095,67	15%	78432,51	13%	82081,33	13%	83860,07	13%	85763,73	13%

Interpretación:

En la tabla se muestra el análisis vertical del Balance General de la empresa Astrileg Cía. Ltda. que se realizó en el período 2012 - 2014, de acuerdo a estos datos históricos se realiza proyecciones para los 3 años consecutivos mediante el índice de confianza empresarial esperado, para lo cual se obtiene que la compañía cuenta en el año 2014 con un total de activos de \$608.509,06 y para el primer año proyectado se obtendrá un total de activos de \$633.777,53 año 2015 en este período, así mismo en pasivos se obtiene un total de \$222.287,30 en el año 2014 y para el primer año proyectado se obtendrá un total de pasivos de \$233.107,55, como patrimonio de la empresa se obtiene un total de \$386.221,76 para el año 2014 y para el 2015 se obtendrá un patrimonio neto de \$400.669,98 existiendo una ganancia neta de \$78.432,51 en el año 2014 y en el año 2015 de \$82.081,33.

4.3.2. Estado de Resultados Proyectados

Cuadro 15.

Análisis Horizontal de las cuentas del Estado de Resultados Proyectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	Var. Abs.	Var. Rel.	AÑO 2016	Var. Abs.	Var. Rel.	AÑO 2017	Var. Abs.	Var. Rel.
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	596952,57	568410,11	677959,71	696392,93	18433,22	3%	715820,56	37860,85	5%	736722,29	58762,58	8%
PRESTACION DE SERVICIOS	595692,08	433279,29	608904,58	625283,34	16378,76	3%	641958,01	33053,43	5%	660719,47	51814,89	8%
INTERESES	1260,49	5158,99	0,00	64,19	64,19	100%	116,43	116,43	100%	118,23	118,23	100%
OTROS INETERESE GENERADOS	0,00	5158,99	0,00	51,59	51,59	100%	103,70	103,70	100%	105,25	105,25	100%
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	0,00	29971,83	69055,13	70045,40	990,27	1%	71736,12	2680,99	4%	73844,49	4789,36	6%
GANANCIA BRUTA SUBTOTAL	596952,57	568410,11	662282,71	680559,16	18276,45	3%	699671,68	37388,97	5%	720096,82	57814,11	8%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	0,00	0,00	15677,00	15833,77	156,77	1%	16148,88	471,88	3%	16625,47	948,47	6%

CONTINUA →

(+) OTROS COSTOS												
INDIRECTOS DE FABRICACION	0,00	0,00	15677,00	15833,77	156,77	1%	16148,88	471,88	3%	16625,47	948,47	6%
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	0,00	0,00	15677,00	15833,77	156,77	1%	16148,88	471,88	3%	16625,47	948,47	6%
GASTOS	377496,47	453049,58	546770,83	560544,00	13773,17	2%	576147,64	29376,81	5%	592982,27	46211,44	8%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	377496,47	451719,38	542020,94	555733,31	13712,37	2%	571228,04	29207,10	5%	587917,87	45896,93	8%
OTROS GASTOS		15761,96	50811,38	51477,11	665,73	1%	52657,62	1846,24	4%	54207,08	3395,70	6%
GASTOS FINANCIEROS	5172,68	1330,20	4179,89	4286,72	106,83	2%	4384,69	204,80	5%	4513,20	333,31	7%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5172,68	1330,20	4749,89	4862,42	112,53	2%	4971,84	221,95	4%	5117,68	367,79	7%
OTROS GASTOS	57865,62	0,00	0,00	578,66	578,66	100%	584,44	584,44	100%	596,07	596,07	100%
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES	141930,33	115360,53	115511,88	119239,91	3728,03	3%	122741,03	7229,15	6%	126315,96	10804,08	9%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	21289,56	17304,08	17326,78	17885,98	559,20	3%	18411,15	1084,37	6%	18947,39	1620,61	9%
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS – SUBTOTAL C	120640,77	98056,45	98185,10	101353,92	3168,82	3%	104329,88	6144,78	6%	107368,57	9183,47	9%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	33993,74	25032,37	21301,30	22104,57	803,27	4%	22788,96	1487,66	7%	23450,90	2149,60	9%
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DE IMPUESTO DIFERIDO – SUB TOTAL D	86647,03	73024,08	76883,80	79249,35	2365,55	3%	81540,92	4657,12	6%	83917,66	7033,86	8%
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO		-928,41	0,00	-9,28	-9,28	100%	-18,66	-18,66	100%	-18,94	-18,94	100%
(+) IMPUESTO DIFERIDO		0,00	1548,71	1564,20	15,49	1%	1595,33	46,62	3%	1642,41	93,70	6%
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO – SUB TOTAL H	86647,03	72095,67	78432,51	80804,26	2371,75	3%	83117,59	4685,08	6%	85541,13	7108,62	8%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO-SUB TOTAL I	86647,03	72095,67	78432,51	80804,26	2371,75	3%	83117,59	4685,08	6%	85541,13	7108,62	8%

