



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS – CONTADOR  
PÚBLICO - AUDITOR**

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

**AUTOR: PALLAROSO CALLE WILSON DAVID**

**DIRECTOR: ING. MORALES VILLAGOMEZ JOSÉ**

**SANGOLQUÍ**

**2016**




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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA IRVIX S.A.**” realizado por el señor **DAVID PALLAROSO CALLE**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **DAVID PALLAROSO CALLE** para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, julio de 2016**



\_\_\_\_\_  
ING. JOSÉ MORALES VILLAGOMEZ  
DIRECTOR



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **DAVID PALLAROSO CALLE**, con cédula de identidad No. 171849562-3, declaro que este trabajo de titulación “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA IRVIX S.A.**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

**Sangolquí, julio de 2016**

---

DAVID PALLAROSO CALLE

C.C. 171849562-3



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN (PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL)**

Yo, **DAVID PALLAROSO CALLE**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA IRVIX S.A.**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

**Sangolquí, julio de 2016**

A handwritten signature in blue ink is centered on a light blue rectangular background. The signature is cursive and appears to read 'D. Pallaroso Calle'.

---

**DAVID PALLAROSO CALLE**

**C.C. 171849562-3**



## DEDICATORIA

La elaboración de esta tesis la dedico a Dios por guiarme y darme la sabiduría necesaria para culminar este proyecto con éxito.

A mis padres Ángel Pallaroso y Narcisa Calle por ser mi apoyo incondicional, quienes inculcaron en mí una serie de valores encaminados a la superación personal y profesional.

A mi hermano Santiago por ser un ejemplo a seguir, quien me ha brindado su amistad y consejos en cada momento de mi vida.

Y a todos aquellos quienes estuvieron junto a mí durante el desarrollo de mi carrera profesional.

David Pallaroso C.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios, por todas las bendiciones que me ha otorgado.

A mi padre Ángel Pallaroso, y mi madre, Narcisa Calle, por haber infundido en mí valores, principios y creencias que me guiaron a tomar las decisiones correctas.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas, por la oportunidad de formarme y crecer profesionalmente.

Y a mi tutor, Ing. José Morales, quien con sus conocimientos me guio en la culminación de este trabajo.

David Pallaroso C.

## ÍNDICE

CERTIFICADO .....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN (PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL).....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I .....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 La Empresa.....	3
1.3 Base legal de la Empresa.....	4
1.4 Organigramas .....	6
1.4.1 Organigrama Estructural .....	6
1.4.2 Organigrama Funcional .....	7
1.4.3 Descripción de funciones .....	8
1.4.4 Organigrama Personal .....	15
CAPÍTULO II .....	16
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	16
2.1 Problemática.....	16
2.2 Planteamiento del Problema.....	17
2.3 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto).....	18

2.3.1	Ausencia de un Diagnóstico Financiero .....	20
2.3.2	No cuenta con proyección de Ingresos y Gastos .....	20
2.3.3	Escasa Planeación Financiera .....	20
2.3.4	Poca optimización del uso de Recursos Financieros disponibles .....	21
2.3.5	Falta de Análisis Situacional .....	21
2.3.6	Inexistencia de Presupuesto .....	22
2.4	Análisis Situacional .....	22
2.4.1	Macroambiente .....	22
2.4.1.1	Factores Políticos .....	23
2.4.1.2	Indicadores Económicos .....	26
2.4.1.3	Análisis Macroeconómico .....	33
2.4.2	Microambiente .....	34
2.4.2.1	Proveedores .....	35
2.4.2.2	Clientes .....	38
2.4.2.3	Competencia .....	40
2.5	Análisis Interno .....	41
2.5.1	Capacidad Administrativa .....	41
2.5.2	Capacidad Financiera .....	42
2.6	Análisis FODA .....	46
CAPÍTULO III .....		47
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....		47
3.1	Misión .....	47
3.2	Visión .....	48
3.3	Objetivos empresariales .....	48
3.3.1	Objetivo general .....	48
3.3.2	Objetivos específicos .....	48
3.3.3	Objetivos corporativos .....	49
3.3.3.1	Objetivos financieros .....	49

3.3.3.2	Objetivos de procesos .....	49
3.3.3.3	Objetivos de clientes .....	49
3.3.3.4	Objetivos de Recursos Humanos .....	50
3.4	Políticas organizacionales .....	50
3.5	Valores empresariales .....	51
3.6	Mapa estratégico .....	52
CAPÍTULO IV .....		54
ANÁLISIS FINANCIERO .....		54
4.1	Análisis vertical .....	54
4.2	Análisis Horizontal .....	61
4.3	Razones Financieras .....	68
4.4	Análisis Sistema DuPont .....	74
4.5	Limitaciones .....	78
CAPÍTULO V .....		78
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA .....		78
5.1	Efectivo y sus equivalentes .....	79
5.1.1	Situación actual del efectivo y sus equivalentes .....	79
5.1.2	Propuesta para la gestión del efectivo y sus equivalentes .....	79
5.2	Cuentas por cobrar .....	81
5.2.1	Estado actual de las cuentas por cobrar .....	81
5.2.2	Propuesta para la gestión de cuentas por cobrar .....	81
5.2.2.1	Modelo enfocado a las cuentas por cobrar .....	81
5.2.2.2	Valoración del Cliente .....	83
5.2.2.3	Garantías sobre las ventas a crédito .....	89
5.3	Inventario de mercaderías .....	89
5.3.1	Situación actual del inventario de mercaderías .....	90
5.3.2	Propuesta para la gestión del inventario de mercaderías .....	90
5.4	Propiedad, planta y equipo .....	94

5.4.1	Situación actual de propiedad, planta y equipo .....	95
5.4.2	Propuesta para la gestión y control de propiedad, planta y equipo.....	95
5.5	Cuentas por pagar.....	97
5.5.1	Situación actual de las cuentas por pagar .....	97
5.5.2	Propuesta para la gestión de las cuentas por pagar .....	98
5.5.2.1	Modelo enfocado a las cuentas por pagar .....	98
5.6	Obligaciones con instituciones financieras .....	102
5.6.1	Situación actual de las obligaciones con instituciones financieras.....	102
5.6.2	Propuesta de gestión financiera de las obligaciones financieras.....	102
5.7	Patrimonio .....	103
5.7.1	Situación actual del patrimonio .....	103
5.7.2	Modelo enfocado al Patrimonio .....	104
5.8	Presupuestos de ventas, costos y gastos .....	106
5.8.1	Situación actual de los presupuestos.....	107
5.8.2	Presupuesto de Ventas .....	107
5.8.2.1	Presupuesto de Ventas por sucursal.....	108
5.8.3	Presupuesto para el Costo de Ventas .....	109
5.8.3.1	Análisis del costo histórico.....	110
5.8.3.2	Presupuesto Costo de Ventas.....	110
5.8.3.3	Relación Ventas y Costo de Ventas .....	111
5.8.4	Presupuesto de gastos .....	112
5.8.4.1	Estrategias y políticas de gastos.....	112
5.8.4.2	Resultado entre presupuesto de ingresos y egresos .....	114
5.8.4.3	Control presupuestal .....	115
5.9	Estado Integral de Resultados Proyectado .....	118
	CONCLUSIONES .....	120
	RECOMENDACIONES .....	121
	BIBLIOGRAFÍA .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Utilidades de IRVIX S.A.....	18
<b>Tabla 2.</b> Factores políticos .....	23
<b>Tabla 3.</b> Estructura del Balance General.....	45
<b>Tabla 4.</b> FODA de la empresa .....	46
<b>Tabla 5.</b> Políticas organizacionales.....	50
<b>Tabla 6.</b> Análisis Vertical de Estado de Situación Financiera .....	55
<b>Tabla 7.</b> Comparativo Vertical Situación Financiera .....	59
<b>Tabla 8.</b> Análisis Vertical de Estado Integral de Resultados .....	60
<b>Tabla 9.</b> Análisis Horizontal de Estado de Situación Financiera .....	62
<b>Tabla 10.</b> Análisis Horizontal de Estado Integral de Resultados .....	66
<b>Tabla 11.</b> Tasa de interés Pasiva.....	80
<b>Tabla 12.</b> Montos y plazos para créditos.....	82
<b>Tabla 13.</b> Aprobación del crédito .....	87
<b>Tabla 14.</b> Análisis de vencimiento.....	88
<b>Tabla 15.</b> Análisis de rotación.....	92
<b>Tabla 16.</b> Gastos de ventas.....	94
<b>Tabla 17.</b> Hoja de trabajo para cálculo del VNR.....	94
<b>Tabla 18.</b> Registro de activos fijos .....	95
<b>Tabla 19.</b> Formato para custodia de activos fijos .....	96
<b>Tabla 20.</b> Antigüedad de saldos de proveedores .....	99
<b>Tabla 21.</b> Formato para flujo de pagos semanal.....	99
<b>Tabla 22.</b> Control de cuentas por pagar mediante formatos condicionados en Excel .....	100
<b>Tabla 23.</b> Fondo de cobertura obligaciones bancarias.....	103
<b>Tabla 24.</b> Resultado de reinversión de utilidades.....	105
<b>Tabla 25.</b> Proyecciones sobre el presupuesto de ventas.....	107
<b>Tabla 26.</b> Análisis presupuesto de ventas por sucursal.....	108
<b>Tabla 27.</b> Análisis del costo de ventas.....	110

<b>Tabla 28.</b> Presupuesto sobre el costo de ventas.....	110
<b>Tabla 29.</b> Relación ventas y costo de ventas.....	111
<b>Tabla 30.</b> Análisis de gastos.....	112
<b>Tabla 31.</b> Presupuestos de gastos.....	113
<b>Tabla 32.</b> Proyección de Ingresos y Egresos.....	114
<b>Tabla 33.</b> Formato para control de ventas.....	115
<b>Tabla 34.</b> Formato para control de costos.....	116
<b>Tabla 35.</b> Formato para control de gastos.....	117
<b>Tabla 36.</b> Proyección de resultados integrales.....	118



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama Estructural.....	7
<b>Figura 2.</b> Organigrama Funcional.....	7
<b>Figura 3.</b> Organigrama Personal.....	15
<b>Figura 4.</b> Diagrama Ishikawa .....	19
<b>Figura 5.</b> Comportamiento de la Inflación.....	26
<b>Figura 6.</b> PIB Per cápita.....	27
<b>Figura 7.</b> Balanza Comercial.....	28
<b>Figura 8.</b> Comportamiento del Desempleo .....	29
<b>Figura 9.</b> Comportamiento de la tasa de interés activa.....	30
<b>Figura 10.</b> Comportamiento de la tasa de interés pasiva .....	31
<b>Figura 11.</b> Comportamiento del Riesgo país.....	32
<b>Figura 12.</b> Proveedores de Vajilla y Cristalería .....	35
<b>Figura 13.</b> Proveedores de utensilios y accesorios para cocina .....	36
<b>Figura 14.</b> Proveedores de cubertería .....	37
<b>Figura 15.</b> Proveedores de equipos.....	38
<b>Figura 16.</b> Análisis de clientes .....	39
<b>Figura 17.</b> Mapa Estratégico IRVIX S.A.....	53
<b>Figura 18.</b> Análisis DuPont 2013 .....	76
<b>Figura 19.</b> Análisis DuPont 2014 .....	77
<b>Figura 20.</b> Evolución de rendimientos financieros.....	80
<b>Figura 21.</b> Formato para persona natural.....	84
<b>Figura 22.</b> Formato para persona jurídica.....	86
<b>Figura 23.</b> Análisis de resultados de rotación de inventarios.....	93
<b>Figura 24.</b> Análisis de deterioro .....	97
<b>Figura 25.</b> Relación Ventas – Costo de Ventas.....	111
<b>Figura 26.</b> Proyección de Ingresos y Egresos .....	114
<b>Figura 27.</b> Utilidad proyectada.....	119

## RESUMEN

En un mercado tan competitivo como el actual, las empresas buscan destacarse de sus iguales aplicando nuevas estrategias de mercado, ofreciendo valores agregados e incluso ajustando sus márgenes para lograr costos asequibles que destaquen de los demás. En ese contexto, es de vital importancia que las empresas cuenten con planificaciones estratégicas, dentro de las que se puede mencionar, con una mención especial, a la financiera. Este tipo de plan centra su atención en la gestión y administración de los recursos para la normal operación de la empresa, así como también para lograr una mejor rentabilidad. IRVIX S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de artículos de cristal, vajillas, y en general menaje para hoteles, restaurantes e incluso hospitales. La empresa tiene más de 30 años de existencia, y ha logrado posesionarse en el mercado nacional. Según la información recabada, se pudo comprobar que a pesar de su éxito comercial, la empresa no tiene una planificación financiera, no maneja presupuestos, situaciones que a más del momento económico que vive el país, podrían influir negativamente en su rentabilidad para los próximos años. En función de las necesidades detectadas, y luego de realizar un análisis financiero de la situación actual, se concretó una propuesta para gestionar de manera eficiente las diferentes cuentas del balance general, así como del de resultados. También se plantearon formatos de apoyo para el manejo de presupuestos de ventas, costos y gastos. Finalmente, en función de algunas premisas se realizó una proyección, en la que se pudo comprobar una mejora en la rentabilidad para los siguientes períodos contables.

### **Palabras clave:**

- **PLANIFICACIÓN FINANCIERA**
- **ANÁLISIS FINANCIERO**
- **OBJETIVOS FINANCIEROS**
- **PRESUPUESTOS**
- **PROYECCIONES FINANCIERAS.**

## ABSTRACT

In a highly competitive market today, companies are looking to stand out from their peers implementing new marketing strategies, providing added value and even adjusting their margins to achieve affordable costs that stand out from others. In that context, it is vital that businesses have strategic planning, among which may be mentioned, with a special mention, financial. This type of plan focuses on the management and administration of resources for normal operation of the company, as well as to achieve better profitability. IRVIX S.A. It is a company dedicated to the commercialization of glass, tableware, kitchenware and generally hotels, restaurants and even hospitals. The company has more than 30 years of existence, and achieved possession in the domestic market. According to information gathered, it was found that despite its commercial success, the company has no financial planning, does not handle budgets, situations more economic times in the country, could adversely affect its profitability in the coming years. Depending on the needs identified, and then performing a financial analysis of the current situation, a proposal led to efficiently manage the various balance sheet accounts, as well as the results. Formats support for managing sales budgets, costs and expenses were also raised. Finally, based on some premises a projection was made, where it was found an improvement in profitability for subsequent accounting periods.

### **Keywords:**

- **FINANCIAL PLANNING**
- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **FINANCIAL GOALS**
- **BUDGETS**
- **FINANCIAL PROJECTIONS.**

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Antecedentes

Desde los inicios de la historia ecuatoriana, las relaciones comerciales en su vida Republicana fueron la base para determinar el futuro productivo del país. En los siglos XVI y XVII empiezan el auge de la explotación minera y de la exportación del cacao, con el surgimiento de estas actividades las autoridades y responsables de ese entonces, centran sus ideologías en fomentar políticas que incrementen la explotación de esos campos. Esto generó que se descuidara el desarrollo de otros sectores de la producción y no se incentive la innovación sobre los ya existentes.

Los ciclos bananeros y cacaoteros en el Ecuador empezaron a desarrollarse a la par, con los primeros indicios de la industrialización a nivel latinoamericano; los gobiernos en las décadas de 1930 y 1940, no le dieron prioridad a la industria y se enfocaron en los ciclos mencionados. Esto ocasionó que no se dé la sustitución de importaciones como empezaban a hacerlo otros países de América Latina, como Chile y Brasil. Ecuador empezó este proceso tardíamente, lo que generó un retraso significativo que ha incidido en el resto de periodos como república.

Como consecuencia de lo mencionado, el Ecuador adopta el modelo primario exportador de ciertos productos (banano, minería, cacao, café, flores, mariscos y petróleo), e importador de gran variedad de bienes que no se producían de manera local.

Esto ha generado desde el inicio de la vida republicana hasta la actualidad, que el Ecuador mantenga una balanza comercial negativa, resultado de más importaciones que exportaciones, y ocasionando que el país se vuelva más dependiente de los

mercados internacionales, siendo estos proveedores de productos que no son producidos localmente o que puedan ser adquiridos a un costo menor.

Este modelo económico que ha prevalecido durante varias décadas, permitió que inicien sus actividades empresas dedicadas a la importación de bienes, citando algunos como ejemplo: Almacenes Juan El Juri, Importadora Tomebamba, Casabaca, Corporacion Maresa entre otras.

Esta situación no es indistinta para Irvix S.A., que sobre la base de las necesidades del mercado ecuatoriano, vio la oportunidad de importar para proveer una serie de artículos (cristalería, cubertería, accesorios de cocina, entre otros) que son requeridos localmente y que en su gran mayoría no son producidos a nivel local. El desarrollo local de estos artículos es muy escaso pues un 80% de productos importados no son fabricados localmente y en el caso que se encuentren productos sustitutos lamentablemente no cumplen los requerimientos o expectativas de los clientes.

La calidad es un factor preponderante en el mercado que se desenvuelve Irvix S.A., esta característica no está únicamente ligada con si el producto es bueno o malo, o si es duradero, también se debe considerar que estos artículos deben cumplir con especificaciones o certificaciones internacionales ya que pueden tener contacto con alimentos que serán consumidos posteriormente, por lo cual es necesario garantizar la preservación de los mismos. Un ejemplo de esta certificación es NSF que es una norma mundial de seguridad alimentaria que está diseñada para evaluar y demostrar la debida diligencia de los artículos que buscan esta acreditación.

Dada la visión que ha tenido la empresa en cubrir las expectativas de los clientes, han permitido cubrir todos sus requerimientos garantizando su satisfacción y de esta manera crear lazos comerciales que han perdurado por más de 10 años. Con estos criterios es fácil entender que la importación no depende únicamente de la situación económica actual, por el contrario, ha sido influenciada por factores y políticas económicas del pasado, que han impedido el desarrollo la industria local.

## 1.2 La Empresa

Irvix S.A. inicia sus actividades en el año de 1981. Se dedica a la importación y comercialización de artículos de cristal, vajilla, cubertería, menaje y accesorios de cocina para hoteles, restaurantes y hospitales (IRVIX S.A., 2015). Una característica diferenciada de la empresa, es la gran calidad de los productos que cuentan con certificaciones internacionales y que cumplen con altas exigencias requeridas por sus clientes. Además Irvix S.A. es distribuidor exclusivos de una serie de marcas reconocidas a nivel internacional, entre ellas se pueden destacar Cambro, Rubbermaid, Metro, Libbey, Porvasal, Rak, provenientes de Estados Unidos, España, Alemania, China, India, Emiratos Árabes, permitiendo destacar como un factor diferencial que sobresale ante la competencia.

Actualmente la empresa matriz ésta ubicada en la ciudad de Quito, con sucursales en las principales ciudades del país como son Guayaquil y Cuenca, generando y aportando con la creación de fuentes de trabajo en las ciudades que comercializa sus productos. Considerando que este es un mercado que no se ha explotado en su totalidad y dado el interés de Irvix S.A. en contribuir con el crecimiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, se prevé la apertura de nuevas sucursales en potenciales mercados que han incrementado su oferta turística y gastronómica relacionado con el entorno en que se desenvuelve. El crecimiento de la empresa como tal permitirá aportar con el desarrollo de las economías locales.

Un factor preponderante que ha permitido que la empresa se mantenga por más de 20 años como un líder del nicho de mercado al que se enfoca, es la contante diversificación y búsqueda de productos alternativos, que permiten mejorar su oferta de artículos que se van acoplado a las necesidades de los clientes sin descuidar la calidad, característica indiscutible de Irvix S.A.

Uno de los principales problemas que la empresa ha enfrentado es el bajo nivel de rentabilidad, aunque se mantienen los mismo niveles de ventas, e incluso se

vislumbra una tendencia al alza esto no se ve reflejado en las retribuciones hacia los accionistas.

Otro problema es la falta de una clara metodología para la administración desde el punto de vista financiero. La ausencia de un modelo de gestión financiero limita la capacidad de la organización para alcanzar una maximización de utilidades, y fortalece la ausencia de un estudio detallado sobre las cuentas del activo corriente y pasivo corriente que son determinantes en el capital de trabajo.

Identificada la problemática surge la oportunidad de aplicar el modelo de gestión financiero, que permitirá establecer los mecanismos y metodologías para optimizar el uso de recursos disponibles. Además facilitará proyectar y gestionar adecuadamente la provisión de nuevas importaciones enfocados en crear un negocio sustentable a lo largo del tiempo.