Interpretación:

En la tabla se presenta la proyección del Estado de Resultados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda., mediante la aplicación de supuestos macroeconómicos como es el PIB, la inflación y con el método horizontal para verificar la variación de tres años históricos 2012, 2013 y 2014, así mismo se proyecta para 3 años posteriores, para lo cual se obtiene que los ingresos de la empresa para el año 2014 es de \$677.959,71 con una variación del 3%, con la aplicación de las variables macroeconómicas se obtiene en el primer año proyectado ingresos de \$696.392,93, con una variación del 3%; los gastos en el año 2014 son de \$546.770,83 y para el primer año 2015 proyectado los gastos de la empresa son de \$560.544,00

con una variación del 2%, la ganancia neta de la empresa en el año 2014 es de \$78.432,51 y en el primer año proyectado hay una ganancia neta de la empresa de \$80.804,26 con una variación del 3%, que la empresa mejorará su rentabilidad tomando en consideración las variables macroeconómicas del País.

Cuadro 16.

Análisis Vertical de las cuentas del Estado de Resultados Proyectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

CUENTA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	Var. Esp.	AÑO 2016	Var. Esp.	AÑO 2017	Var. Esp.
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	596952,57	568410,11	677959,71	708681,75	5%	723577,58	7%	741266,28	9%
PRESTACION DE SERVICIOS	595692,08	433279,29	608904,58	636202,51	5%	648066,93	7%	665699,80	9%
INTERESES	1260,49	5158,99	0,00	106,99	5%	122,87	7%	6,90	9%
OTROS INETERESE GENERADOS	0,00	5158,99	0,00	85,98	5%	122,38	7%	6,25	9%
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	0,00	29971,83	69055,13	70705,58	5%	73015,56	7%	75438,42	9%
GANANCIA BRUTA - SUBTOTAL A (41-51)	596952,57	568410,11	662282,71	692743,47	5%	707162,89	7%	724148,38	9%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	0,00	0,00	15677,00	15938,28	5%	16414,69	7%	17117,90	9%
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	0,00	0,00	15677,00	15938,28	5%	16414,69	7%	17117,90	9%
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	0,00	0,00	15677,00	15938,28	5%	16414,69	7%	17117,90	9%
GASTOS	377496,47	453049,58	546770,83	569726,11	5%	583393,58	7%	597767,55	9%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	377496,47	451719,38	542020,94	564874,89	5%	578388,63	7%	592579,47	9%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS RENUMERACIONES	128023,28	177040,00	190404,95	198662,75	5%	203614,13	7%	208185,41	9%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	26995,67	35991,27	39830,02	41543,64	5%	42568,53	7%	43548,29	9%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	47611,62	36406,06	62714,88	65160,42	5%	66548,11	7%	68547,58	9%
GASTO PPLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	4145,02	10646,42	16728,35	17253,68	5%	17769,68	7%	18280,90	9%
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	59564,48	75331,18	98064,59	101947,26	5%	104489,26	7%	107199,62	9%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2748,57	28865,70	3003,37	3580,33	5%	3830,52	7%	3315,80	9%
TRANSPORTE	0,00	3768,00	6290,75	6458,40	5%	6676,15	7%	6873,51	9%
GASTOS DE GESTIÓN (AGSAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	0,00	12888,84	13039,59	13471,73	5%	13958,93	7%	14253,70	9%
GASTOS DE VIAJE	275,00	23606,59	18577,92	19285,58	5%	20012,22	7%	20314,19	9%
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	13974,57	13251,37	14299,43	14991,52	5%	15292,08	7%	15636,92	9%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	4460,60	695,52	6134,94	6323,12	5%	6441,86	7%	6701,94	9%
DEPRECIACIONES	16284,54	17466,47	16120,77	16951,97	5%	17300,02	7%	17631,95	9%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	16284,54	17466,67	16120,77	16951,97	5%	17300,02	7%	17631,95	9%
OTROS GASTOS		15761,96	50811,38	51920,94	5%	53576,25	7%	55500,64	9%

CONTINUA →

GASTOS FINANCIEROS	5172,68	1330,20	4179,89	4357,94	5%	4410,14	7%	4568,33	9%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5172,68	1330,20	4749,89	4937,44	5%	5006,97	7%	5190,72	9%
OTROS GASTOS	57865,62	0,00	0,00	964,43	5%	22,50	7%	29,61	9%
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS SUBTOTAL B (A +43-52)	141930,33	115360,53	115511,88	121725,26	5%	123739,16	7%	126341,17	9%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	21289,56	17304,08	17326,78	18258,79	5%	18560,87	7%	18951,17	9%
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS -SUBTOTAL C(B-61)	120640,77	98056,45	98185,10	103466,47	5%	105178,29	7%	107390,00	9%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	33993,74	25032,37	21301,30	22640,09	5%	22910,69	7%	23306,86	9%
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DE IMPUESTO DIFERIDO - SUB TOTAL D(C-63)	86647,03	73024,08	76883,80	80826,38	5%	82267,60	7%	84083,13	9%
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO		-928,41	0,00	-15,47	5%	-22,02	7%	-1,12	9%
(+) IMPUESTO DIFERIDO		0,00	1548,71	1574,52	5%	1621,59	7%	1691,05	9%
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO -SUB TOTAL H(D+G)	86647,03	72095,67	78432,51	82385,43	5%	83867,16	7%	85773,06	9%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO-SUB TOTAL I(H+81)	86647,03	72095,67	78432,51	82385,43	5%	83867,16	7%	85773,06	9%

Interpretación:

En la tabla se presenta la proyección del Estado de Resultados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda., mediante la aplicación del índice de confianza empresarial del año 2014 y con el método vertical para verificar la variación de tres años históricos 2012, 2013 y 2014, así mismo se proyecta para 3 años siguientes tomando en cuenta el índice de confianza empresarial esperado del 5%, con lo cual se obtiene que los ingresos de la empresa para el año 2014 es de \$677.959,71 se obtiene en el primer año proyectado 2015 ingresos de \$708.681,75, los gastos en el año 2014 son de \$546.770,83 y para el primer año proyectado año 2015 los gastos de la empresa son de \$569.726,11 con una variación del 5% correspondiente al índice de crecimiento empresarial esperado en la industria de servicios de consultoría, obteniéndose una ganancia neta en el año 2014 de \$78.432,51 y para el primer año proyectado la empresa obtendrá una ganancia neta de \$82.385,43 con una variación del 5% mejorando notablemente su rentabilidad.

4.3.3. Estado de Flujo Projectado

Cuadro 17.