Una propuesta financiera enfocada en los requerimientos actuales de Irvix S.A y alineada a sus objetivos organizacionales, permitirá crear nuevos principios que regirán el desarrollo de sus actividades diarias, esto incluye nuevas actitudes tanto en sus hábitos y valores que busquen el crecimiento constante de la empresa, sin descuidar la integración y participación de todas sus áreas como también posibles afectaciones que puedan incidir sobre los clientes.

### **1.3 Base legal de la Empresa**

Mediante escritura pública del 7 de mayo de 1981 y según Resolución N° 10293 expedida por la Sra. Teresa Minuche de Mera Superintendente de Compañías, aprueban la constitución de la compañía anónima Irvix S.A. con un capital social de \$4.000.000,00 de sucres, siendo su objeto social la compra-venta de bienes raíces, dar en arrendamiento bienes inmuebles de la propiedad de la misma, la compra de,

venta, importación y distribución de equipos industriales y comerciales de lavanderías, cocinas y cafeterías.

El 31 de mayo del 2011 se procede con la reforma del estatuto social de la compañía definiendo como objeto social la compra, venta, importación, comercialización y distribución equipos de cocina y accesorios para cafeterías, restaurantes, hoteles, hospitales, supermercados, empresas de preparación y distribución de alimentos; así como la comercialización de vajillas, cristalería, cubiertos, manteles y demás accesorios, implementos y adornos utilizados en la línea institucional alimenticia, hotelera y de uso doméstico.

El 23 de marzo del 2011 se procede con el registro societario y mercantil N° 1764, tomo 142, al margen de la inscripción 553 del registro mercantil del 10 de junio de 1981, certificando la escritura pública de Modificación del objeto social de la compañía Irvix S.A. y procediendo con su aprobación mediante el Registrador Mercantil Dr. Raúl Gaybor Secaira.

El ocho de marzo del 2014 en el Registro Mercantil del cantón Quito se procede con la inscripción del nombramiento de Gerente al Sr. Roberto Vela Valdivieso con C.I. 1702985944, nominado por la Junta General de Accionistas cuya duración será de 2 años.

En materia tributaria la empresa está obligada a llevar contabilidad, fue notificada mediante resolución N° 1027 del 15 de octubre del 2007 y expedida por el Servicio de Rentas Internas, que formara parte del grupo de contribuyentes especiales.

Dicha resolución, implica que como sujetos pasivos estamos en la obligación de retener Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta, además el contribuyente especial se convierte en una valiosa herramienta de observación del SRI puesto que la Administración, a través del movimiento comercial del contribuyente especial,



vigila el comportamiento tributario de todos aquellos con los que éste realice transacciones.

Adicionalmente el 15 de mayo 2011, la Junta General de Accionistas, decidió la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, para la preparación y presentación de los estados financieros para el año terminado el 31 de diciembre de 2012, como información oficial en cumplimiento de las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

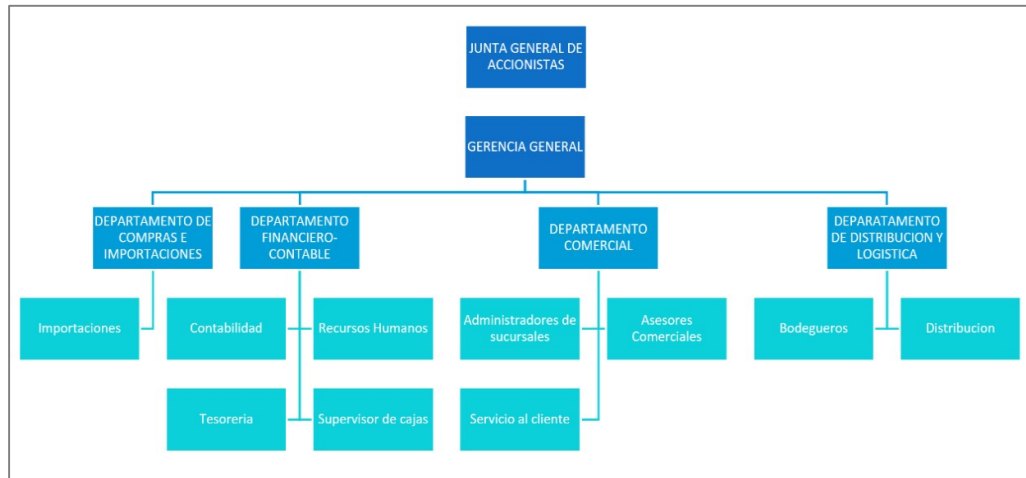
#### **1.4 Organigramas**

El organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" (Ferrel y otros, 2004, pág. 28).

Según otra definición, dada por Fleitman (2000) "el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría" (pág. 35).

##### **1.4.1 Organigrama Estructural**

Este tipo de organigramas permite representar de manera gráfica como se encuentra la estructura jerárquica de Irvix S.A., es decir se definen los cargos que conforman la empresa.

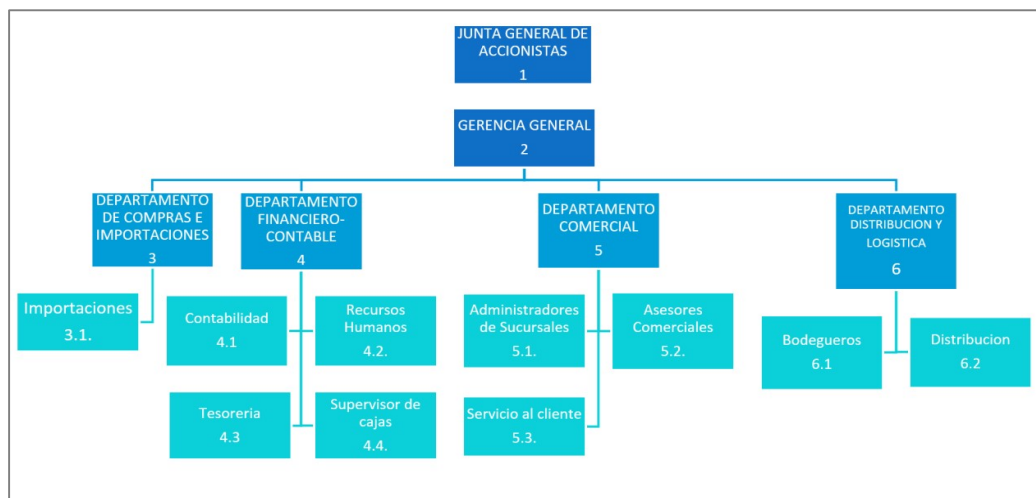


**Figura 1. Organigrama Estructural**

Fuente: (IRVIX S.A., 2015).

#### 1.4.2 Organigrama Funcional

Mediante este organigrama se describen las actividades y funciones que son desempeñadas tanto por el personal en cargos operativos, supervisores o jefes y directores. Esta representación gráfica permitirá identificar de manera jerárquica la estructura actual de la empresa.



**Figura 2. Organigrama Funcional**

Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

### 1.4.3 Descripción de funciones

#### **Junta General de Accionistas. (1)**

- Revisión y aprobación anual de los Estados Financieros de la compañía.
- Revisión del informe de gerencia de cada ejercicio económico
- Lectura y aprobación del informe del comisario.
- Nombramiento de administradores
- Determinación de distribución de dividendos
- Establecer el monto de remuneración de Directores.

#### **Gerencia General (2)**

- Evaluación de cumplimiento de obligaciones de los departamentos de Irvix S.A.
- Planificar objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar ventajas y desventajas de los proveedores internacionales de la empresa
- Negociar y renegociar los contratos y obligaciones adquiridas por la empresa.
- Establecer políticas empresariales que busquen afianzar un adecuado ambiente laboral.
- Estimular la participación de los trabajadores con el objetivo de cumplir las metas de cada departamento.
- Delegar funciones y responsabilidades de cada Jefe departamental.
- Resolución de conflictos que afecten la interacción del personal.
- Visto bueno sobre nuevas contrataciones.
- Comunicar decisiones y nuevas políticas empresariales.

#### **Departamento de Compras e Importaciones (3)**

- Establecer niveles de aprovisionamiento de mercaderías.

- Determinar condiciones de pagos y créditos de proveedores internacionales.
- Determinar el volumen de importaciones mensuales.
- Proporcionar certificados de origen requeridos por los agentes afianzadores de aduana.
- Recepción y envío de facturas comerciales de proveedores, para tramites de importaciones.
- Elaboración de cartas de autorización para trámites aduaneros.
- Autorización de débitos bancarios para pagos de aranceles e impuestos.
- Recepción de gastos locales para el cierre de importaciones.
- Canal de comunicación entre los departamentos comerciales, financieros y los proveedores del exterior.
- Evaluar la adquisición de nuevos productos, productos sustitutos o nuevas líneas de negocio.
- Determinación de precios de artículos importados en base a factores por costos de importación.
- Análisis de cupos de importación.
- Actualización de partidas arancelarias en base a los requerimientos de entidades de control.

#### **Departamento financiero-contable (4)**

- Delegar funciones y responsabilidades a los integrantes del área.
- Establecer políticas de control interno.
- Control de la contabilidad
- Presupuesto gastos y ventas.
- Planes de financiación
- Informar sobre niveles de rentabilidad por sucursales o centros de costos.
- Asignación de recursos para pagos de obligaciones.
- Manejo y elaboración de proyectos

**Contabilidad (4.1)**

- Velar por la integridad y veracidad de la información financiera del sistema de contabilidad.
- Designar funciones y responsabilidades de los asientes contables, encargados de tesorería y supervisor de cajas.
- Actualizar el plan de cuentas de la compañía
- Elaborar y analizar los Estados Financieros.
- Emisión y revisión de asientos contables.
- Revisar y depurar asientos contables ejecutados por las unidades adscritas.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Control de activos fijos.
- Control de cartera (cuentas por cobrar clientes)
- Supervisión y control de inventarios.
- Elaboración de informes para Gerencia General
- Revisión y aprobación de pagos a proveedores locales e internacionales.
- Análisis y contratación de compañías de seguros para la renovación de pólizas existentes
- Elaboración de declaraciones de impuestos, mensuales, anuales y anexos solicitados por las entidades de control.
- Análisis de rotación de inventarios.
- Planificación de la ejecución de la auditoría externa.
- Soporte a los departamentos que conforman la organización.
- Elaboración de políticas contables en materia tributaria, laboral, financiera.
- Distribución recursos financieros disponibles para el pago de obligaciones con proveedores y accionistas.
- Planificación, elaboración y contratación de cálculos actuariales.

**Recursos humanos (4.2)**

- Reclutamiento y selección de personal.

- Elaboración de contratos del personal nuevo que se integra a Irvix S.A:
- Registro de novedades: Avisos de entrada, salida, variaciones de sueldos.
- Elaboración de liquidaciones de haberes
- Registro de contratos y liquidaciones de haberes en el portal del Ministerio de Relaciones Laborales
- Pago de nómina: sueldos, sobresueldos, horas extras, bonificaciones del todo el personal de la compañía.
- Elaboración de llamados de atención, memos.
- Análisis de desempeño en base a las actividades designadas para cada puesto de trabajo.

#### **Tesorería (4.3)**

- Registro de ingresos por depósitos en efectivo o cheques.
- Registro y control de ingresos por cobros con tarjetas de crédito.
- Control de saldos de cuentas por cobrar emisoras de tarjetas de crédito.
- Ingresos de facturas de proveedores.
- Emisión de retención de facturas de proveedores.
- Emisión de cheques para pago de obligaciones.
- Revisión y depuración de cuentas contables relacionadas con tesorería.

#### **Supervisión de cajas (4.4)**

- Recepción de cierres de depósitos de todas las sucursales.
- Recepción e ingreso de retenciones de impuestos emitidas por clientes.
- Verificación del cumplimiento de políticas relacionadas a facturación electrónica.
- Emisión de documentos electrónicos.
- Soporte en procesos operativos de caja por cada sucursal
- Control de rutas del personal de mensajería.
- Elaboración de reportes de cobranzas solicitados por el departamento contable.

### **Departamento comercial (5)**

- Supervisión y control de actividades de administradores de sucursales.
- Atención y seguimiento a clientes preferenciales.
- Coordinar actividades de despacho con el departamento de distribución y almacenaje.
- Supervisar actividades de asesores comerciales Quito.
- Evaluar rendimientos asesores comerciales.
- Seguimiento de presupuestos del departamento de ventas Quito.
- Análisis y proyecciones de requisición de productos para importaciones en tránsito.
- Asignación de comisiones en ventas sucursal Quito.
- Manejo y seguimiento de contrato por proyectos con clientes o sector público.

### **Administradores de sucursales (5.1)**

- Supervisión de gastos en fondos de caja chica.
- Planificación y supervisión de actividades de mensajería y distribución de mercancías.
- Solicitud y aprobación de permisos de funcionamiento, municipales, bomberos.
- Gestión de cobranzas a clientes. (incluye retenciones de impuestos)
- Envío de valija a matriz de Irvix S.A.
- Coordinar actividades entre el departamento de ventas y distribución.

### **Asesores comerciales (5.2)**

- Elaborar ofertas de ventas.
- Confirmar pedidos de clientes.
- Gestión para solicitud de despachos.
- Confirmar recepción de documentos electrónicos (facturas, notas de crédito, guías de remisión).

- Seguimiento post venta.

### **Servicio al cliente (5.3)**

- Aplicación y aprobación de procesos para calificarnos como proveedores de grandes clientes.
- Resolución de requerimientos del cliente.
- Ingreso de reclamos o quejas
- Fidelización de clientes
- Retención de clientes.
- Análisis de cuentas por clientes.
- Gestión documental requerida por otros departamentos de la compañía.

### **Departamento distribución y logística (6)**

- Control de entregas y despachos de sucursales Quito, Guayaquil, Cuenca.
- Recepción de importaciones.
- Inventarios aleatorios de todas las sucursales.
- Revisión de saldos de inventarios
- Designar tareas al personal de bodega y distribución.
- Ajuste de entrada y salida de mercancías (sujeto aprobación)
- Soporte principal en inventarios anuales.
- Transferencia de inventario entre bodegas
- Zonificación de bodegas.

### **Bodegueros (6.1)**

- Manejo de despachos de mercancías.
- Emisión de guías de remisión.
- Mantenimiento de inventarios.
- Gestión de almacenamiento de artículos en bodega.



**Distribución (6.2)**

- Traslados de mercancías.
- Entrega de productos despachados desde bodegas de cada sucursal.
- Mantenimiento de camiones utilizados para despacho.

1.4.4 Organigrama Personal

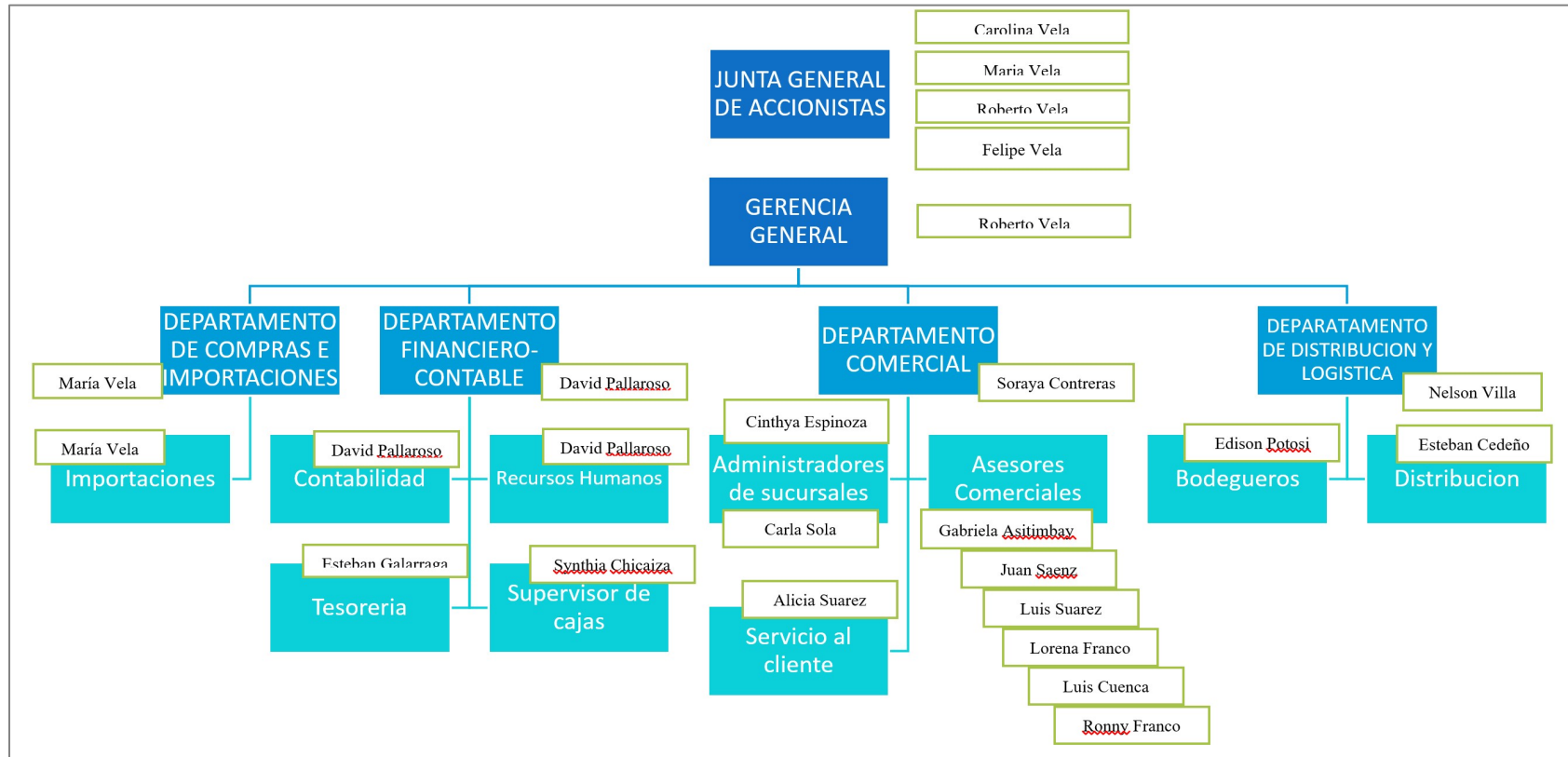


Figura 3. Organigrama Personal  
 Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1 Problemática

En el ámbito empresarial actualmente las organizaciones deben elevar su competitividad respecto al mercado que pertenecen, para ello enfocan sus esfuerzos por adoptar estrategias más eficientes que les permita alcanzar sus objetivos, bajo este precepto se propone la creación de un Modelo de Gestión Financiera para la maximización de utilidades, con la utilización de instrumentos como el análisis financiero, punto equilibrio y análisis marginal, buscando aportar que la empresa logre un mayor posicionamiento en el target al cual está dirigido; implementando la aplicación de estrategias competitivas que, junto al modelo, le permita alcanzar su objetivo principal que es mejorar su rentabilidad.

Esto permitirá la creación de nuevas fuentes de trabajo mediante la ampliación de sus canales de distribución y la apertura de nuevas sucursales en un mercado que no ha sido aprovechado en su totalidad.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2001):

La integración a la economía mundial es una valiosa herramienta para la promoción del crecimiento económico, el desarrollo y el alivio de la pobreza a nivel nacional. En las dos últimas décadas, el comercio mundial registró un promedio del 6% anual.

Para experimentar un crecimiento sostenido, la economía debe estar abierta al comercio y la inversión con el resto del mundo. En las últimas décadas, ningún país ha logrado mejorar sustancialmente el nivel de vida de los habitantes sin abrirse a los demás. (pág. 7)

Según señala la Revista ICE -Información Comercial Española- (2002) "Muchos estudios demuestran que los países más orientados hacia el exterior suelen crecer con más rapidez que los demás" (pág. 12).

De manera similar, el Fondo Monetario Internacional (2001) explica que:

Países que abrieron sus economías en los últimos años, como India, Vietnam y Uganda, experimentaron un crecimiento más veloz y un mayor alivio de la pobreza. En promedio, los países en desarrollo que recortaron drásticamente los aranceles durante los años noventa crecieron a un ritmo más fuerte. (pág. 22)

## **2.2 Planteamiento del Problema**

La empresa Irvix S.A. se dedica a la comercialización de artículos, equipos, accesorios y vajilla para hoteles, restaurantes y hospitales. Actualmente no cuenta con un modelo de gestión financiera que integre todas las áreas de su estructura organizacional, cuyo objetivo sea optimizar el manejo de los recursos financieros y buscar una maximización de sus utilidades.