Análisis del Estado de Flujo Projectado de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INCREMENTO NETO (DISMINUCION) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO	149784,47	-46846,8	65415,22	67098,75	67955,42	69960,11
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	196178,49	-44932,64	79103,46	81406,95	82562,73	84993,46
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	649942,31	505442,83	673015,89	691299,90	709997,49	730740,62
COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACION DE SERVICIOS	649942,31	505442,83	673015,89	691299,90	709997,49	730740,62
CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	437176,11	-524213,8	568880,06	584182,76	600955,53	618495,71
PAGOS A PROVEEDORES POR EL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	437176,11	-524213,8	-243506,7	255555,67	265788,43	273436,94
PAGOS A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	0	0	323814,47	327052,61	333561,29	343405,57
OTROS PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	0	0	-1558,89	-1574,48	-1605,81	-1653,20
INTERESES PAGADOS	-5172,68	-1330,2	0	-65,03	-78,98	-80,42
INTERESES RECIBIDOS	1260,49	5158,99	0	64,19	116,43	118,23
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS PAGADOS	-12675,52	-29990,46	-25032,37	-25709,35	-26516,68	-27289,26
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-13677,07	-1914,16	-13688,24	-13981,03	-14276,87	-14696,33
ADQUISICIONES DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-13677,07	0	0	-136,77	-138,14	-140,89
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACION	-32716,95	0	0	-327,17	-330,44	-337,02
DIVIDENDOS PAGADOS	-32716,95			-327,17	-330,44	-337,02
EFFECTOS DE LA VARIACION EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	0	-46846,8	65415,22	65600,90	66442,60	68417,18
INCREMENTO (DISMINUCION) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	149784,47	200711,23	153864,43	158908,03	164042,87	168811,02
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	50926,76	153864,43	219279,65	223520,36	229487,00	236209,87
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	200711,23	115360,53	115511,88	119827,72	123334,72	126921,46
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE 15% TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	141930,33	-23025,56	36040,12	37589,57	38095,61	39212,86
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	20429,56	17466,47	16120,77	16660,94	17163,42	17662,87
AJUSTES POR GASTOS DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION	16284,54	10646,42	16728,35	17164,94	17610,34	18125,38
AJUSTES POR GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA	4145,02	-29990,46	0	-258,45	-560,94	-569,14
AJUSTE POR GASTO POR PARTICIPACION TRABAJADORES	0	-21147,99	0	-211,48	-425,07	-431,44
OTROS AJUSTES POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	0	0	3191	3222,91	3287,05	3384,06
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	33818,6	137267,61	-7248,54	-8355,52	-9884,23	-10139,12
(INCREMENTO) DISMINUCION EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	28709,35	-27836,46	-5012,38	-5053,77	-5432,80	-5587,79
(INCREMENTO) DISMINUCION EN CUENTAS POR COBRAR	25540,88	30818,92	-3771,47	-3245,59	-3007,57	-3107,81
(INCREMENTO) DISMINUCION EN ANTICIPOS DE PROVEEDORES	0	-2435	370,5	349,86	332,71	343,24
INCREMENTO (DISMINUCION) EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	8503,02	552194,12	-18079,96	-23697,67	-29637,39	-30351,54

CONTINUA →

INCREMENTO (DISMINUCION) EN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-12675,52	-82405,95	-6855,15	-7874,52	-8845,87	-9081,63
INCREMENTO (DISMINUCION) EN BENEFICIOS EMPLEADOS	-16259,13	-115	-14136,27	-14441,37	-14728,30	-15161,36
INCREMENTO (DISMINUCION) EN ANTICIPOS	0	0	68,56	69,25	70,62	72,71
INCREMENTO (DISMINUCION) EN OTROS PASIVOS	0	0	-25032,37	-25282,69	-25785,84	-26546,85
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	0	-44932,64	79103,46	79445,17	80581,33	82972,63

Interpretación:

En la tabla se muestra el flujo de efectivo de la empresa Astrileg Cía. Ltda. que se realizó en el período 2012-2014, de acuerdo a estos datos históricos se realiza proyecciones para 3 años mediante la aplicación de supuestos macroeconómicos, para lo cual se obtiene que la compañía cuenta en el año 2014 con un incremento neto del efectivo de \$65.415,22 y para el primer año proyectado se obtendrá un total de ajuste de cuenta del efectivo de \$67.098,75 año 2015; la empresa obtiene como flujo de efectivo en el año 2014 un total de \$79.103,46 y para el 2015 se obtendrá un flujo neto de efectivo de \$81.406,95.

4.3.4. Indicadores Financieros Proyectados.

Cuadro 18.

Análisis Horizontal de los Indicadores Financieros Proyectados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.