Dado el contexto actual las empresas del sector privado, específicamente las empresas del ramo comercial e importaciones, deben enfrentarse a una serie de restricciones, por ejemplo, la aplicación de salvaguardias a gran número de partidas arancelarias o la limitación de cupos de importación que merman su capacidad operativa para comercializar sus productos a costos razonables.

La aplicación correcta del modelo de gestión financiera permitirá establecer los mecanismos para optimizar los recursos disponibles, gestionar adecuadamente la provisión de nuevas importaciones enfocados a generar estabilidad laboral y crear nuevas fuentes de empleo mediante la apertura de nuevas sucursales en un mercado que no se ha explotado en su totalidad.

Bajo esta consideración se puede determinar que la falta de un modelo de Gestión Financiera incide directamente sobre la baja rentabilidad de la empresa.

A continuación se expone la siguiente tabla con la información financiera de los resultados obtenidos en los últimos 3 años.

**Tabla 1.**  
Utilidades de IRVIX S.A.

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

Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

### 2.3 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)

De acuerdo con Simonassi (2009) El diagrama causa-efecto:

... permite analizar de manera sistémica las relaciones entre los resultados y los diversos factores causales. En cualquier sistema, se sabe que los resultados mandan; por ende, es importante conocer la interacción de los factores que intervienen en su obtención. (pág. 18)

El concepto citado claramente explica la importancia de utilizar un diagrama de causa y efecto, este permitirá determinar los distintos factores que podrían estar incidiendo sobre la rentabilidad de la empresa Irvix S.A. Al conocer las causas se puede plantear soluciones viables que permitan mejorar los resultados obtenidos durante los últimos años.

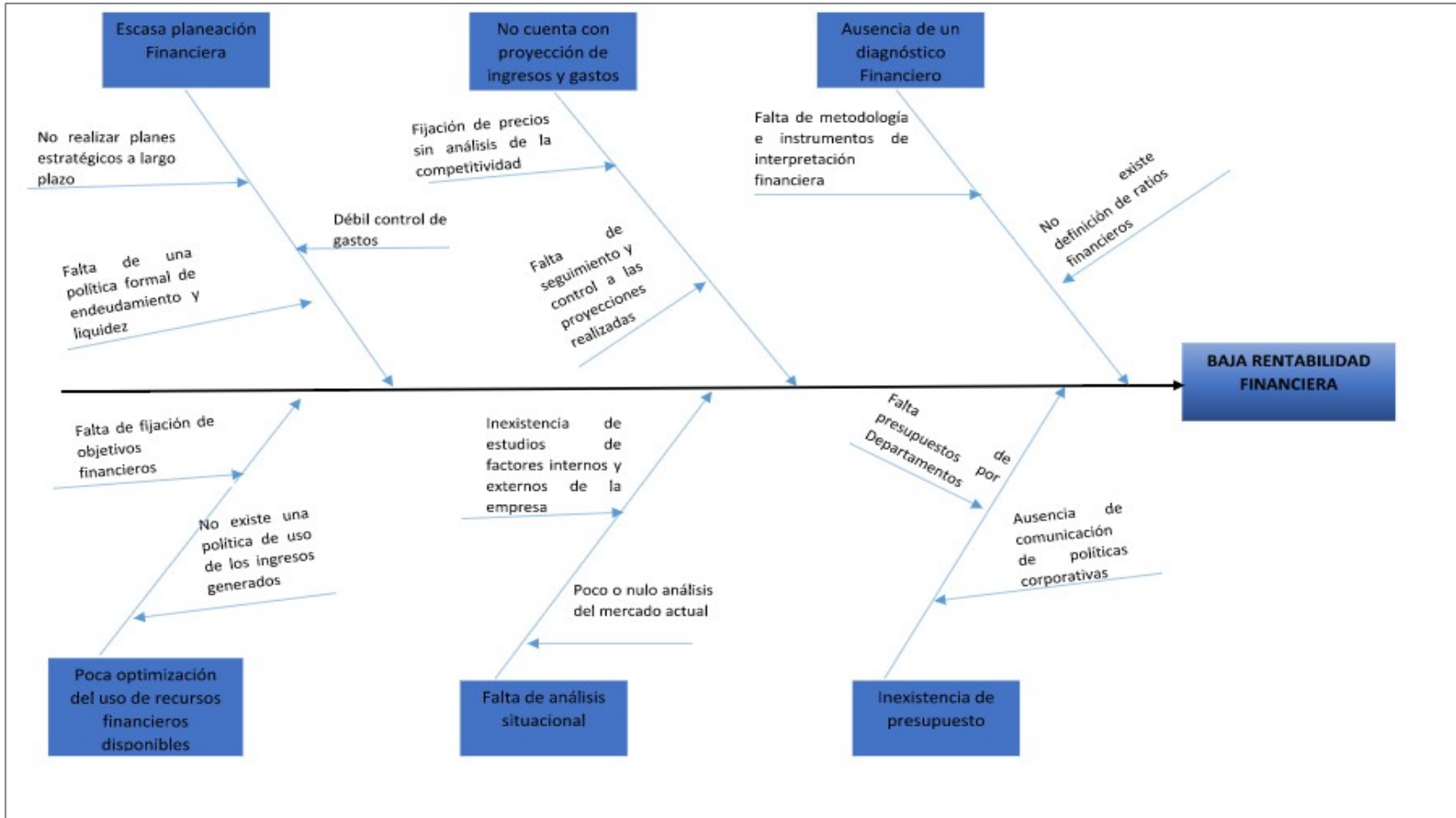


Figura 4. Diagrama Ishikawa

### 2.3.1 Ausencia de un Diagnóstico Financiero

- **Falta de metodología e instrumentos de interpretación financiera:** la metodología utilizada carece de fundamentos actuales. En la actualidad la empresa no presenta herramientas financieras que permita realizar un análisis de interés para los accionistas.
- **No existe definición de ratios financieros:** la empresa no cuenta con un BI (*business intelligence*) o indicadores de gestión, que permita a los accionistas y departamento financiero generar un control y vigilar su comportamiento.

### 2.3.2 No cuenta con proyección de Ingresos y Gastos

- **Fijación de precios sin análisis de la competitividad:** la fijación de precios de la empresa se basa en estrategias internas, mas no presentan relación con el análisis de la competencia y su entorno.
- **Falta de seguimientos y control a las proyecciones realizadas:** las proyecciones realizadas contemplan una realidad poco profunda de la situación real de la empresa.

### 2.3.3 Escasa Planeación Financiera

- **No realizar planes estratégicos a largo plazo:** la empresa escasea de planes estratégicos, debido a que los accionistas y colaboradores administrativos de la empresa no han podido desarrollarlos.

- **Débil control de gastos:** la empresa no ha generado un control minucioso de sus gastos ya que este tipo de análisis no estaba a cargo de un área específica o una persona capacitada.
- **Falta de una política formal de endeudamiento y liquidez:** al no contar con un área financiera como tal desde sus inicios, la empresa no ha podido generar políticas financieras y condiciones futuras que pueden ayudar al éxito de la misma en el mercado nacional.

#### 2.3.4 Poca optimización del uso de Recursos Financieros disponibles

- **Falta de fijación de objetivos financieros:** la fijación de los objetivos financieros de la empresa debería estar alineada al plan estratégico, pero como se lo ha explicado en párrafos anteriores la empresa no los ha contemplado, y por ende es necesario que se cuente con un sistema de medición, y fijar un modelo de revisión trimestral, cuya finalidad sea evaluar si el nivel de cumplimiento de cada persona está enfocado a los objetivos establecidos.
- **No existe una política de uso de los ingresos generados:** la empresa no maneja una priorización de sus ingresos, ya que el ingreso que genera se lo destina, sin un control claro, a las necesidades emergentes de la misma de manera mensual.

#### 2.3.5 Falta de Análisis Situacional

- **Inexistencia de estudios de factores internos y externos de la empresa:** la empresa no cuenta con este tipo de estudios, nuevamente se insiste en que la empresa venía trabajando este tipo de asuntos como parte de las actividades de una persona más no como un área como tal.



- **Poco o nulo análisis del mercado actual:** la empresa realiza un estudio breve y básico a manera de referencias sobre el mercado actual, sus tendencias y competencia generada durante los últimos 5 años.

### 2.3.6 Inexistencia de Presupuesto

- **Falta de presupuestos por departamento:** la empresa, al no distribuir un presupuesto por departamento, no puede realizar un control de los gastos que generan.
- **Ausencia de comunicación de políticas corporativas:** la ausencia de una política de comunicación provoca que los colaboradores no estén alineados con los lineamientos de la empresa y sus objetivos de negocio, lo que impide lograr un entorno dinámico y complejo.

## 2.4 Análisis Situacional

Las distintas empresas radicadas en el país, deben desarrollar sus actividades en un ambiente marcado por el ámbito político, económico y social, propios de cada sociedad. Cada una de ellos incide directa o indirectamente sobre la rentabilidad de Irvix S.A, considerando también el ambiente interno que, en su conjunto, afectara el alcance de los objetivos planteados.

### 2.4.1 Macroambiente

Se puede considerar que el Macroambiente o análisis de factores externos, se basan en el estudio de los distintos elementos que inciden sobre la operatividad de las

empresas, cuyas variables están relacionadas al entorno macroeconómico de un sector específico.

Mediante el análisis de las siguientes variables: factores políticos, índices económicos, entre otros, se elaborará una matriz de fortalezas y debilidades.

#### 2.4.1.1 Factores Políticos

La trayectoria política del país ha tenido múltiples altibajos que han afectado un desarrollo estable del país, no obstante, uno de los momentos cruciales fue la dolarización de la economía local, que provocó consecuentemente la salida masiva de ecuatorianos hacia otros países; sin embargo, años después los ingresos por remesas, a más de la utilización de los fondos acumulados en el FEIREP, dotó al actual gobierno de una importante capacidad de gasto e inversión, que se tradujeron en un importante avance del país en varias áreas y una larga estabilidad política, misma que empezó a decaer a partir de la caída en los precios internacionales del petróleo, la crisis económica mundial y la elevación de impuestos y creación de tasas para cubrir el gasto público.

En la siguiente tabla se presenta de forma resumida, la trayectoria del país en las últimas décadas:

**Tabla 2.**  
Factores políticos

PERÍODO	LOGROS DEL GOBIERNO	FRACASOS DEL GOBIERNO
<b><u>Ab. Jaime Roldós Aguilera</u></b> <b>10 de agosto de 1979 al 24 de mayo de 1981</b>	Pone en vigencia el Plan de Desarrollo de 1980. Énfasis en vivienda, alfabetización y educación Programa de gobierno basado en 5 reformas: agraria, fiscal, política, administrativa	Elevación del precio a la gasolina Aumento de la deuda externa Conflicto bélico en el Cóndor Reducción de precios internacionales del petróleo

Continua 

PERÍODO	LOGROS DEL GOBIERNO	FRACASOS DEL GOBIERNO
<b><u>Dr. Osvaldo Hurtado Larrea</u></b> 24 de mayo de 1981 al 10 de agosto de 1984	Dio continuidad a las obras emprendidas en el gobierno de Roldós Aguilera Impulsó la vivienda popular, electrificación y viabilidad Fortalecimiento de la autonomía del seguro, de la agronomía y exportaciones	Ineficacia en el control de peculados Devaluación de la moneda frente al dólar Aumento del precio de la gasolina, transporte, leche y nuevos aranceles Renegociación de la deuda externa Sucretización de la deuda externa privada
<b><u>Ing. León Febres Cordero</u></b> 10 de agosto de 1984 al 10 de agosto de 1988	Énfasis en salud, viabilidad y educación Combatió la guerrilla y el narcotráfico	Caída en el precio del petróleo Fracaso en el operativo militar para el rescate de Nahím Isaías, secuestrado por el grupo armado Alfaro Vive, ¡Carajo! Gasto público desmesurado
<b><u>Dr. Rodrigo Borja</u></b> 10 de agosto de 1988 al 10 de agosto de 1992	Énfasis en alfabetización, Corrigió los desfases mediante entrega anticipada de divisas a exportadoras para fortalecer el comercio exterior Crecimiento de la economía Expedición de la Ley de Reforma Agraria Mejora de las relaciones con Perú	No se pudo controlar el crecimiento de la inflación No se pudo negociar la deuda externa Elevación en los precios de artículos de primera necesidad En 1990 se ordena la clausura de una radio y la invasión al Congreso Nacional
<b><u>Arq. Sixto Durán Ballén</u></b> 10 de agosto de 1992 al 10 de agosto de 1996	Modernización del estado en áreas como petróleo, telecomunicaciones, electrificación y seguridad social. Énfasis en el respeto a los derechos humanos Fortalecimiento vial, reducción de la burocracia, y reformas jurídicas Mejora del comercio exterior	Medidas económicas de 1992 golpeó a los hogares ecuatorianos Aumento en las protestas Reformas e varias leyes afectaron al financiamiento del sector público Privatización de servicios públicos Escándalo del vicepresidente Dahik en el aprovechamiento de gastos reservados
<b><u>Ab. Abdalá Bucaram Ortiz</u></b> 10 de agosto de 1996 al 7 de febrero de 1997	Reforma administrativa al Ministerio de Finanzas y reformas tributarias para la facturación universal, Reestructuración de Petroecuador Privatización de telecomunicaciones	Restricción de créditos para el sector público y financiero Ausencia de un plan de gobierno Considerado el gobierno más corrupto Alza del IVA del 10% al 12%

Continua 

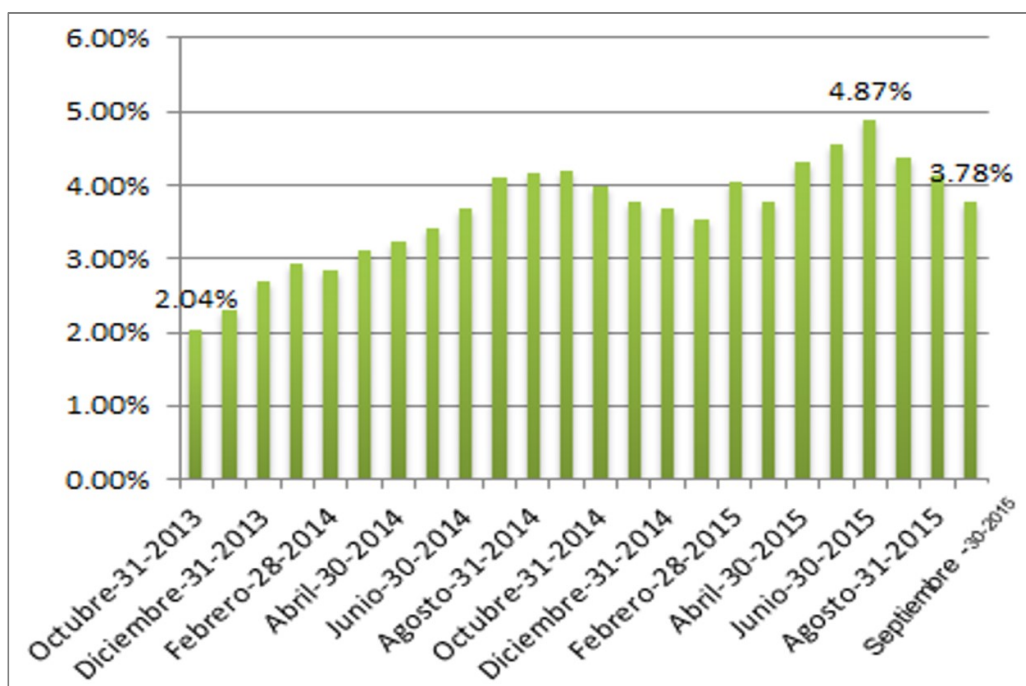
<b>PERÍODO</b>	<b>LOGROS DEL GOBIERNO</b>	<b>FRACASOS DEL GOBIERNO</b>
<b><u>Dr. Fabián Alarcón Rivera</u></b> 11 de febrero de 1997 al 10 de agosto de 1998	Incremento del PIB Inversión en telefonía celular Aumento en la recaudación de tributos y aduanas Disminución en las tasas de interés	Baja del precio del barril de petróleo Aumento del gasto público Aumento del desempleo Afectación de la agricultura por fenómeno del niño
<b><u>Dr. Jamil Mahuad Witt</u></b> 10 de agosto de 1998 al 21 de enero del 2000	Logro de la paz con el Perú	Cierre de una docena de bancos ecuatorianos Ley de salvataje bancario Aumento de la canasta básica, gasolina, transporte terrestre y aéreo Feriado bancario Dolarización de la economía
<b><u>Dr. Gustavo Noboa Bejarano</u></b> 22 de enero del 2000 al 15 de enero del 2003	Reconstrucción de infraestructuras públicas Ley para la transformación económica del Ecuador	Promesas incumplidas respecto a justicia social, lucha contra la corrupción Se inicia el éxodo masivo de ecuatorianos al exterior
<b><u>Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa</u></b> 15 de enero del 2003 al 20 de abril del 2005	Promesa de extradición de políticos que huyeron al extranjero Creación de alianzas políticas con movimientos de izquierda Disminución del IVA del 12% al 10% Vivienda subvencionada a 4 millones de familias	Poco apoyo en el Congreso Corrupción Anulación de los juicios contra Abdalá Bucarám, Gustavo Noboa y Alberto Dahik
<b><u>Dr. Alfredo Palacios</u></b> 20 de abril del 2005 al 14 de enero del 2007	Revirtió la débil estructura pública de la educación Invirtió -en infraestructura y equipamiento hospitalario. El servicio de la deuda pública externa e interna, se realizó estrictamente, de acuerdo a lo estipulado	Se presentaron inconvenientes con el país vecino del norte debido a que aviones colombianos sobrepasaron el espacio aéreo ecuatoriano Enfrentó una serie de movilizaciones de los sectores populares La no negociación del TLC con Estados Unidos
<b><u>Eco. Rafael Correa Delgado</u></b> 15 de enero del 2007 a la actualidad	Gratuidad y mejoramiento de la educación. Incremento de impuestos al modificar Ley de Régimen Tributario Interno. establecimiento de la Asamblea Constituyente La aplicación de una política económica anti cíclica, la reducción del peso de la deuda externa, el incremento de la inversión pública	Implanta la Ley de Comunicaciones Retraso en la llegada de los textos escolares en la Región Costa. En el campo de salud se percibe malestar en la población porque los servicios siguen siendo deficientes Aumento de reformas arancelarias Aumento de impuestos Caída en los precios del petróleo Desmesurado gasto público

### 2.4.1.2 Indicadores Económicos

#### Inflación

Para Samuelson y Nordhaus (2005) la inflación se entiende como:

El aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias primas, energía, salario, etc). (pág. 47)



**Figura 5.** Comportamiento de la Inflación

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

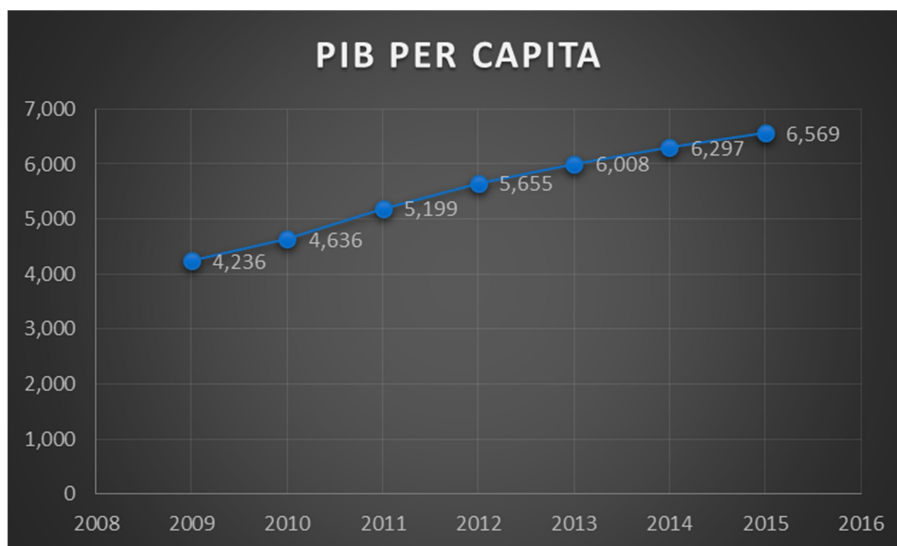
Como antecedente se puede destacar que antes de la dolarización plenamente establecida en el año 2000, los niveles inflacionarios en el país eran muy altos, lo que ocasionaba que el dinero que se tenía en sucres era insuficiente para comprar los distintos bienes y servicios.

Gracias a la dolarización la inflación, a partir del año 2000, se ha ido reduciendo, aunque con altos y bajos como en cualquier economía. Es claramente notorio que la inflación en el mes de octubre del año 2013, con el 2.04%, destaca como el índice menor en comparación con los meses siguientes. El mayor porcentaje de inflación se presenta en el mes de junio 2015 con un 4.87%. Actualmente la inflación al mes de septiembre del 2015 se encuentra en 3.78%.

### PIB Per cápita

De manera general se establece que el PIB (producto interno bruto) es un indicador macroeconómico que muestra la cuantía monetaria sobre las actividades económicas de un país (bienes, servicios y propiedades), es decir su capacidad productiva fijada en períodos anuales.

Partiendo del concepto del PIB, el PIB PER CÁPITA es el resultado de dividir el PIB para el total de habitantes, dando como resultado un PIB por persona.



**Figura 6.** PIB Per cápita

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

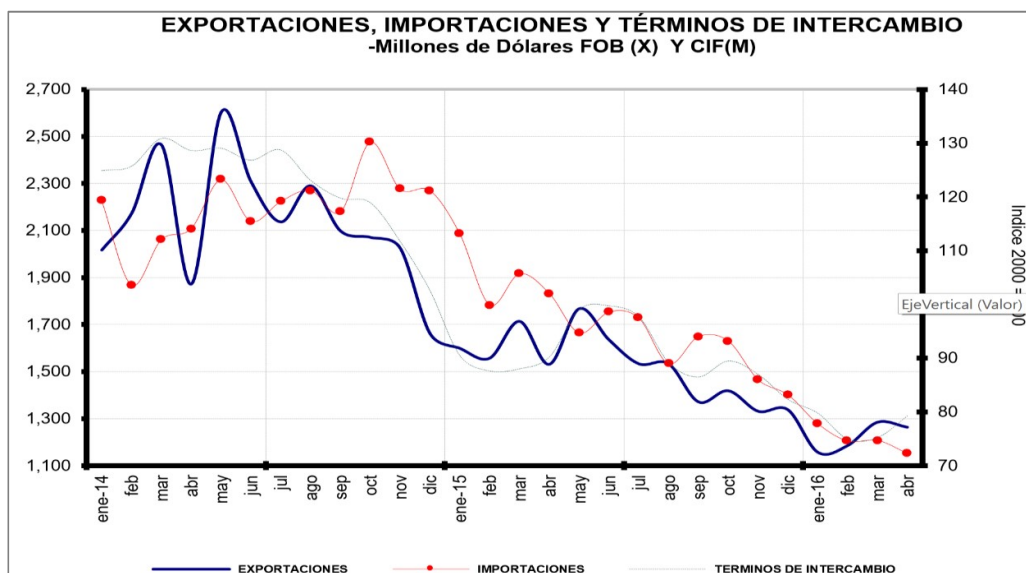
Como se puede observar en la gráfica, el PIB PER CAPITA ha mantenido un aumento año tras año. En el año 2009 fue de 4,236 llegando al año 2015 a 6569.

Es importante considerar que en las proyecciones para el año 2016, debido a la recesión económica, existirá una disminución del 0,4% en el PIB, este valor de decrecimiento incidirá en el valor del 2016.

Después de varios años este sería el primero en mostrar una disminución en comparación con el año anterior.

### Balanza Comercial

Se puede entender como Balanza Comercial a la comparación realizada entre las exportaciones (bienes vendidos al exterior) e importaciones (compra de bienes al exterior), esta comparación permite definir si existe un superávit o déficit comercial.



**Figura 7. Balanza Comercial**

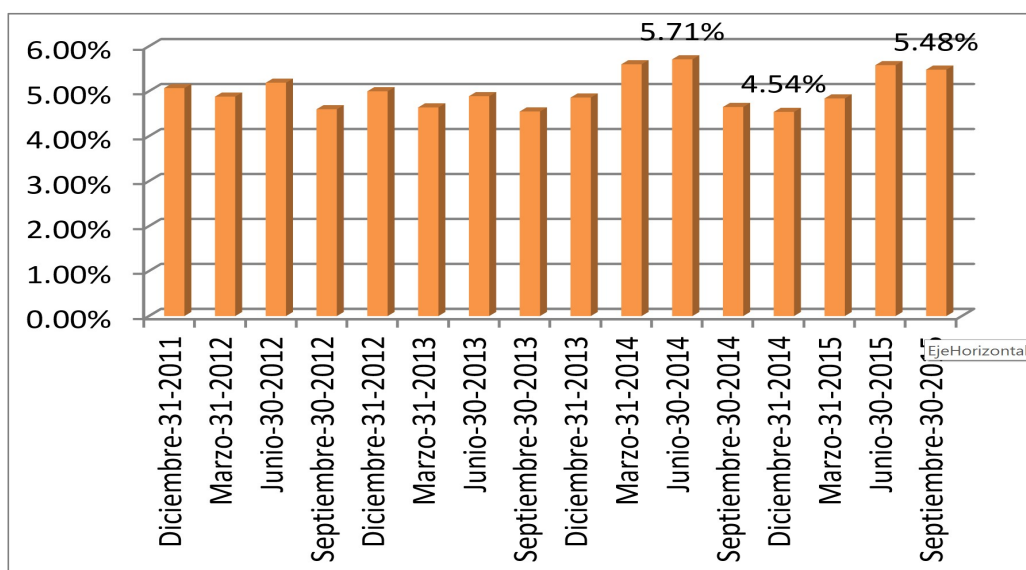
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

El gráfico muestra claramente que las exportaciones e importaciones se caracterizan por las distintas fluctuaciones que pueden presentar. Lo esperado por una economía es que exista un superávit, es decir que existan mayores exportaciones que importaciones, más aun si se trata de una economía dolarizada como la ecuatoriana.

De igual forma, se puede observar que existe una tendencia decreciente respecto a la importaciones realizadas por Ecuador, este resulta de las la decisiones aplicadas por el gobierno, que marcan un estilo enfocado a reducirlas a través de varias políticas que, hasta cierto punto, pueden ser contraproducentes si no existen productos sustitutos suficientes.

#### Desempleo

Se puede entender como desempleo a la población con capacidad y edad para laborar, pero no tienen una ocupación definida o, dependiendo de las condiciones económicas de cada país, lo han perdido. Dicho en otras palabras es aquel individuo sin una fuente de empleo.



**Figura 8.** Comportamiento del Desempleo

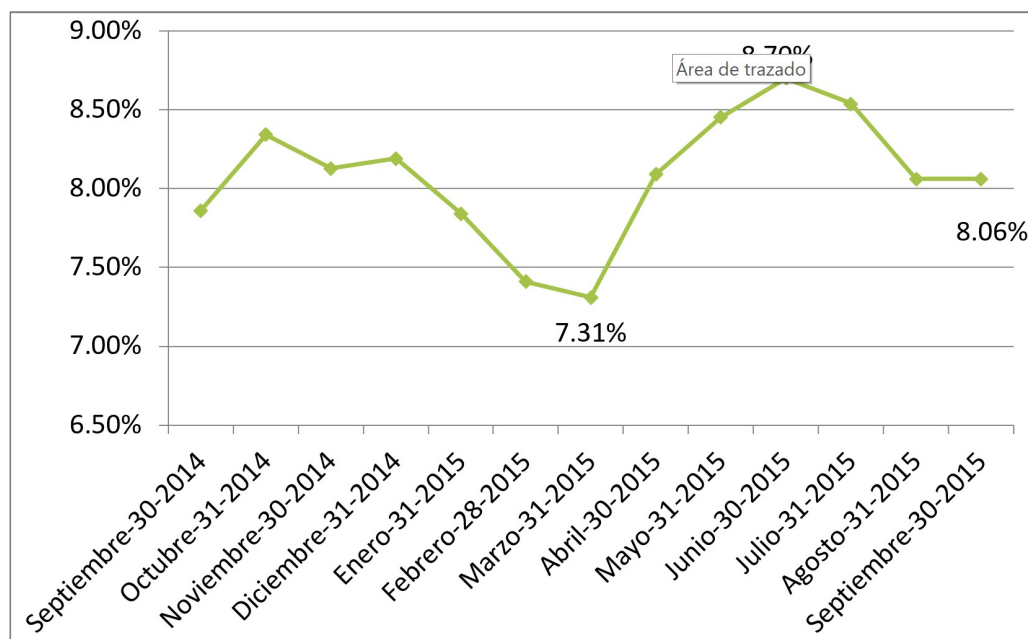
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)



Podemos decir que el desempleo es una de las variables más difíciles de disminuir, como es notorio esto depende de muchos aspectos como la inversión y condiciones empresariales que incentiven su crecimiento. El gráfico demuestra que en el mes de junio del 2014 el índice de desempleo fue de 5.71% del PEA, mientras que en el mes de diciembre del año 2014 se registró el menor índice, con un 4.54% de desempleo con respecto al resto de periodos.

### Tasa de interés Activa

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. La tasa activa está compuesta por el costo de los fondos (bonos del tesoro Americano + Riesgo País + Riesgo de Devaluación) más el riesgo propiamente de un préstamo.



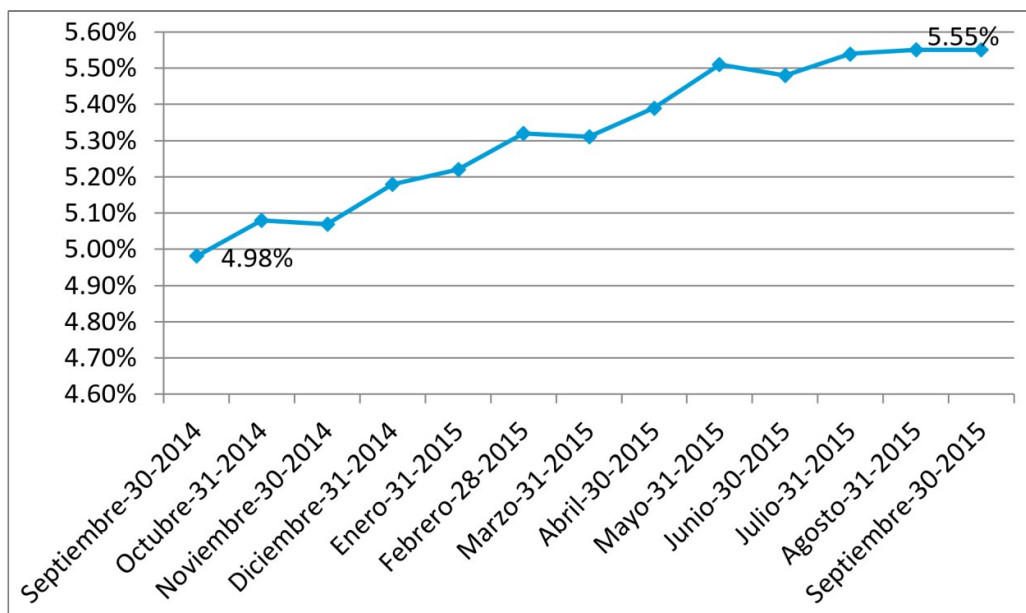
**Figura 9.** Comportamiento de la tasa de interés activa  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

A partir del año 2014 la tasa activa ha tenido varias fluctuaciones, la misma que se ve influenciada por los topes máximos para cada tasa que el Banco Central del Ecuador ha dispuesto para las distintas instituciones financieras y casas comerciales.

El mayor repunte se puede observar en el mes de junio de 2015 con una tasa del 8.70%. El menor índice se ubicó en el mes de septiembre de 2015, en el cual el índice se ubicó en 8.06%.

### Tasa de interés Pasiva

Es una tasa porcentual establecida como retribución a determinado valor invertido en un plazo específico. Su fijación depende y responde a las condiciones actuales del mercado financiero.



**Figura 10.** Comportamiento de la tasa de interés pasiva

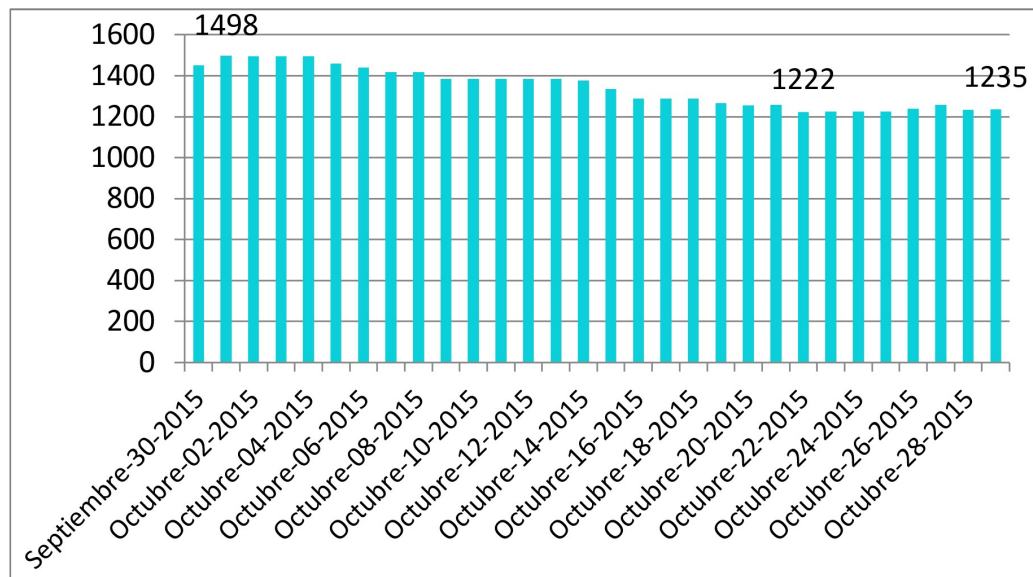
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Se observa que durante el transcurso del año 2015 la tasa de interés pasiva ha tenido una tendencia hacia el alza, mostrando un mayor nivel en el mes de agosto y septiembre 2015 con 5.5% y un menor en septiembre del 2014 con 4.98%. En la serie histórica mensual se observa que varía de cierta forma pero se mantiene dentro de los parámetros, entre 4 y 5.5 %.

### Riesgo País

El Riesgo país se entiende, según Domowitz (1998) como:

La deuda soberana es una fuente de capital significativa para el desarrollo de los mercados emergentes, y los instrumentos de deuda llevan en sí una prima significativa sobre sus contrapartes equivalentes en mercados más maduros como el de los Estados Unidos por existir la preocupación sobre el riesgo de crédito y riesgo país. (p. 35)



**Figura 11.** Comportamiento del Riesgo país

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Este índice mide la sobretasa que debe pagar un país al colocar sus bonos en el mercado (deuda), en relación a la tasa que pagan los bonos del Tesoro de los Estados Unidos. A partir del mes de junio del 2015 el indicador fue mayor a los 900 puntos, con repuntes altos en el mes de septiembre 2015 con 1498. Este indicador se ha mantenido constante como la gráfica lo indica, al 28 de octubre se ubicó en 1235 puntos.

#### **2.4.1.3 Análisis Macroeconómico**

El Ecuador es un país que se ha caracterizado por una economía basada en la exportación de materia prima o productos primarios como el banano el cacao y principalmente el petróleo. Este último como el recurso no renovable que más divisas aporta al país y que conforma la base de sus ingresos más importante en lo que a divisas corresponde.

Actualmente el precio del crudo a nivel mundial ha sufrido una baja considerable, llegando hasta tres veces menos del precio que registraba en el 2014. Este hecho desestabiliza y genera una ralentización en el crecimiento macroeconómico del Ecuador que este año podría llegar a 0,6 por ciento, y el próximo año 2016 no se registraría ningún crecimiento de continuar la situación geopolítica de la misma manera.

El cambio de matriz productiva, así como el cambio de matriz energética, se ven afectados en su consolidación. Las obras de orden social y del sector estratégico se han visto seriamente limitadas, los recursos destinados a subsidios como el gas y demás combustibles ya escasean, y las divisas de los migrantes han disminuido dramáticamente.

Todos estos factores afectan las condiciones macroeconómicas y sociales del Ecuador, se corre el riesgo de que aumenten los índices de desempleo y que los índices de pobreza se eleven para el siguiente año.

El Ecuador, al ser un país dolarizado, está limitado en el manejo de estrategias económicas como la devaluación para equilibrar su balanza de pagos, esto afecta al comercio que, sumado a medidas fiscales como las salvaguardas, obligan a los ecuatorianos a adquirir bienes en otros países como Estados Unidos, Panamá y especialmente Colombia.

Se espera que las inversiones y la entrada en operación de las centrales hidroeléctricas, refinería del Pacífico y otras obras, aporten a la grave situación que en este momento vive el país, que se genere oportunidades para la inversión extranjera y se consoliden potencialidades como el turismo o el desarrollo de la manufactura de alimentos y otros bienes para la exportación.

Es indiscutible que se deben generar oportunidades de emprendimiento con el apoyo del gobierno y la cooperación internacional, esto permitirá generar mejores condiciones de vida y solventar en parte la crisis actual en la que se encuentra el Ecuador.

#### **2.4.2 Microambiente**

Se entiende como microambiente a todos los factores que una empresa puede o desea controlar, enfocándose en alcanzar los objetivos propuestos. Estos factores o fuerzas pueden ser: Proveedores, clientes, competidores, intermediarios y productos sustitutos.

Mediante el estudio de estos factores se pueden determinar fortalezas y debilidades de la empresa.

### 2.4.2.1 Proveedores

Dada la trascendencia e importancia de Irvix S.A. en el mercado que se desenvuelve, ha logrado trabajar con múltiples proveedores para los distintos artículos que comercializa. Estos pueden ir aumentando o disminuyendo según las necesidades de sus clientes.

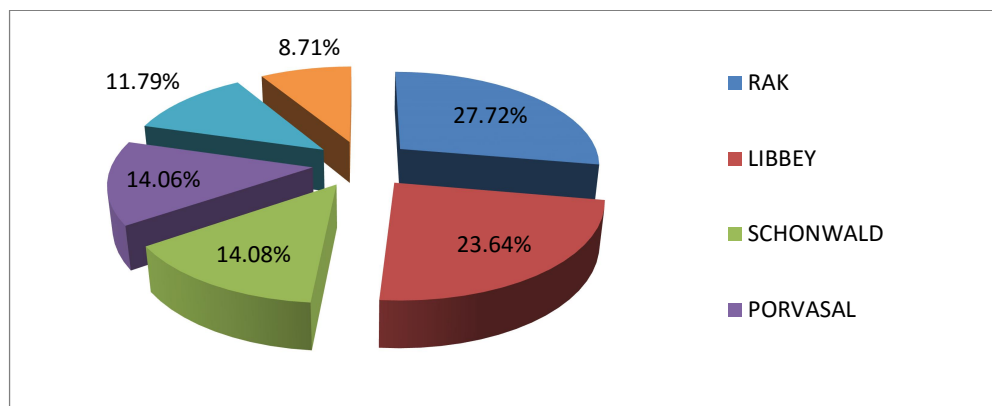
Importante de destacar, es que muchos de estos proveedores han permitido que Irvix sea su distribuidor exclusivo, facilitando una relación directa con estos y teniendo ventajas sobre su competencia.

La empresa clasifica sus proveedores de la siguiente manera:

#### Proveedores de vajilla y cristalería

Este grupo de proveedores tiene gran influencia sobre el entorno global de Irvix S.A., considerando que la vajilla y cristalería se encuentran entre los productos con mayor acogida por parte de sus clientes.

Al ser una empresa comercializadora e importadora, alrededor de un 90% de proveedores de vajilla y cristalería de Irvix S.A. son del exterior.