FORMULA E INDICADOR	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Razon Corriente = (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	1,50	4,19	4,39	4,34	4,34	4,34
Capital de Trabajo = (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	107118,10	315717,70	413865,01	422232,02	433750,17	446448,64
Endeudamiento Total = (Pasivo Total / Activo Total)*100	59,03%	36,74%	36,53%	36,68%	36,68%	36,68%
Concentracion del Endeudamiento = (Pasivo Corriente / Pasivo Total)*100	87,13%	55,23%	54,92%	55,27%	55,26%	55,26%
Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento = (Total Pasivo / Total Patrimonio)	1,44	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
Número de Días Cartera A mano = (Cx * 360) / Ventas Netas	149,73	146,18	154,70	154,59	154,52	154,52
Rotación de Cartera = 360 / N. de días de cartera a mano	2,40	2,46	2,33	2,33	2,33	2,33
Rentabilidad del Patrimonio = (Utilidad Neta / Patrimonio Bruto)	0,40	0,23	0,20	0,20	0,20	0,20

Cuadro 19.**Análisis Vertical de los Indicadores Financieros Proyectados de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.**

FORMULA E INDICADOR	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Razon Corriente = (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	1,50	4,19	4,39	4,31	4,28	4,25
Capital de Trabajo = (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	107118,10	315717,70	413865,01	427810,02	433388,03	438966,03
Endeudamiento Total = (Pasivo Total / Activo Total)*100	59,03%	36,74%	36,53%	36,78%	36,88%	36,97%
Concentracion del Endeudamiento = (Pasivo Corriente / Pasivo Total)*100	87,13%	55,23%	54,92%	55,49%	55,71%	55,91%
Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento = (Total Pasivo / Total Patrimonio)	1,44	0,58	0,58	0,58	0,58	0,59
Número de Días Cartera A mano = (CxC * 360) / Ventas Netas	149,73	146,18	154,70	154,51	153,89	152,71
Rotación de Cartera = 360 / N. de días de cartera a mano	2,40	2,46	2,33	2,33	2,34	2,36
Rentabilidad del Patrimonio = (Utilidad Neta / Patrimonio Bruto)	0,40	0,23	0,23	0,20	0,21	0,21

Interpretación:

Las proyecciones realizadas indican que en los últimos tres periodos como es 2012, 2013 y 2014, la solvencia económica fue normal; con la aplicación de los supuestos macroeconómicos y la proyección para los 3 años consecutivos, se puede verificar que la capacidad de endeudamiento no muestra una variación considerable, por lo cual no es recomendable para la empresa en el último periodo contraer obligaciones de largo plazo.

La aplicación de variables mediante supuestos, busca que las proyecciones reflejen una mejora en la recuperación de las cuentas por cobrar, la misma que se reflejaría en la rotación de la cartera, dichas proyecciones se inicia desde el periodo 2015 ya que dichos días se mantuvieron a 154 días con la misma rotación; a esto se proyecta un porcentaje del 5% en relación con los periodos anteriores 2012 - 2014. Los resultados hasta el 2017 son considerables si se mantiene el número de días de recuperación de cartera y con la rotación promedio de 2 veces al año un resultado considerable para que la empresa pueda solventar los gastos.

Conclusión Financiera.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis financiero de la empresa Astrileg Cía. Ltda. y con la aplicación del modelo de gestión financiera mediante el método horizontal y vertical tomando como años históricos al año 2012, 2013 y 2014 se obtiene que los estados financieros actualmente se encuentran con problemas en su cartera vencida y eso afecta a la rentabilidad del negocio ya que su capacidad de endeudamiento es alta en consideración a sus ingresos, que con la aplicación de estrategias y considerando las variables macroeconómicas y el crecimiento esperado de la empresa de acuerdo al índice de confianza empresarial de las empresas de consultoría se logrará que la empresa mejore su rentabilidad en el año 2015 en un 20% y en el tercer año proyectado podrá alcanzar una rentabilidad del 21% en el año 2017, así mismo la capacidad de endeudamiento se mantendrá estable en un 37% que beneficiará a la empresa, siempre y cuando no contraiga deudas a largo plazo e incremente sus ingresos con el pasar de los años.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La empresa Astrileg Cía. Ltda., ha mantenido diferentes problemas en base a la recuperación de cartera, así mismo con el departamento de cobranzas ya que normalmente ha incidido el problema en la toma de decisiones en el sistema administrativo de la empresa.