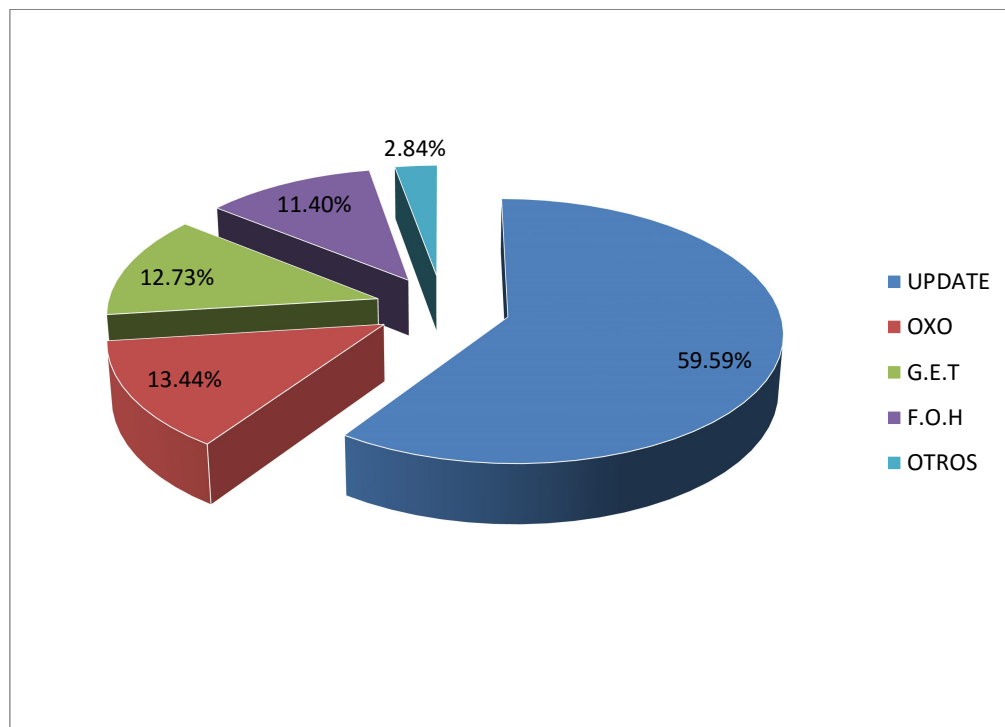
**Figura 12.** Proveedores de Vajilla y Cristalería  
Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

Para la mayoría de estos proveedores se trabaja con créditos a 30 y 60 días, dependiendo del volumen de compra. En el caso de proveedores locales el crédito oscila entre 15 y 30 días.

#### Proveedores de utensilios y accesorios para cocina

En este grupo de proveedores se encuentran una serie de productos diversos como: ollas, sartenes, pinzas, tablas de picar, cuchillos, bowls, ralladores, entre otros.

Dada la diversidad de productos que requiere el mercado ecuatoriano, se ha optado por buscar proveedores que puedan ofrecer esta variedad de artículos, para ello cuentan con 4 proveedores principales y 3 proveedores a los que se adquiere en pequeñas cantidades.



**Figura 13.** Proveedores de utensilios y accesorios para cocina

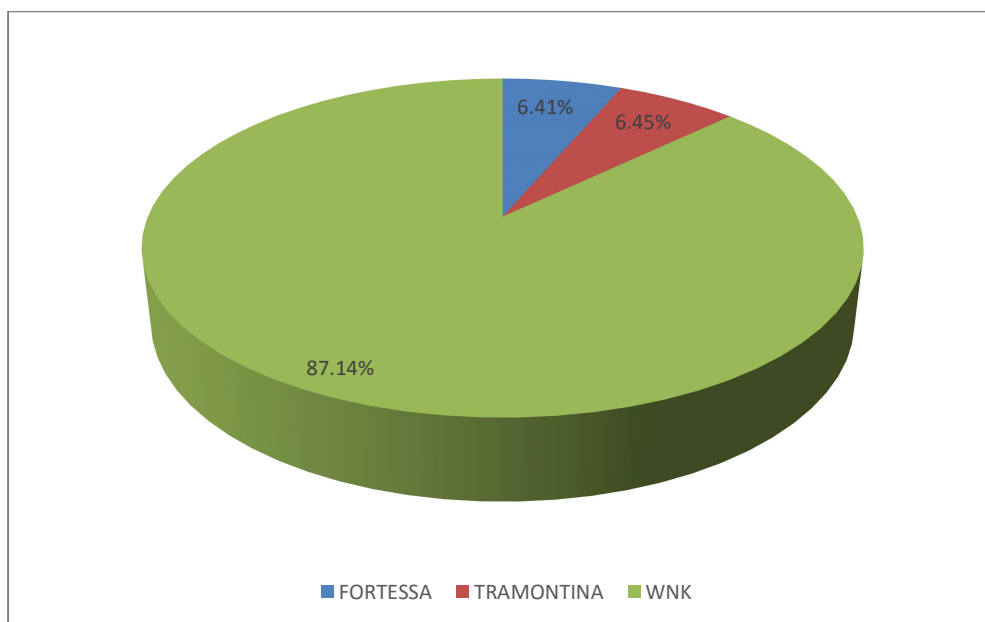
Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

Con este grupo se maneja un crédito entre 30 y 60 días, considerando que todos ellos son del mercado extranjero.

#### Proveedores de cubertería

La cubertería es uno de los elementos imprescindibles en una mesa, estos se pueden destacar por su tamaño, diseño y principalmente la calidad, ya que de esto dependerá y garantizará la satisfacción de los clientes.

Según las necesidades de los compradores como también del presupuesto que dispongan, se puede ofrecer gran variedad de productos en base a sus requerimientos. Para cubrir esa necesidad Irvix cuenta con 3 proveedores que suministran estos artículos.



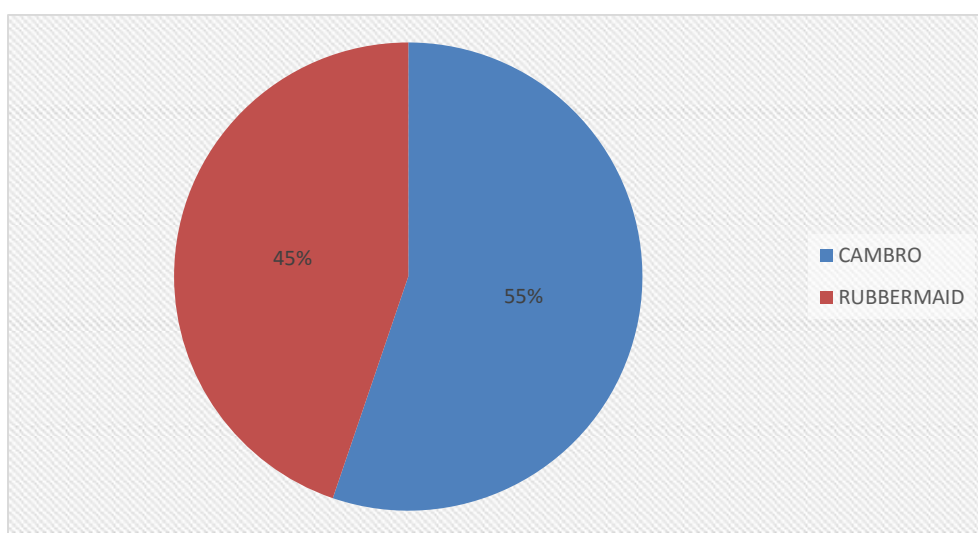
**Figura 14.** Proveedores de cubertería  
Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

Con estos proveedores se trabaja con crédito entre 30 y 45 días, a excepción de tramontina que se deben prepagar las órdenes de compra.



Proveedores de equipos de limpieza, transportadores, dispensadores y cajas de almacenamiento.

En este segmento cuentan con 2 proveedores que abastecen a la empresa de gran variedad de bienes, estos distribuidores están constantemente ampliando sus catálogos de productos, considerando que la calidad en sus productos es reconocida internacionalmente.



**Figura 15.** Proveedores de equipos  
Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

Dada la relación comercial y los volúmenes de compra con estos proveedores se manejan líneas de crédito en 60 y 90 días.

#### **2.4.2.2 Clientes**

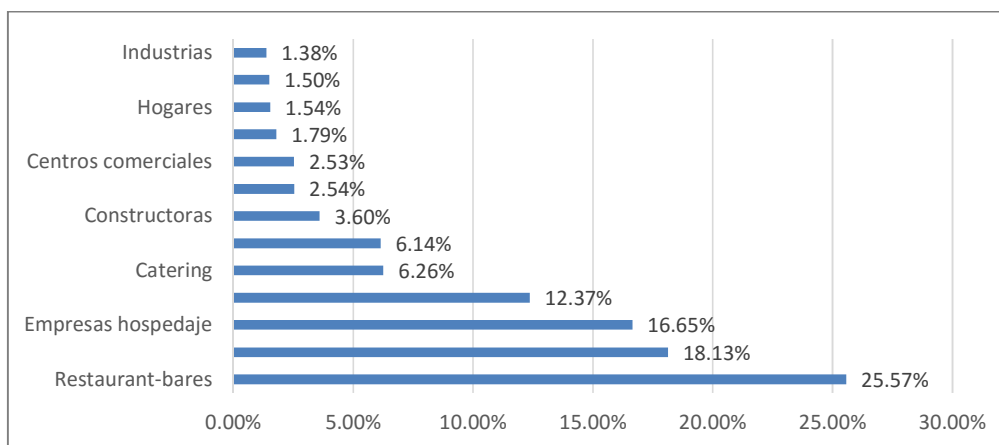
Indiscutiblemente los clientes son los protagonistas principales en las empresas, con el flujo adecuado de compradores se garantiza la permanencia en el mercado, como también gracias a las entradas de efectivo se puede contar con los recursos económicos necesarios para cubrir la operatividad normal de la Irvix S.A.

Dada la importancia de estos, es necesario considerar tres parámetros básicos: conocerlos, entenderlos y cuidarlos, esto permitirá mantener una relación comercial adecuada y sobre todo buscar su satisfacción.

Sobre la base de la trayectoria de la empresa Irvix S.A., la cartera de clientes se ha mantenido durante el pasar del tiempo. Entre ellos se pueden encontrar grandes grupos corporativos que se dedican a la comercialización de alimentos y bebidas. En un nivel intermedio se encuentran cadenas hoteles y restaurantes, sin descuidar la importancia que tienen los clientes que compran al por menor.

Al contar con un stock variado de productos se cubre las necesidades de distintos segmentos del mercado, además constantemente se encuentran en la búsqueda de nuevos clientes, sean corporativos o al menudeo.

Con los clientes que se mantienen relaciones comerciales que han perdurado por un tiempo mayor a 2 años, se les provee de productos con un crédito de hasta 30 días plazo, en el caso de grupos corporativos o cadenas hoteleras y el sector público el crédito puede llegar hasta 45 días. Para los clientes que sus volúmenes de compras no son altos ni muy frecuentes se manejan créditos de hasta 15 días, en el caso de ventas al por menor no se aplica crédito.



**Figura 16. Análisis de clientes**

Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

### 2.4.2.3 Competencia

Irvix S.A. se desenvuelve en un mercado muy competitivo, dada la gran variedad de productos que se ofertan, estos pueden ser encontrados o sustituidos por artículos similares distribuidos por la competencia.

En el ámbito nacional se pueden encontrar proveedores que pueden satisfacer las necesidades de los clientes.

Existe mayor competencia por parte de empresas que se dedican a la misma línea de negocio, pero adicionalmente distribuyen equipos que pueden complementar los requerimientos de los usuarios.

Por mencionar algunos de los competidores de Irvix S.A. se encuentran: Equindeca S.A., Codehotel S.A., Herminia Sánchez e Hijos Cia. Ltda., Distribuciones Toveco Cía. Ltda., Distribuciones Rojas S.C.C, entre otros.

Según lo descrito Irvix S.A. se desenvuelve en un mercado muy cotizado, pero gracias a una serie de factores ha permitido que se mantenga y crezca permanentemente. Entre estas ventajas competitivas se pueden destacar las siguientes:

- Distribución exclusiva de ciertas líneas y marcas de productos.
- La calidad de los productos es muy diferenciada, en muchos de los casos cuentan con certificaciones internacionales que garantizan su uso.
- Oferta constante de productos sustitutos que se adaptan a los presupuestos de cada cliente.
- Servicio y atención personalizada con un seguimiento postventa que generan mayor satisfacción de los clientes.
- Búsqueda constante de nuevas líneas de negocio y proveedores que permitan ampliar su catálogo de productos.

Todo negocio está expuesto a ciertas amenazas, pero gracias a los conocimientos y destrezas de sus administradores han permitido mantenerse en una buena posición comercial por encima de los competidores.

## **2.5 Análisis Interno**

Mediante el análisis interno de la empresa Irvix S.A., se podrá determinar los recursos con los que cuenta actualmente, adicionalmente identificar sus capacidades, todo esto en busca de establecer estrategias que permitan minimizar sus riesgos y optimizar sus fortalezas.

### **2.5.1 Capacidad Administrativa**

Para Fayol (1971):

Las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa ni son privilegio de los directores, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, y a medida que asciende, aumenta la extensión y el volumen de las funciones administrativas (pág. 23).

Irvix S.A. se caracteriza por su adecuado manejo administrativo. Los objetivos que han planificado, tanto los propietarios como el personal gerencial, han permitido que la empresa se mantenga en el mercado con buena aceptación por parte de los clientes. Esto se puede evidenciar durante su trayectoria de alrededor de 15 años.

Algo importante de destacar es la adecuada designación de responsabilidades por parte de la Gerencia, hacia los Jefes departamentales y su posterior distribución de

funciones a nivel operativo, esto ha permitido trabajar de manera escalonada involucrando a todo el personal sobre determinadas responsabilidades.

El equipo de líderes con el que cuenta la empresa radica en personas altamente capacitadas y con la experiencia necesaria para poder enfrentar los retos propios de la naturaleza del negocio, como también ser un punto de referencia y guía para los empleados que están bajo su cargo.

Los asesores comerciales son un pilar fundamental en la organización, ellos son el punto de inflexión entre la empresa y el cliente, para esto conocen a profundidad todas las líneas de negocio y las características de cada producto, generando confianza en el cliente y permitiendo garantizar que los bienes adquiridos cumplirán con sus expectativas y requerimientos. Para alcanzar este objetivo se procura capacitar al personal permanentemente, tanto en técnicas de venta, atención al clientes y sobre la especificaciones técnicas de los productos.

### **2.5.2 Capacidad Financiera**

Puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables y financieras que miden la calidad del desempeño de una empresa.

Para alcanzar este diagnóstico se debe partir de un balance general llamado también el estado de situación financiera, y siempre se da conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas internacionales de información financiera, considerando que “los conceptos básicos que definen la situación financiera de un negocio, son: la solvencia, la estabilidad, la productividad y la rentabilidad” (Emprende PYME, 2015).

IRVIX S.A.  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

<b>ACTIVOS</b>	
CAJA / BANCOS	235807.4
CUENTAS POR COBRAR – CLIENTES	385991.7
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	13249.15
PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	-26772.36
IMPUESTOS ANTICIPADOS	
INVENTARIOS	1494006.49
ANTICIPOS A PROVEEDORES	163196.14
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>2,265,478.52</b>
<b>ACTIVOS FIJOS:</b>	
EDIFICIOS	199229.58
ADECUACIONES	40515.1
MUEBLES Y ENSERES	18196.61
EQUIPO DE COMPUTACION	41068.71
VEHICULOS	459516.17
DEPRECIACION ACUMULADA	-348240.4
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>410,285.77</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO:</b>	
LICENCIAS SOFTWARE	36159.02
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-11770.77
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDO</b>	<b>24,388.25</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>2,700,152.54</b>
<b>PASIVOS</b>	
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES LOCALES	457,989.32
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES DEL EXTERIOR	257,328.13
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2,005.21

Continua



ANTICIPOS DE CLIENTES	26,186.46
OBLIGACIONES BANCARIAS	18,376.75
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	130,810.40
OTRAS PROVISIONES	23,451.94
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>916,148.21</b>
OBLIGACIONES BANCARIAS	500,000.00
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	260,043.78
GASTOS ACUMUL. Y OBLIGACIONES PATRONALES	117,029.09
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>877,072.87</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1,793,221.08</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL SOCIAL	60,000.00
RESERVA LEGAL	58,433.50
OTRAS RESERVAS	89,816.85
AJUSTE ADOPCION NIIFS	251,000.00
UTILIDADES ACUMULADAS NO DISTRIBUIDAS	326510.68
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	121170.43
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>906,931.46</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,700,152.54</b>

En resumen se pueden establecer los siguientes parámetros para un estudio de su capacidad financiera:

- Activos Corrientes: USD 2,265,478.52
- Activos No Corrientes (P.P.E) : USD 434,674.02
- Pasivos Corrientes : USD 916,148.21
- Pasivos No Corrientes: USD 877,072.87
- Patrimonio: USD 906,931.46

**Tabla 3.**  
Estructura del Balance General

ACTIVO CORRIENTE 83.90%	PASIVO CORRIENTE 47.89%
	PASIVO NO CORRIENTE 18.52%
ACT. NO CORRIENTE 16.10%	PATRIMONIO 33.59%
TOTAL 100%	TOTAL 100%

Fuente: IRVIX S.A.

La grafica indica que Irvix S.A., se maneja mediante una Estrategia conservadora, es decir financia sus fondos proyectados con sus fondos a largo plazo. También se puede observar que de existir una emergencia o desembolso inesperado se podrá hacer uso del financiamiento a corto plazo.

Las estrategias conservadoras de financiamiento generan como resultado menor rendimiento, menor riesgo, mayor y menor utilidad.

Considerando que Irvix S.A. busca incrementar sus niveles de rentabilidad, es necesario evaluar si la estrategia conservadora es la adecuada, esta podría ser reemplazada por una estrategia alternativa, que busque un equilibrio entre la estrategia dinámica (alta utilidad y alto riesgo) y la estrategia conservadora (baja utilidad y bajo riesgo).



## 2.6 Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las fuerzas y debilidades de una institución u organización, así como también las oportunidades y amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas según menciona la Subsecretaría de calidad e innovación de México (2012).

El análisis de la matriz FODA la empresa podrá distinguir un diagnóstico real de la empresa, lo que le permitirá identificar los puntos estratégicos que le facilitará definir oportunidades de mejora en las debilidades encontradas, preparar alianzas estratégicas para disminuir las amenazas, mantener las fortalezas identificadas y aprovechar las oportunidades que le permita generar liquidez y estabilidad.

**Tabla 4.**  
FODA de la empresa

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irvix es pionera en el tipo de mercadería que oferta en el mercado nacional.</li> <li>• Los clientes de Irvix S.A son cadenas de Hoteles, Restaurantes, Hospitales de prestigio.</li> <li>• Los artículos que se distribuye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de esfuerzos en sus clientes principales</li> <li>• No tiene una cultura de fidelización y retención de clientes</li> <li>• No posee publicidad y promoción</li> <li>• No distribuye los ingresos</li> </ul>

Continua



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irvix es pionera en el tipo de mercadería que oferta en el mercado nacional.</li> <li>• Los clientes de Irvix S.A son cadenas de Hoteles, Restaurantes, Hospitales de prestigio.</li> <li>• Los artículos que se distribuye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de esfuerzos en sus clientes principales</li> <li>• No tiene una cultura de fidelización y retención de clientes</li> <li>• No posee publicidad y promoción</li> <li>• No distribuye los ingresos</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión a nivel nacional</li> <li>• Mayores ingresos enfocándose en posibles clientes potenciales.</li> <li>• Fortalecimiento de portafolio de productos.</li> <li>• Fortalecimiento de equipo de trabajo ventas – área financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competidores</li> <li>• Incremento de Impuestos y salva guardias.</li> <li>• Cartera de crédito vencida</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 Misión

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

### **3.2 Visión**

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

### **3.3 Objetivos empresariales**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Mejorar el posicionamiento de Irvix S.A. desarrollando mecanismos que generen confianza en el mercado, impulsando el progreso integral del capital humano, estableciendo niveles de coordinación con otras entidades y empresas, que permitan ampliar la cobertura de nuestros canales de distribución, logrando de esta manera maximizar las oportunidades de desarrollo e incrementar nuestros niveles de rentabilidad.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Cumplir las actividades de acuerdo a un cronograma de trabajo establecido por los Jefes Departamentales, de esta forma optimizar el tiempo y desarrollar una capacidad de respuesta rápida y ágil acorde con las exigencias del entorno (cliente).
- Conformar un equipo de trabajo, mediante capacitaciones que ayude para su formación personal, profesional y a su proyección laboral acordes con la visión, misión y objetivos de Irvix S.A.
- Determinar los diferentes atributos y factores diferenciadores con los que contará Irvix S.A. para atraer nuevos clientes.

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

### **3.3.3 Objetivos corporativos**

#### **3.3.3.1 Objetivos financieros**

- Alcanzar un incremento del 15% en las utilidades anuales de la empresa.
- Incrementar la participación en el mercado en un 5% anual.
- Mantener ventas mensuales mínimas de un 35% de los inventarios existentes en bodega.

#### **3.3.3.2 Objetivos de procesos**

- Mantener un porcentaje de error en el proceso de ventas de hasta el 3% de las transacciones ejecutadas.
- Optimizar el espacio existente en las bodegas manteniendo orden en cada uno de los productos almacenados.
- Mantener surtido y bien abastecidos cada uno de los estantes manteniendo orden y estética en cada uno de estos.

#### **3.3.3.3 Objetivos de clientes**

- Proveer productos de acuerdo a la temporada de tal manera que el inventario se encuentre provisto de mercadería.
- Renovar el concepto de las campañas publicitarias con frecuencia.

### 3.3.3.4 Objetivos de Recursos Humanos

- Mantener capacitado al personal.
- Permitir que el personal intervenga en las decisiones de la empresa.
- Mantener un sistema de incentivo para los trabajadores de la empresa.

### 3.4 Políticas organizacionales

**Tabla 5.**  
Políticas organizacionales

ASPECTO	POLÍTICAS
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada trabajador deberá tomar la posición de líder en las actividades designadas</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de procesos realizados en forma eficiente y segura, manteniendo altos niveles de calidad en los productos que se comercializan</li> <li>• Entregar la mercancía en excelente estado.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siendo un elemento básico la comunicación, este debe prevalecer en los ambientes laborales fomentando la interacción del empleado y dando apertura a la creación, manejo, diseño de herramientas que permitan facilitar o mejorar los medios comunicacionales.</li> </ul>
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la creatividad de los empleados y evaluar su</li> </ul>

Continúa



ASPECTO	POLÍTICAS
	<p>rendimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder de forma flexible y eficaz ante los cambios.</li> </ul>
<b>Respeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos Los trabajadores y miembros de la empresa deben laborar en un ambiente de cordialidad y mutuo respeto.</li> <li>• Mantener un alto nivel de respeto al tratar con los clientes.</li> <li>• Ser tolerante con cada miembro de la organización respetando su diversidad.</li> </ul>
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada empleado es responsable por el área y tareas a los que está asignado.</li> <li>• Todo responsable y responderá por las consecuencias de su actos según el reglamento interno de trabajo</li> </ul>
<b>Puntualidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La hora de ingreso a la institución es a las 9:00 a.m. y la hora de salida es a las 5:30 p.m.</li> <li>• La atención al público será a partir de las 09:00a.m. hasta las 5:30p.m., ininterrumpidamente</li> </ul>
<b>Honradez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar cualquier tipo de conflicto que pueda anteponer intereses personales que vayan en contra de la empresa.</li> </ul>
<b>Lealtad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información tiene un valor estratégico, y que debe ser protegida y administrada como un activo.</li> </ul>

### 3.5 Valores empresariales

- **Calidad.**- representa para la empresa la forma de hacer las cosas, en las que fundamentalmente predominan la preocupación por satisfacer al cliente, en búsqueda del mejoramiento continuo.
- **Comunicación.**- es el valor por el cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir criterios, siendo prioritario que sea efectivo entre la empresa y el cliente, y viceversa.
- **Honradez.**- representa un valor fundamental, mediante este valor se genera confianza en el cliente y se crean fuertes vínculos comerciales.
- **Liderazgo.**- es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos que busquen un fin en común, enfocados en alcanzar los objetivos de Irvix S.A.

- Profesionalismo.- permite que las actividades desarrolladas por la organización serán coherentes, congruentes enfocados a los objetivos departamentales.
- Responsabilidad.- es desarrollar las actividades en un ámbito reconocido por la fidelidad hacia el cliente demostrando el interés y necesidad de hacerle saber que es primordial para la empresa.

### **3.6 Mapa estratégico**

Según Kaplan (2013, pág. 18) los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.



Figura 17. Mapa Estratégico IRVIX S.A.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

Según Nava Rosillón (2009):

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. (pág. 607)

#### **4.1 Análisis vertical**

Para Rodríguez y Regatillo (2006):

El método de Análisis Vertical se emplea para analizar Estados Financieros como el Estado de Situación y el Estado Resultados, se hace referencia a la información financiera de un solo período contable y pone al descubierto las influencias de una partida en otra. (pág. 19)

Para realizar una estimación real es necesario tomar cifras base que sean el punto de partida y permitan comparar una serie de totales como pueden ser: total de activos, pasivos, patrimonio, ventas, costos, gastos entre otras cuentas pormenorizadas.

**Tabla 6.**  
Análisis Vertical de Estado de Situación Financiera

<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>CAJA / BANCOS</b>	\$ 263.550,69	10,59%	\$ 235.807,40	8,73%
<b>CUENTAS POR COBRAR – CLIENTES</b>	\$ 244.748,17	9,83%	\$ 385.991,70	14,30%
<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 14.112,10	0,57%	\$ 13.249,15	0,49%
<b>PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES</b>	(\$ 23.316,43)	-0,94%	(\$ 26.772,36)	-0,99%
<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>	\$ 64.617,86	2,60%		0,00%
<b>INVENTARIOS</b>	\$ 1.466.463,75	58,93%	\$ 1.494.006,49	55,33%
<b>ANTICIPOS A PROVEEDORES</b>	\$ 291.763,43	11,72%	\$ 163.196,14	6,04%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 2.321.939,57</b>	<b>93,30%</b>	<b>\$ 2.265.478,52</b>	<b>83,90%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS:</b>				
<b>EDIFICIOS</b>			\$ 199.229,58	7,38%
<b>ADECUACIONES</b>	\$ 40.515,10	1,63%	\$ 40.515,10	1,50%
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	\$ 14.743,21	0,59%	\$ 18.196,61	0,67%
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>	\$ 28.872,44	1,16%	\$ 41.068,71	1,52%
<b>VEHICULOS</b>	\$ 344.703,58	13,85%	\$ 459.516,17	17,02%
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	(\$ 287.059,93)	-11,53%	(\$ 348.240,40)	-12,90%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 141.774,40</b>	<b>5,70%</b>	<b>\$ 410.285,77</b>	<b>15,19%</b>

<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO:</b>				
LICENCIAS SOFTWARE	\$ 27.250,00	1,09%	\$ 36.159,02	1,34%
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	(\$ 2.270,82)	-0,09%	(\$ 11.770,77)	-0,44%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDO</b>	<b>\$ 24.979,18</b>	<b>1,00%</b>	<b>\$ 24.388,25</b>	<b>0,90%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 2.488.693,15</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 2.700.152,54</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES LOCALES	\$ 472.079,23	18,97%	\$ 457.989,32	16,96%
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES DEL EXTERIOR	\$ 265.087,53	10,65%	\$ 257.328,13	9,53%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.215,89	0,05%	\$ 2.005,21	0,07%
ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ 21.051,07	0,85%	\$ 26.186,46	0,97%
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	\$ 96.761,67	3,89%	\$ 260.043,78	9,63%
INTERESES POR PAGAR	\$ 18.175,38	0,73%	\$ 18.376,75	0,68%
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	\$ 118.835,18	4,78%	\$ 130.810,40	4,84%
GASTOS ACUMUL. Y OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 187.595,43	7,54%	\$ 117.029,09	4,33%
OTRAS PROVISIONES	\$ 22.130,74	0,89%	\$ 23.451,94	0,87%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.202.932,12</b>	<b>48,34%</b>	<b>\$ 1.293.221,08</b>	<b>47,89%</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>	\$ 500.000,00	20,09%	\$ 500.000,00	20,09%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 1.702.932,12</b>	<b>68,43%</b>	<b>\$ 1.793.221,08</b>	<b>66,41%</b>

<b>PATRIMONIO</b>	<b>2013</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 60.000,00	2,41%	\$ 60.000,00	2,22%
<b>RESERVA LEGAL</b>	\$ 58.433,50	2,35%	\$ 58.433,50	2,16%
<b>OTRAS RESERVAS</b>	\$ 89.816,85	3,61%	\$ 89.816,85	3,33%
<b>AJUSTE ADOPCION NIIFs</b>	\$ 251.000,00	10,09%	\$ 251.000,00	9,30%
<b>UTILIDADES ACUMULADAS NO DISTRIBUIDAS</b>	\$ 152.247,22	6,12%	\$ 326.510,68	12,09%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	\$ 174.263,46	7,00%	\$ 121.170,43	4,49%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 785.761,03</b>	<b>31,57%</b>	<b>\$ 906.931,46</b>	<b>33,59%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.488.693,15</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 2.700.152,54</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: IRVIX S.A.

## ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Mediante el estudio pormenorizado de los Estados de Situación Financiera respecto a los años 2013 y 2014, se determinaron las siguientes variaciones a destacar:

- **ACTIVO:**
  - Para el año 2013, el Activo Corriente alcanzó el 93,30%, con relación al Activo Total, está compuesto con mayor representatividad por las cuentas de Inventarios e Importación en tránsito con el 58, 93%, este valor indica que el mayor activo de la compañía son sus Inventarios.
  - Para el año 2014, el Activo Corriente represento el 83,90% en relación al Activo Total, se mantienen las cuentas de Inventario e Importaciones en tránsito como las cuentas de mayor porcentaje de aportación con el 55,33%.
  - En comparación entre los años 2013 y 2014, una variación importante de destacar es el incremento en las cuentas por cobrar a clientes pasando del 9,83% en el 2013 al 14,30% en el 2014.
  
- **PASIVO:**
  - En el 2013, el Pasivo Corriente alcanzó el 48,34%, en relación al Total de Pasivos y Patrimonio, destacando las Cuentas por Pagar Proveedores con la mayor proporción con el 29,62%, respecto al resto de cuentas.
  - En el 2104, el Pasivo Corriente alcanzó el 47,89%, siendo similar al año 2103 y manteniéndose las Cuentas por Pagar Proveedores con el 26,49% como el valor de mayor incidencia en el porcentaje mencionado.

- PATRIMONIO:
  - El Patrimonio Total para el 2103 fue el 31,57%, las cuentas de Resultados Acumulados se caracterizaron con mayor representación.
  - En el año 2104 el Patrimonio Total represento el 33,59%, manteniendo las cuentas de Resultados Acumulados con mayor nivel de aportación.

Mediante el análisis vertical, se pudo evidenciar que los años 2013 y 2014 mantienen porcentajes de representación similares, destacándose la cuenta de Inventario a nivel de los activos, las Cuentas por Pagar en relación del pasivo y las Ganancias Acumuladas respecto al patrimonio, es decir la estos porcentajes no muestran mayor variación a nivel global.

De manera global, se puede evidenciar que la empresa Irvix S.A., mantiene una Estrategia Conservadora a nivel financiero, según la siguiente tabla.

**Tabla 7.**  
Comparativo Vertical Situación Financiera

AÑO 2013		AÑO 2014	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE 48.34%	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE 47.89%
93.30%	PASIVO NO CORRIENTE 20.09%	83.90%	PASIVO NO CORRIENTE 18.52%
NO CORRIENTE 6.70%	PATRIMONIO 33.59%	ACT. NO CORRIENTE 16.10%	PATRIMONIO 33.59%
TOTAL 100%	TOTAL 100%	TOTAL 100%	TOTAL 100%

Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

**Tabla 8.**  
Análisis Vertical de Estado Integral de Resultados

DETALLE	2013	PORCENTAJE	2014	PORCENTAJE
VENTAS DE MERCADERIAS	\$ 3.013.833,57	99,87%	\$ 3.200.526,95	99,98%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 3.013.833,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 3.200.526,95</b>	<b>100,00%</b>
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 1.609.742,36	53,41%	\$ 1.935.812,56	60,48%
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>	<b>\$ 1.404.091,21</b>	<b>46,59%</b>	<b>\$ 1.264.714,39</b>	<b>39,52%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 1.074.389,24	35,65%	\$ 1.011.448,88	31,60%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 56.897,57	1,89%	\$ 69.598,22	2,17%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 1.131.286,81</b>	<b>37,54%</b>	<b>\$ 1.081.047,10</b>	<b>33,78%</b>
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>\$ 272.804,40</b>	<b>9,05%</b>	<b>\$ 183.667,29</b>	<b>5,74%</b>
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 3.773,65	-0,13%	\$ 508,01	-0,02%
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 5.876,05	0,19%		
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 270.702,00</b>	<b>8,98%</b>	<b>\$ 184.175,30</b>	<b>5,75%</b>
15% PARTICIPACION UTILIDAD A TRABAJADORES	\$ 40.605,30	1,35%	\$ 27.626,29	0,86%
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 55.833,24	1,85%	\$ 35.378,57	1,11%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 174.263,46</b>	<b>5,78%</b>	<b>\$ 121.170,43</b>	<b>3,79%</b>

Fuente: (IRVIX S.A., 2015).

## ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS

- **Año 2103**, sus ingresos operacionales respecto las ventas totales, representan el 99.87%, mientras que el costo de los productos asciende al 53.41% y los gastos se encuentran distribuidos de la siguiente manera: gastos de administración y ventas 35,65%, gastos financieros 1,89% y otros gastos 0,19%, generando como gastos totales 37,73%.
- **Año 2104**, los ingresos operacionales, representan el 99.98% sobre el total ventas, el costo de productos disponibles para la venta fueron 60.48% y los gastos se encuentran distribuidos de la siguiente manera: gastos de administración y ventas 31,60%, gastos financieros 2,17%, resultando como gastos totales 33,77%.

Al comparar los dos años podemos evidenciar que existió un mayor incremento en los costos de ventas que en el año 2103 fue el 53,41% mientras que en el 2104 es 60,48%, esto se debe a los incrementos en los costos de importación relacionados al aumento en los valores de las partidas arancelarias de los productos importados.

### 4.2 Análisis Horizontal

De acuerdo con Rodríguez y Regatillo (2006):

El método de Análisis Horizontal consiste en comparar datos analíticos de un período corriente con cálculos realizados en años anteriores, esta comparación brinda criterios para evaluar la situación de la empresa; mientras mayor sea la serie cronológica comparada, mayor claridad adquiere el analista para evaluar la situación. Una serie de estados puede ser útil para relevar tendencias, sin embargo, es necesario obrar con cautela, pues en los cambios en cualquier partida, antes de enjuiciarla como positiva o negativa, hay que conocer las causas del cambio. (pág. 19)



**Tabla 9.**  
Análisis Horizontal de Estado de Situación Financiera

<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación Relativa</b>	<b>Variación Absoluta</b>
CAJA / BANCOS	\$ 263.550,69	\$ 235.807,40	(10,53) %	(\$ 27.743,29)
CUENTAS POR COBRAR – CLIENTES	\$ 244.748,17	\$ 385.991,70	57,71 %	\$ 141.243,53
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 14.112,10	\$ 13.249,15	(6,11) %	(\$ 862,95)
PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$ 23.316,43)	(\$ 26.772,36)	14,82 %	(\$ 3.455,93)
IMPUESTOS ANTICIPADOS	\$ 64.617,86		(100,00) %	(\$ 64.617,86)
INVENTARIOS	\$ 1.466.463,75	\$ 1.494.006,49	1,88 %	\$ 27.542,74
ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ 291.763,43	\$ 163.196,14	(44,07) %	(\$ 128.567,29)
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 2.321.939,57</b>	<b>\$ 2.265.478,52</b>	<b>(2,43) %</b>	<b>(\$ 56.461,05)</b>
ACTIVOS FIJOS:				
EDIFICIOS		\$ 199.229,58	100,00 %	\$ 199.229,58
ADECUACIONES	\$ 40.515,10	\$ 40.515,10	0,00 %	\$ 0,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 14.743,21	\$ 18.196,61	23,42 %	\$ 3.453,40
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 28.872,44	\$ 41.068,71	42,24 %	\$ 12.196,27
VEHICULOS	\$ 344.703,58	\$ 459.516,17	33,31 %	\$ 114.812,59
DEPRECIACION ACUMULADA	(\$ 287.059,93)	(\$ 348.240,40)	21,31 %	(\$ 61.180,47)
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 141.774,40</b>	<b>\$ 410.285,77</b>	<b>189,39 %</b>	<b>\$ 268.511,37</b>

<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación Relativa</b>		<b>Variación Absoluta</b>
ACTIVO DIFERIDO:					
LICENCIAS SOFTWARE	\$ 27.250,00	\$ 36.159,02	32,69	%	\$ 8.909,02
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	(\$ 2.270,82)	(\$ 11.770,77)	418,35	%	(\$ 9.499,95)
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDO</b>	<b>\$ 24.979,18</b>	<b>\$ 24.388,25</b>	<b>(2,37)</b>	<b>%</b>	<b>(\$ 590,93)</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 2.488.693,15</b>	<b>\$ 2.700.152,54</b>	<b>8,50</b>	<b>%</b>	<b>\$ 211.459,39</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación Relativa</b>		<b>Variación Absoluta</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES	\$ 472.079,23	\$ 457.989,32	(2,98)	%	(\$ 14.089,91)
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES DEL EXT.	\$ 265.087,53	\$ 257.328,13	(2,93)	%	(\$ 7.759,40)
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.215,89	\$ 2.005,21	64,92	%	\$ 789,32
ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ 21.051,07	\$ 26.186,46	24,39	%	\$ 5.135,39
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	\$ 96.761,67	\$ 260.043,78	168,75	%	\$ 163.282,11
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 518.175,38	\$ 518.376,75	0,04	%	\$ 201,37
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	\$ 118.835,18	\$ 130.810,40	10,08	%	\$ 11.975,22

<b>PASIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación Relativa</b>		<b>Variación Absoluta</b>
GASTOS ACUMUL. Y OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 187.595,43	\$ 117.029,09	(37,62)	%	(\$ 70.566,34)
OTRAS PROVISIONES	\$ 22.130,74	\$ 23.451,94	5,97	%	\$ 1.321,20
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.702.932,12</b>	<b>\$ 1.793.221,08</b>	<b>5,30</b>	<b>%</b>	<b>\$ 90.288,96</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 1.702.932,12</b>	<b>\$ 1.793.221,08</b>	<b>5,30</b>	<b>%</b>	<b>\$ 90.288,96</b>

<b>PATRIMONIO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación Relativa</b>		<b>Variación Absoluta</b>
CAPITAL SOCIAL	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	0,00	%	\$ 0,00
RESERVA LEGAL	\$ 58.433,50	\$ 58.433,50	0,00	%	\$ 0,00
OTRAS RESERVAS	\$ 89.816,85	\$ 89.816,85	0,00	%	\$ 0,00
AJUSTE ADOPCION NIIFS	\$ 251.000,00	\$ 251.000,00	0,00	%	\$ 0,00
UTILIDADES ACUMULADAS NO DISTRIBUIDAS	\$ 152.247,22	\$ 326.510,68	114,46	%	\$ 174.263,46
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 174.263,46	\$ 121.170,43	(30,47)	%	(\$ 53.093,02)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 785.761,03</b>	<b>\$ 906.931,46</b>	<b>15,42</b>	<b>%</b>	<b>\$ 121.170,44</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.488.693,15</b>	<b>\$ 2.700.152,54</b>	<b>8,50</b>	<b>%</b>	<b>\$ 211.459,39</b>

Fuente: (IRVIX S.A., 2015)

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

- **Análisis Activo Corriente:** En relación a los años 2013 y 2014, existió una disminución del 2,43%, cuya variación absoluta fue de -\$56.461,05, las cuentas que tuvieron incidencia fueron la de Efectivo y sus Equivalentes como también la cuenta Otros Pagos Anticipados.
- **Análisis Activo No Corriente:** El año 2014 presento un incremento del 76,88% en la cuenta de Propiedad Planta y Equipo, se debe básicamente a la adquisición de un inmueble, equipos de cómputo y vehículos, necesarios para cubrir la operatividad de la compañía, el aumento por variación absoluta fue de \$329.691,84.
- **Análisis Pasivo Corriente:** El 2014 tuvo un incremento del 7,51% en comparación al año 2013, de manera global la variación absoluto fue de \$90.288.96, lo que refleja que se incrementaron las obligaciones de Irvix S.A., por pagarse en el corto plazo.
- **Análisis del Patrimonio:** El año 2014 presento un aumento del 15,42%, esta diferencia se debe al incremento de los Resultados Acumulados, cuya variación absoluta represento \$174.263,46.

El análisis permite evidenciar que han existido variaciones representativas a nivel del activo corriente, del pasivo corriente y del patrimonio. Pero una variación importante a destacar es que aunque el resultados del ejercicio del año 2014, disminuyo en 30,47% cuyo valor absoluto -\$53.093,03.