- En el Ecuador las ramas de consultoría se destacan en todos los sectores industriales y comerciales, entre los más importantes servicios de consultoría y asesoría financiera. El sector servicios adquiere cada vez mayor importancia en la economía ecuatoriana, todo indicaría que la evolución de este sector mantendrá su etapa de crecimiento.
- En cuanto al análisis financiero el activo durante el periodo 2014 manifestó un incremento del 25% sobre sus valores con referencia al periodo 2013, estos son conformados por las “Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados”, “Otras Cuentas por Cobrar Relacionadas” y por “Otras Cuentas por cobrar”. También es protegida por la liquidez que fue expuesta durante el periodo 2013 de 4,19 %, en el periodo 2014 de 4,39% y en el año 2015 de 4,34%, que su liquidez irá en aumento en los siguientes años considerando las variables macroeconómicas y el crecimiento esperado del 3% de acuerdo al índice de confianza empresarial de la empresa.
- En base a la recuperación de cartera en el periodo 2013 se determinó que la empresa Astrileg Cía. Ltda., realizó sus cobranzas en un promedio de 146 días, mientras que en el periodo 2014 se presentó con una duración de 154 días de la cartera en mano. En el primer año

proyectado la empresa realizará sus cobranzas en un promedio de 154 días. Así mismo la rotación de cartera se reflejó durante el periodo 2013 de 2,46 veces a diferencia del periodo 2014 que fue de 2,33 veces anualmente, mientras que en el año 2015 la rotación de cartera se mantendría en 2,33 veces anualmente.

- La capacidad de endeudamiento de la empresa Astrileg Cía. Ltda., en el período 2013 fue de 36.74% y en el periodo 2014 con un índice de 36.53%, en el primer año proyectado tendrá una capacidad de endeudamiento de 36,68% y se mantendrán en los próximos años.
- El índice de endeudamiento de Leverage o apalancamiento en el periodo 2013 se presentó con un 58%, definido como porcentaje considerable y en el periodo 2014 igualmente un 58% sobre los acreedores de la empresa, manteniéndose en el año 2015 en un 58% y en los próximos años proyectados.
- Aplicando las estrategias antes mencionadas se puede concluir que han sido efectivas ya que los indicadores han mejorado por la gestión y adopción de estrategias realizadas por la empresa.

5.2 Recomendaciones.

Es importante mencionar que la empresa Astrileg Cía. Ltda. se caracteriza por su visión, con el único fin de satisfacer las necesidades de los clientes, dichos servicios de calidad son manejados por profesionales y presentados por un precio accesible dentro del mercado.

De acuerdo a los análisis financieros y a las estrategias establecidas anteriormente se describe las siguientes recomendaciones:

- Dado el notable incremento de los activos durante los tres últimos periodos se recomienda a los Gerentes Administrativos de la empresa

Astrileg Cía. Ltda., mantener en mejora constante sus servicios ofertados lo que mantendrá los ingresos en base a los recursos que se encuentra disponibles con el único objetivo de no afectar la rentabilidad empresarial.

- La cartera de la empresa Astrileg Cía. Ltda. debería considerar un tiempo establecido y fijo a los clientes, para evitar el pago demorado por parte de sus clientes por los servicios prestados, razón por la cual las políticas internas establecidas sobre el manejo y control de gestión sobre la recuperación de cartera procura una mejora.
- El apalancamiento de la empresa Astrileg Cía. Ltda. en los periodos 2013 - 2014 se mantuvieron en un índice considerable del 58% por lo cual se recomienda realizar un análisis y recalificación previo a los acreedores.
- Se recomienda implementar un departamento especializado en el manejo de su cartera específicamente, lo que representaría un aporte importante para Astrileg Cía. Ltda.
- Se recomienda que Astrileg Cía. Ltda. empiece a adoptar políticas y estrategias que le permitan cumplir con los objetivos planteados en el modelo y mejorar con su rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Asamblea Nacional del Ecuador . (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador* . Quito: Registro Oficial N° 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (1998). *Escritura de Constitución*. Quito: Registro Oficial N° 449.
- Astrileg Cía. Ltda., E. (s.f.). *Astrileg Cía Ltda.* Obtenido de www.astrileg.com.ec
- Ávila, J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. Ediciones Umbral.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Colombia : Pontificia Universidad Javeriana.
- Bengoa, C., Cevallos, P., & Hoyos, C. (Edits.). (04 de 11 de 2012). *Influencia de la Gestión de Riesgo de la Tasa de Interes Pasiva en la Utilidades de la Cooperativa San Lorenzo en el Periodo 2010-2011*. Recuperado el 02 de 12 de 2015, de <http://www.slideshare.net/hualti/riesgo-de-tasa-de-interes>
- Corona, E., Bejarano, V., & González, J. (2014). *Análisis de Estados Financieros Individuales y Consolidados*. Barcelona: Editorial UNED.
- Diseño de Sistemas Productivos*. (s.f.). Recuperado el 27 de 6 de 2014, de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_WMqJx3eTU4J:www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/documentos/catedra/apuntesDSP.doc+&cd=9&hl=es&ct=clnk&gl=ec
- El computador de escritorio y el portátil, en franca caída*. (05 de 06 de 2013). Recuperado el 11 de 9 de 2014, de http://www.revistalideres.ec/tecnologia/computadoras-portatiles-escritorio-caida-tabletas-smartphones_0_914308586.html
- Escritura de Constitución (03 de Septiembre de 1998).
- Espinoza, R. (Ed.). (29 de 07 de 2013). *La matriz de Análisis DAFO (FODA)*. Recuperado el 12 de 02 de 2015, de <http://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Facultad de Administracion - Def. Modelo*. (s.f.). Recuperado el 30 de 6 de 2014, de