**Tabla 10.**  
Análisis Horizontal de Estado Integral de Resultados

DETALLE	2013	2014	Variación Relativa		Variación Absoluta
VENTAS DE MERCADERIAS	\$ 3.013.833,57	\$ 3.200.526,95	6,19	%	\$ 186.693,38
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 3.013.833,57</b>	<b>\$ 3.200.526,95</b>	<b>6,19</b>	<b>%</b>	<b>\$ 186.693,38</b>
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 1.609.742,36	\$ 1.935.812,56	20,26	%	\$ 326.070,20
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>	<b>\$ 1.404.091,21</b>	<b>\$ 1.264.714,39</b>	<b>(9,93)</b>	<b>%</b>	<b>(\$ 139.376,82)</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 1.074.389,24	\$ 1.011.448,88	(5,86)	%	(\$ 62.940,36)
GASTOS FINANCIEROS	\$ 56.897,57	\$ 69.598,22	22,32	%	\$ 12.700,65
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 1.131.286,81</b>	<b>\$ 1.081.047,10</b>	<b>(4,44)</b>	<b>%</b>	<b>(\$ 50.239,71)</b>
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>\$ 272.804,40</b>	<b>\$ 183.667,29</b>	<b>(32,67)</b>	<b>%</b>	<b>(\$ 89.137,11)</b>
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-\$ 3.773,65	-\$ 508,01	(86,54)	%	\$ 3.265,64
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 5.876,05		(100,00)	%	(\$ 5.876,05)
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 270.702,00</b>	<b>\$ 184.175,30</b>	<b>(31,96)</b>	<b>%</b>	<b>(\$ 86.526,70)</b>
15% PARTICIPACION UTILIDAD A TRABAJADORES	\$ 40.605,30	\$ 27.626,29	(31,96)	%	(\$ 12.979,01)
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 55.833,24	\$ 35.378,57	(36,64)	%	(\$ 20.454,67)
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 174.263,46</b>	<b>\$ 121.170,43</b>	<b>(30,47)</b>	<b>%</b>	<b>(\$ 53.093,02)</b>

Fuente: (IRVIX S.A., 2015).

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS

- **Análisis de Ventas:** El año 2014 tuvo un incremento del 6,19% en comparación al año 2013, la variación absoluta fue de \$ 186.693,38, este aumento responde a los nuevos clientes que forman parte de Irvix S.A.
- **Análisis de Costos Operacionales:** A nivel de costos se identifica una variación positiva de 6,38% en el año 2014, cuyo importe en dólares fue de \$ 116.070,20. Este valor responde a la interacción de la cuenta ingresos operacionales directamente relacionados al costo operacional.
- **Análisis Gastos de Administración y Ventas:** Comparando los años 2013 y 2014 existió un aumento del 18,39% que representa \$157.109,99 este monto es el resultado de la contratación de personal nuevo necesario para cubrir las actividades diarias de Irvix S.A. Este incremento incide directamente sobre los saldos de las cuentas de Sueldos y Salarios, Horas Extras, Aportes IESS, y Beneficios Sociales.
- **Análisis Gastos no Operacionales:** Este grupo de cuentas disminuyeron en 21,66% que cuyo valor económico fue de - \$36.659,42, el valor indicado se debe básicamente a la disminución de Gasto Impuesto a la Renta y Gastos 15% participación de trabajadores.
- **Resultado del Ejercicio (Utilidad):** Aunque existió un incremento en el volumen de ventas, la Utilidad del Ejercicio disminuyó en 30,47%, en relación al año 2013. Esta disminución es el resultado del incremento de los costos operacionales y los gastos de administración y ventas.

### 4.3 Razones Financieras

#### Razones de Líquidez

##### 1. Razón Corriente

###### AÑO 2013

Activo Corriente	2,321,939.57	<u><u>1.93</u></u> Veces
Pasivo Corriente	1,202,932.12	

###### AÑO 2014

Activo Corriente	2,265,478.52	<u><u>1.75</u></u> Veces
Pasivo Corriente	1,293,221.08	

- Comparando el año 2013 y el 2014, muestra que ha disminuido en 0.18 veces con relación al año base.
- Aunque existe una disminución el resultado sigue siendo positivo, muestras que por cada dólar de obligaciones a corto plazo, tiene un excedente a su favor de \$0.75 dólares.

##### 2. Prueba Acida

###### AÑO 2013

<u>Activo Corriente-Inventario-Gastos pagados por anticipado</u>	<u><u>0.71</u></u> Veces
Pasivo Corriente	
2.321.939,57 - 1.466.463,75 - 0,00	
1,202,932.12	

###### AÑO 2014

<u>Activo Corriente-Inventario-Gastos pagados por anticipado</u>	<u><u>0.60</u></u> Veces
Pasivo Corriente	
2.265.478,52 - 1.494.006,49 - 0.00	
1,293,221.08	

- El 2014 tuvo una disminución de 0.11 veces.
- Esta razón financiera muestra que por cada \$1.00 dólar de deuda a corto plazo, la empresa podría cubrir \$0.60 dólares.

### **3. Capital neto de Trabajo**

Activo Corriente - Pasivo Corriente

AÑO	2014	<b>972,257.44</b>	<b>dólares</b>
AÑO	2013	<b>1,119,007.45</b>	<b>dólares</b>
	DIF	<b>-146,750.01</b>	
	%	<b>-13.11</b>	

- La empresa ha disminuido su capital de trabajo en el 2014, por valor de \$146750.01, en comparación al 2013.
- En términos porcentuales representa -13.11%.

### **Razones de Actividad**

**AÑO 2013**

#### **1. Rotación de Cuentas por cobrar**

Ventas anuales a Crédito		
<u>Cuentas por cobrar año anterior + Cuentas por cobrar último año</u>		
2		
2,411,066.86		
<u>555,557.39</u>	+	<u>244,748.17</u>
2		<b><u>6.03</u></b> Veces

**Nota:** Venta a crédito es de 80%

Ventas 3,013,833.57



**AÑO 2014**

Ventas anuales a Crédito		
Cuentas por cobrar año anetrios+ Cuentas por cobrar último año		
2		
2,560,421.56		
244,748.17	+	385,991.70
2		<u><u>8.12</u></u> Veces

**Nota:** Venta a crédito es de 80%

Ventas 3,200,526.95

- La rotación de cuentas por cobrar en el 2013 fue de 6.03 veces, mientras que el 2014 fue 8.12 veces, es decir aumento en 2.09, este resultado tiene un efecto positivo sobre el plazo promedio de cobro.

**2. Plazo Medio de Cobros****AÑO 2013**

360	<u><u>59.75</u></u> Días
Rotación de cuentas por Cobrar	

**AÑO 2014**

360	<u><u>44.34</u></u> Días
Rotación de cuentas por Cobrar	

- El plazo medio de cobro muestra una mejoría en el 2014, este indicador refleja que los clientes tardan 44.34 días para cancelar sus obligaciones.

**3. Rotación de Cuentas por Pagar****AÑO 2013**

<u>Compras anuales a Crédito</u>		
<u>Cuentas por Pagar año anterior+ Cuentas por Pagar año último</u>		
2,00		
1.580.549,08		
<u>725.544,39</u>	+	<u>737.166,76</u>
2,00		<u><u>2,16</u></u> Veces

**Nota:** Compras a Crédito es 75%

**AÑO 2014**

<u>Compras anuales a Crédito</u>		
<u>Cuentas por Pagar año anterior+ Cuentas por Pagar año último</u>		
2		
1.437.428,13		
<u>737.166,76</u>	+	<u>715.317,45</u>
2		<u><u>1,98</u></u> Veces

**Nota:** Compras a Crédito es 75%

- La rotación de cuentas por pagar en el 2013 fue de 2.16 veces, mientras que en el 2014 es 1.98 veces, es decir se redujo 0.18 veces en 2014.

**4. Plazo Medio de Pagos****AÑO 2013**

<u>360,00</u>	<u><u>166,58</u></u> Días
Rotacion de Cuentas por Pagar	

**AÑO 2014**

360,00	<u><u>181,89</u></u> Días
Rotacion de Cuentas por Pagar	

- El 2014 muestra un incremento en 15.31 días, es decir Irvix se tarda más en cubrir sus pagos a proveedores, considerando que el plazo máximo son 120 días.

**Razones de Endeudamiento****AÑO 2013****1. Razón de endeudamiento total**

Pasivo Total	<u>1.702.932,12</u>	<u><u>0,68</u></u>
Activo Total	2.488.693,15	

**AÑO 2014****1. Razón de endeudamiento total**

Pasivo Total	<u>1.793.221,08</u>	<u><u>0,66</u></u>
Activo Total	2.700.152,54	

- El 2014 tuvo una disminución a 66% en comparación al 2013.
- Esta interpretación indica que por cada \$100 dólares de activos, la empresa se endeuda en \$66 dólares.

## **Razones de Rentabilidad**

### **1. Rentabilidad sobre ventas**

#### **AÑO 2013**

Utilidad neta	174.263,46	<b>0,06</b>
Ventas netas	3.017.607,22	

#### **AÑO 2014**

Utilidad neta	121.170,43	<b>0,04</b>
Ventas netas	3.201.034,96	

- Se observa que la utilidad del 2014 bajo al 4%.
- Esto quiere decir que por cada \$100 dólares vendidos se obtienen \$4.00 dólares de utilidad.

### **2. Rentabilidad sobre activos**

#### **AÑO 2013**

Utilidad neta	174.263,46	<b>0,07</b>
Activo total	2.488.693,15	

#### **AÑO 2014**

Utilidad neta	121.170,43	<b>0,05</b>
Activo total	2.700.152,54	

- El 2014 disminuyo al 5% con referencia al 2013.
- Este porcentaje nos muestra que por cada \$100 dólares que se invierten en activos, refleja en sus utilidades 5 dólares o 5%.

### **3. Rentabilidad sobre el patrimonio**

#### **AÑO 2013**

Utilidad neta	174.263,46	<b>0,22</b>
Patrimonio	785.761,03	

#### **AÑO 2014**

Utilidad neta	121.170,43	<b>0,13</b>
Patrimonio	906.931,46	

- Para el 2013 se obtenía el 22% de utilidad sobre el patrimonio, mientras que para el 2014 es 13%.
- Por cada \$100 dólares invertidos en el 2014 se obtiene una utilidad de \$13 dólares.

#### **4.4 Análisis Sistema DuPont**

Según Aguilar (2011) el Sistema DuPont:

Es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa, integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (pág. 23).

Su objetivo es analizar el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Según el sitio Gerencie.com (2010) las 3 variables inciden directamente sobre el crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad

que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

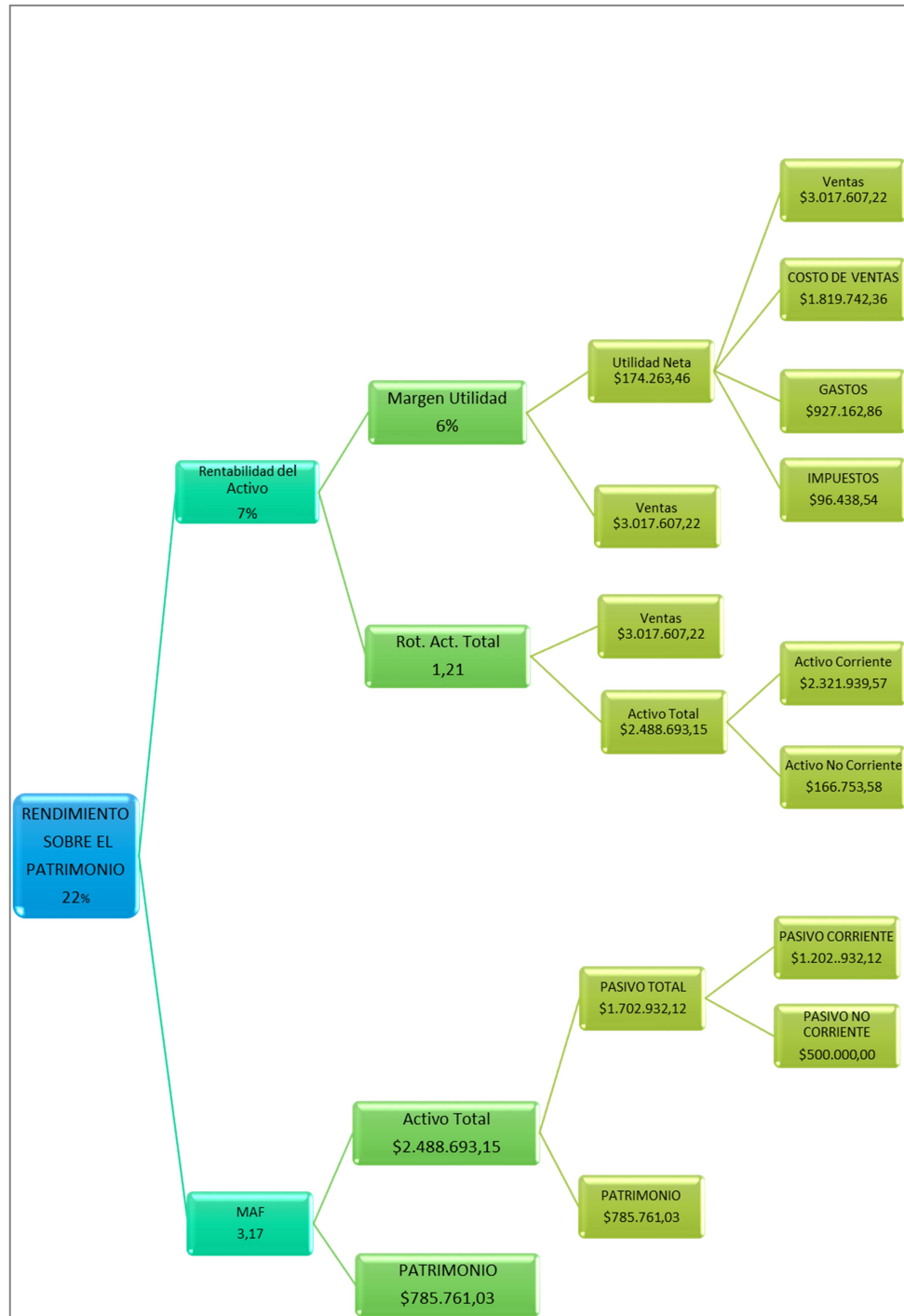
SISTEMA DUPONT				
ROE = $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$				
AÑOS	ROE	MARGEN	ROTACIÓN	APALANCAMIENTO
2013	22%	$\frac{\$ 174.263,46}{\$ 3.017.607,22}$	$\frac{\$ 3.017.607,22}{\$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

Mediante el análisis Du Pont se puede valorar cual es el rendimiento sobre la inversión total. Este sistema resulta de multiplicar la rotación de los activos totales, que para el caso de Irvix fue 1,19 (por cada dólar de inversión sobre activos se generan 1,19 dólares en ventas), adicional a este cálculo también se considera el margen de la utilidad neta que permite determinar la rentabilidad neta en relación a las ventas (el índice de la empresa es 4%)

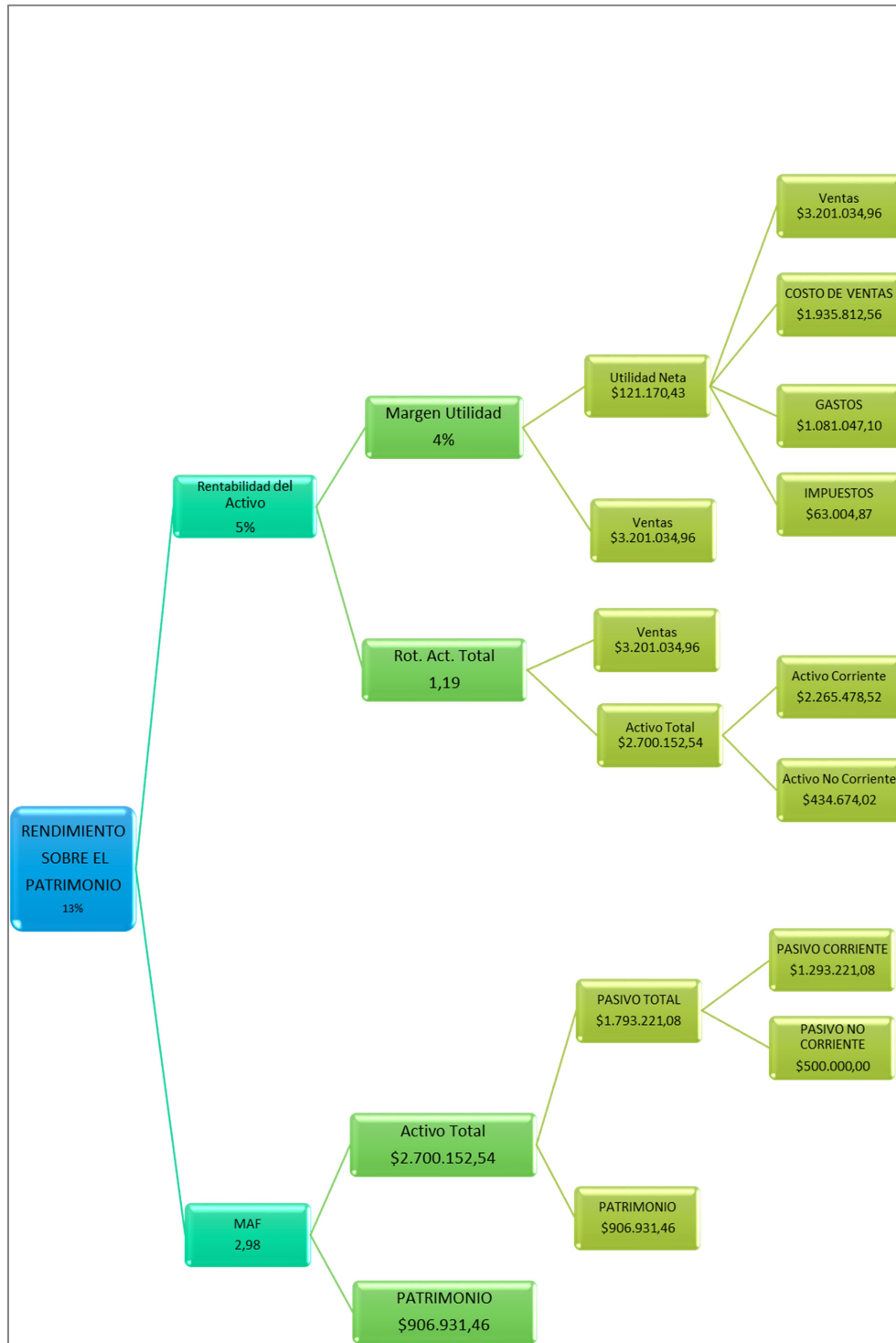
Además el sistema también considera el rendimiento sobre el patrimonio, cuyo resaltado del año 2104 para Irvix fue 2,98 (por cada dólar sobre activos se consigue 2, 98 dólares sobre el patrimonio).

El rendimiento sobre el patrimonio que tiene la empresa es el 13%, cuya interpretación describe lo siguiente: por cada dólar que invierten los accionistas reciben una retribución de 13 centavos de dólar. Todo esto es el resultado de la interacción de los indicadores analizados.

Para profundizar el análisis se utiliza las siguientes graficas:



**Figura 18.** Análisis DuPont 2013  
Fuente: (IRVIX S.A., 2015)



**Figura 19.** Análisis DuPont 2014  
Fuente: (IRVIX S.A., 2015).



#### 4.5 Limitaciones

La compañía no ha podido crear bases de datos de años anteriores debido a que contaba con un sistema ERP de origen chileno llamado Flexline, cuyo soporte a nivel de Ecuador dejó de existir a partir del año 2011, teniendo una información insuficiente en el pasado lo cual impidió desarrollar modelos econométricos basados en tendencias lineales o exponenciales.

Los ejercicios económicos 2013 y 2014 realmente son un punto de partida de la compañía enmarcados en la formalidad y con algo de estrategia.

A la fecha de elaboración de este documento no se cuenta con estados financieros auditados sobre el ejercicio económico 2015, en tal virtud estos resultados son proyectados, sin embargo son muy apegados a la realidad del año en curso.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**

#### Modelo de Gestión Financiera

De acuerdo con Rosemberg (2004):

Un modelo es una presentación abreviada de aquellos elementos que intervienen en el área administrativa y financiera, que permiten conocer y resolver determinados problemas que se presentan en las empresas. Es una teoría que comprende varios elementos que están relacionados entre sí, para dar forma o estructura a un plan. (pág. 36)

Los modelos son de vital importancia, sirven como herramienta de dirección; debido a que son un todo que comprende varios elementos estructurales y dan una idea o seguimiento en el campo de la acción.

Para Gitman (2002) su característica principal es utilizar términos matemáticos, es decir, se presenta valores absolutos de una realidad económica financiera.

## **5.1 Efectivo y sus equivalentes**

Este grupo de cuentas está compuesto por los saldos en caja, como también el saldo en instituciones financieras.

### **5.1.1 Situación actual del efectivo y sus equivalentes**

Sobre la base de los saldos presentados por los Estados Financieros se puede identificar que al final del año 2013 el disponible fue de \$ 263.550,69 y mientras que para el año 2104 fue \$ 235.807,40, esto refleja que durante los años en análisis se han cerrado con saldos positivos.

### **5.1.2 Propuesta para la gestión del efectivo y sus equivalentes**

Considerando que el saldo promedio mensual en instituciones financieras, está por sobre los \$140,000 dólares, estos recursos pueden ser destinados a actividades de inversión de corto plazo, las inversiones deben ser planificadas en base a las necesidades de los flujos de caja requeridos por Irvix S.A., la propuesta se describe a continuación:

- Inversiones entre \$20.000 y \$50.000 a 30 días en depósitos a plazo fijo con tasa de interés pasiva de 5.47, se recomienda que estas operaciones se realicen con los bancos en las que la empresa tiene sus cuentas bancarias.

**Tabla 11.**  
Tasa de interés Pasiva

FECHA	VALOR
Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %
Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
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 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

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



**Figura 20.** Evolución de rendimientos financieros  
Fuente: (Fiducia Administradora de Fondos y Fideicomisos, 2015)

## **5.2 Cuentas por cobrar**

Este grupo de cuentas representa las obligaciones contraídas por clientes relacionados al proceso de ventas que realiza Irvix S.A., también se derivan préstamos u otros conceptos que generan valores a cobrar.

### **5.2.1 Estado actual de las cuentas por cobrar**

Estas cuentas corresponden principalmente a los montos adeudados por la venta de productos en el curso normal del negocio. Si se esperan cobrar en un año o en menos se clasifican como activos corrientes cuyo plazo de crédito con estas empresas oscila entre 30 y 60 días respectivamente, considerando que se mantienen saldos vencidos con las mismas.

Irvix S.A. no posee un departamento para la gestión de crédito y cobranzas esto afecta directamente a la operatividad normal de la compañía, ya que no se aplica un seguimiento permanente a la rotación de estas cuentas, la política máxima de crédito es a 30 días plazo y el índice de rotación en promedio está ubicado en 52 días, es decir por encima de las políticas establecidas.

### **5.2.2 Propuesta para la gestión de cuentas por cobrar**

#### **5.2.2.1 Modelo enfocado a las cuentas por cobrar**

Irvix S.A. no aplica una diferenciación sobre los volúmenes de crédito, es decir indistintamente del valor comprado siempre se concede el mayor plazo correspondiente a 30 días. Para un mejor control se aplicara la siguiente tabla según rangos de créditos en base al monto adquirido.

**Tabla 12.**  
Montos y plazos para créditos

MONTO	PLAZO
<b>Entre 0 y 500</b>	8 días
<b>De 501 a 2500</b>	15 días
<b>De 2501 en adelante</b>	30 días
<b>Grupos Empresariales Sector Publico</b>	45 días

Establecidos los montos para el crédito se deberán respetar y aplicar los siguientes parámetros:

Casos aplicables al crédito

- Ventas a clientes
- Ventas a clientes internos (empleados)
- Préstamos y anticipos a empleados.

Normativa para el crédito

- Creación de ficha de cliente que contenga: datos generales, números telefónicos, ubicación, referencia de ubicación, referencias comerciales (sujeto a verificación).
- Se considerara aplicar el crédito con clientes que tenga más de 3 operaciones de compra en un periodo máximo de 1 año.
- En el caso de compras por importación directa, se solicitara el 40% como anticipo a la preventa.
- Todo postulante al crédito deberá llenar la respectiva solicitud de crédito.
- Clientes con deficientes referencias comerciales no se concederá crédito.
- Establecer un límite de crédito de hasta \$20.000 dólares en el total de operaciones acumuladas.

### Normas sobre el crédito

- Los medios de pago para cancelaciones de deuda pueden ser: efectivo, transferencias bancarias, tarjetas de crédito o cheques.
- Para para facturas que han superado los 90 días sobre el vencimiento, se aplicaran gestiones jurídicas que permitan recuperar esa cartera.
- En el caso de facturas que no haya pasado por todo el proceso de validación, únicamente se considerará crédito con garantía de cheques certificados.

#### **5.2.2.2 Valoración del Cliente**

La base para la asignación correcta del crédito, depende del análisis adecuado del beneficiario, para ello se plantea los siguientes parámetros a seguir:

##### Documentación Requerida:

- Persona Natural
  - Copia de cedula
  - Papeleta de votación
  - Certificado bancario
  - Certificado comercial
  - Copia del ruc
  - Copia de la planilla de un servicio básico a nombre del cliente
  - Copia de la declaración de impuesto a la renta (último año)
  - Copia de la declaración del IVA (3 últimos meses)

<b>IRVIX</b> S.A. CORPORACIÓN FINANCIERA	<b>SOLICITUD DE CRÉDITO PARA PERSONAS NATURALES</b>	<b>CÓDIGO: DMQ-PR-01-F2</b> <b>PÁGINA: 1 de 1</b>
---	---	--

SOLICITUD DE CRÉDITO N° **001**

<b>DATOS PERSONALES</b>		Fecha Solicitud:	
CEDULA / PASAPORTE DEL CLIENTE	APELLIDO PATERNO / APELLIDO MATERNO / NOMBRES		
PROVINCIA DEL DOMICILIO	CANTON	PARROQUIA /5	
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO	TELÉFONO DOMICILIO	TIEMPO QUE RESIDE AHÍ	
<b>ORIGEN PRINCIPAL DE SUS INGRESOS</b>		ESTADO CIVIL:	
EMPLEADO PÚBLICO	EMPLEADO PRIVADO	SOLTERO	
INDEPENDIENTE	AMABA DE CASA / ESTUDIANTE	CASADO	
RENTISTA	JUBILADO	DIVORCIADO	
REMESAS DEL EXTERIOR		UNIÓN LIBRE	
		VIUDO	
CORREO ELECTRÓNICO		TELÉFONO CELULAR	NACIONALIDAD
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO (DD-MM-AA)	Nº DE CARGAS	VIVIENDA
			<input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Arrenda
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>		ubicación riesgo de cobro	
NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA	ACTIVIDAD	PROPIA	CARGO
		SI NO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA		TELÉFONO CONVENCIONAL	TELÉFONO CELULAR
CEDULA CÓNYUGE	CÓNYUGE: APELLIDO PATERNO / APELLIDO MATERNO / NOMBRES		TRABAJO / CÓNYUGE
SUELDO/VENTAS CLIENTE	+ SUELDO CÓNYUGE	+ OTROS INGRESOS	= TOTAL INGRESOS
GASTOS CLIENTE	+ GASTOS CÓNYUGE	+ OTROS GASTOS	= TOTAL GASTOS
ORIGEN OTROS INGRESOS			

<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>	Personas que le conozcan y no vivan con usted	
APELLIDOS Y NOMBRES	PARENTESCO	TELÉFONO CONVENCIONAL DE CONTACTO
APELLIDOS Y NOMBRES	PARENTESCO	TELÉFONO CONVENCIONAL DE CONTACTO

El resultado de ésta solicitud estará disponible en 3 días hábiles a partir de la fecha de presentación

**AUTORIZACIÓN DEL TITULAR:**

Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a **Irvix S.A.** para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.

**RESPONSABILIDAD DEL CLIENTE POR LA INFORMACION PROPORCIONADA**

SOLO PARA USO DE LA EMPRESA

PRE APROBACIÓN ANALISTA	FECHA: / /	APROBACIÓN GERENCIA	FECHA: / /
OBSERVACIONES:		OBSERVACIONES:	

**Figura 21.** Formato para persona natural

- Persona Jurídica
  - Copia de cedula del representante legal
  - Papeleta de votación del representante legal
  - Certificado bancario
  - Certificado comercial de la empresa
  - Copia del ruc
  - Copia del nombramiento del representante legal
  - Copia de la declaración de impuesto a la renta (último año)



<b>IRVIX S.A.</b> <small>INSTITUCIÓN FINANCIERA</small>		<b>SOLICITUD DE CRÉDITO PARA PERSONAS JURÍDICAS</b>		CÓDIGO: DMQ-PR-01-F2 PÁGINA: 1 de 1	
SOLICITUD DE CRÉDITO				Nº	001
<b>DATOS DE LA COMPAÑÍA</b>			Fecha Solicitud:		
RUC DEL CLIENTE		NOMBRE DE LA COMPAÑÍA			
PROVINCIA DEL DOMICILIO		CANTÓN		PARROQUIA	
DIRECCIÓN DOMICILIO COMERCIAL		TELÉFONO CONTACTO		TIEMPO ACTIVIDAD	
CORREO ELECTRÓNICO		TELÉFONO CELULAR		EL LOCAL DE LA EMPRESA ES: <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Arriendo <input type="checkbox"/> Otros	
<b>DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>					
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO		TIEMPO DE TRABAJO	
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO		TELÉFONO CONVENCIONAL		TELÉFONO CELULAR	
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>					
NOMBRE DE LA EMPRESA Y DEL POSIBLE CONTACTO		MONTO DEL CRÉDITO		TELÉFONO DE CONTACTO	
NOMBRE DE LA EMPRESA Y DEL POSIBLE CONTACTO		MONTO DEL CRÉDITO		TELÉFONO DE CONTACTO	
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>					
APELLIDOS Y NOMBRES		PARENTESCO		TELÉFONO CONVENCIONAL DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES		PARENTESCO		TELÉFONO CONVENCIONAL DE CONTACTO	
El resultado de ésta solicitud estará disponible en 3 días hábiles a partir de la fecha de presentación					
<b>AUTORIZACIÓN DEL TITULAR:</b>					
<p>Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a <b>Irvix S.A.</b> para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.</p>					
<b>SOLO PARA USO DE LA EMPRESA</b>					
PRE APROBACIÓN ANALISTA FECHA: / /			APROBACIÓN GERENCIA FECHA: / /		
OBSERVACIONES:			OBSERVACIONES:		

**Figura 22.** Formato para persona jurídica

## Revisión de Información:

### Aprobación del Crédito

Una vez recopilada la información de los puntos A y B, se establecerá el resultado obtenido por el cliente, dicho valor está sujeto a la siguiente tabla que determina si es procedente o no continuar con el crédito.

**Tabla 13.**  
Aprobación del crédito

Calificación del Cliente	Calificación	Decisión del crédito
AA	De 700 a 1000 puntos	Si Aplica
A	De 500 a 600 puntos	Si Aplica
B	De 400 a 499 puntos	Aplica con 50% de garantía
C	De 001 a 399 puntos	No aplica, únicamente con el 100% de garantía

El criterio de garantía, se referirá a un cheque a la fecha y servirá como respaldo en posibles eventualidades, es decir en caso de incumplimiento se ejecutara el cobro del documento.

Además el cheque en garantía será certificado, si la obligación es cubierta en su totalidad se procederá con la devolución respectiva.

## Herramientas de apoyo en el proceso de cobro

### Contacto Telefónico

El primer recurso a utilizar son las llamadas telefónicas, estas se realizaran por lo menos con cinco días de anticipación al vencimiento de las facturas (preaviso).

Una vez cumplida la fecha de vencimiento, se continuara con las llamadas telefónicas por lo menos por 7 días.

#### Contacto vía correo electrónico

Después del primer contacto vía teléfono, se complementara la exigencia con el envío de correos electrónicos, en el cual se solicitara la cancelación de facturas vencidas, en el cual se adjuntara el estado de cuenta del cliente según modelo adjunto.

**Tabla 14.**  
Análisis de vencimiento

N. FACTURA	FECHA DE CONCESIÓN	DIAS EN MOROSIDAD	VALOR TOTAL	VALOR VENCIDO
002101-2985	02/12/2014	30	USD 1,839.25	USD 1,763.71
002101-2986	02/12/2014	30	USD 747.08	USD 625.98
003101-3861	08/12/2014	24	USD 130.33	USD 124.98
002101-3104	11/12/2014	21	USD 80.34	USD 77.04

Fuente: IRVIX S.A.

#### Cartas de reclamación

Después de 30 de vencimiento, se formalizara el pedido de cobro mediante cartas de reclamación, estas estarán dirigidas a los responsables del Departamento Financiero o Tesorería de las empresas deudoras.

Las mismas contendrán el texto referente a la exigencia de cobro, como también el estado de cuenta del cliente con sus respectivas obligaciones vencidas.

#### Agencias de cobranza administrativa y judicial

Para vencimientos mayores a 45 días se trasladara el requerimiento a las agencias especializadas en cobranzas, la misma que gestionaran vía administrativa.

En el caso que ante la agencia de cobranza el resultado sea negativo y el vencimiento supere los 60 días, se procederá por la vía judicial para ejecutar el cobro. Todos los gastos legales relacionados a esta gestión serán por cuenta del cliente.

### **5.2.2.3 Garantías sobre las ventas a crédito**

Una de las principales condiciones que debe prevalecer sobre ventas a crédito de los clientes, especialmente con aquellos que tienen problemas de liquidez, es solicitarles documentos comerciales como garantía de las transacciones ejecutadas, entendiéndose como tales a los siguientes:

- Letras de cambio.- Que deberán contener todas las características y condiciones que estipula el código de comercio en su artículo 410 y toda la normativa legal referente a este documento.
- El pagare a la orden.- Este documento comercial deberá respetar e incluir todas las características según el código de comercio en su artículo 486.
- Factura Pagare.- Sustentado en el artículo 201 del código de comercio, para garantías en las prestaciones de bienes y servicios se podrá trabajar con la modalidad de factura pagare, constituyéndose en facturas comerciales negociables.
- Seguro de crédito.- Mediante este instrumento se podrán proteger las operaciones comerciales a crédito cuyos valores sean superiores a \$20.000 y su incumplimiento pueda tener afectación sobre los flujos de caja disponibles.

## **5.3 Inventario de mercaderías**

Para Irvix los inventarios de mercaderías son la principal fuente generadora de recursos económicos, considerando que su actividad es la importación y comercialización de artículos, por ello el correcto abastecimiento y análisis a nivel de rotación deben ser permanentemente monitoreados. Este grupo de cuentas está constituido por los inventarios de mercaderías por sucursal, como también las mercancías en tránsito que posteriormente serán regularizadas cumpliendo con el proceso de nacionalización y desaduanización.

### **5.3.1 Situación actual del inventario de mercaderías**

El inventario de mercaderías representa en promedio el 56% del total del activo corriente, Irvix S.A. al ser una empresa importadora tiene únicamente un Inventario disponible para la venta, por ello el control sobre esta cuenta debe ser permanente.

Considerado que el stock depende las tendencias de compras y necesidades actuales de los clientes se debe evitar acumular altos stock que pueden posteriormente quedar inmovilizados.

Las diferencias de inventarios superan los \$10.000 anuales, actualmente se realiza un inventario general una vez al año.

### **5.3.2 Propuesta para la gestión del inventario de mercaderías**

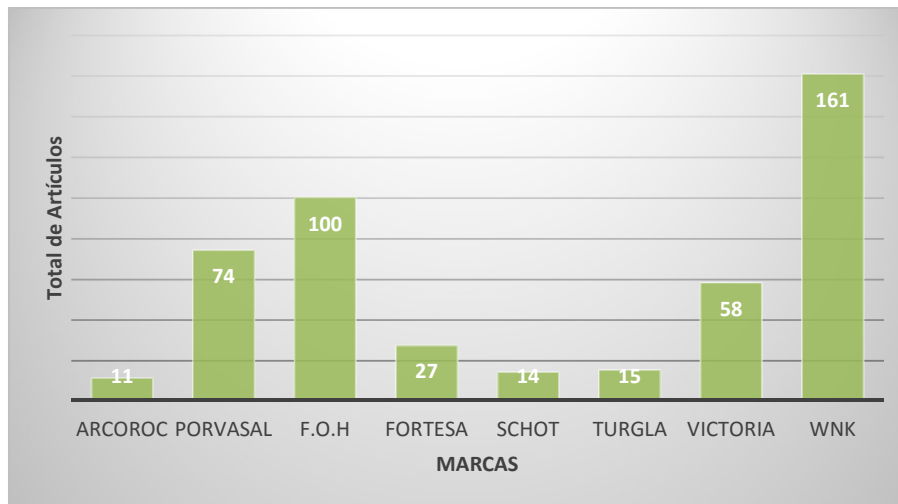
- Gestión de control interno:
  1. Los ajustes por faltantes o sobrantes de artículos deben ser solicitado por el responsable de bodega, pero únicamente autorizado por el personal administrativo del Área Financiera previa verificación de lo solicitado.

2. Los inventarios de mercadería deben ser de forma permanente en base a muestras de mercaderías que permitan llevar un control estricto de los ítems de mayor costo o rotación.
  3. Establecer un cronograma de inventarios para todas las sucursales de Irvix S.A., cuyo enfoque sea minimizar el riesgo de diferencias permanentes.
- Análisis de Rotación.
    1. Aplicar las prueba de rotación en base a la siguiente plantilla

**Tabla 15.**  
Análisis de rotación

Marca	Código	Descripción	FECHA						
			ULT COMPRA	ENTRADA	SALIDA	AJUSTE	SALDO	COSTO	PRECIO
<b>ARCOROC</b>	22662	TAZA 8CL P/EXPRESSO ARCOROC	27/05/2014	1173	246	(121)	806	1,34	2,21
	22670	PLATO P/TAZA EXPRESSO 11.2CM ARCOROC	01/07/2014	939	371	(142)	426	1,17	1,96
	25285	DULCERO MANTEQUILLERO 12CM ARCOROC	27/05/2014	485	131	(2)	352	1,48	2,46
	57975	PLATO HOTELIER 23.6CM ARCOROC	09/10/2014	1509	1215	(1)	293	2,39	4,22
<b>BAUSCHER</b>	255209	TAZA EXPRESSO 90ML CARAT BAUSCHER	07/01/2014	318	184	(1)	133	2,20	4,45
	256909	PLATO EXPRESSO 12.5CM CARAT BAUSCHER	07/01/2014	320	189	(2)	129	1,19	3,07
<b>CAMBRO</b>	10CW-110	POZUELO POLICARBONATO NEGRO 9.4 OZ / 278ML CAMBRO	04/08/2014	536	22	0	514	1,33	4,00
	10CWCHN-135	TAPA CON MUESCA Y ASA POLICARBONATO GN 1/1 CAMBRO	04/08/2014	73	12	0	61	6,04	22,16
	1418FF-107	BANDEJA COMIDA RAPIDA GRIS 14X18 / 36x46CM. CAMBRO	25/03/2014	953	307	(3)	643	2,58	8,06
	16E1-151	EXTENSION PARA CANASTILLA	25/03/2014	73	28	0	45	5,66	21,48
	16E2-151	EXTENSION PARA CANASTILLA	26/02/2014	143	21	4	126	5,54	19,08
	182615P-148	CAJAS DE POLIETILENO DE 22 GAL	04/08/2014	17	7	0	10	32,53	96,34
	18266P-148	CAJAS DE POLIETILENO DE 8.75 GAL	25/03/2014	26	2	(3)	21	17,21	51,77
	18269P-148	CAJAS DE POLIETILENO 13 GAL.	25/03/2014	34	19	(4)	11	23,09	67,53
	200BC-110	SILLON DOBLE PARA NIÑOS CAMBRO	04/08/2014	4	0	0	4	28,39	79,34
	20GE1-151	EXTENSION PARA CANASTILLA DE 25 CAMBRO	25/03/2014	44	0	0	44	6,65	22,65
	20GE2-151	EXTENSION PARA CANASTILLA DE 25 CAMBRO	04/08/2014	60	0	0	60	5,60	19,64

Fuente: (IRVIX S.A., 2015).



**Figura 23.** Análisis de resultados de rotación de inventarios

Fuente: (IRVIX S.A., 2015).

2. En base a los resultados de la tabla de análisis de rotación, se puede establecer artículos cuyo stock sea excesivo y cuya importación no ha sido permanente, esto permite establecer si un artículo no ha tenido la acogida estimada y su venta ha sido por debajo de lo esperado.
  3. Una vez identificado los artículos de lenta rotación, estos deben ser incluidos dentro de las líneas de descuento y permitir que sus ventas aporten al flujo de ingreso disponible.
- Verificar existencia de Deterioro y su Valor Neto de Realización.
  - Para la elaboración de estas estimaciones se trabajara con los siguientes parámetros:