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

Fernández, V. (2010). *Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado*. Univ. Politèc. de Catalunya.

Gestión Economía y Sociedad. (21 de 02 de 2014). *Ecuador competitivo 2013*. Recuperado el 12 de 02 de 2015, de <http://www.revistagestion.ec/?p=10820>

Gongora, E. (23 de 05 de 2013). *Análisis Interno y Externo*. Recuperado el 18 de 02 de 2015, de <http://www.slideshare.net/evagongora5/anlisis-interno-y-externo>

Gudiño, J. (2014). *Glosario contable y financiero*. Jorge Gudiño.

Implementar. (s.f.). Recuperado el 27 de 6 de 2014, de <http://www.definicionabc.com/general/implementar.php>

Iturralde, T., & Rodriguez, A. (2007). *Modelización Financiera Aplicada*. Delta Publicaciones. Recuperado el 4 de 9 de 2014

Jainaga, Iturralde, T., Maseda, & Amaia. (2003). *El Fiplan-Mix 1: Un Modelo Global de Planificación Financiera*. Bilbao: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto.

Manejo Inteligente de Cartera. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestioncompartida.com/>

Maqueda, F. (2007). *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 5 de 9 de 2014

Peña, A., Cabedo, V., & López, F. (2002). *Constituciones, derecho y justicia en los pueblos indígenas de América Latina: análisis constituciona*. Perú: Fondo Editorial PUCP.

Pilar, F. C., Camilo, P. R., Angel, C. C., & Cecilio, H. G. (2013). *Planificación Financiera*. Recuperado el 30 de 6 de 2014, de http://books.google.com.ec/books?id=bRg-AQAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Plan Económico-financiero. (4 de 9 de 2014). Recuperado el 4 de 9 de 2014, de http://www.ceeim.es/plan_9_3.asp

- Ponce, G. (Ed.). (04 de 10 de 2012). Recuperado el 18 de 02 de 2015, de https://www.slideshare.net/signup?login_source=slideview.popup.follow&from=addcontact&from_source=http%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2Fponceguillermo71%2Frecursos-de-la-empresa-14594345
- Reyes, R. (Ed.). (30 de 05 de 2012). *Tasa de Interés*. Recuperado el 12 de 02 de 2015, de <http://www.slideshare.net/ricarey/tasas-de-inters-ff>
- Rubio, P. (2009). *Manual de análisis financiero*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Rueda, N. (28 de 02 de 2013). *Planeación Operacional*. Recuperado el 18 de 02 de 2015, de <http://planeacion14.blogspot.com/2013/02/planeacion-operacional.html>
- Suasnavas, C. (Ed.). (22 de 12 de 2012). *Análisis EFI y EFE*. Recuperado el 18 de 02 de 2015, de <http://www.slideshare.net/suascarlos/analisis-efi-y-efe>
- Torres, E. (Ed.). (21 de 10 de 2011). *Análisis de Estados Financieros* . Recuperado el 06 de 02 de 2015, de http://www.slideshare.net/edgardo_torres/1-analisis-de-estados-financieros
- Zabala, H. (2009). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. U. Cooperativa de Colombia.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés.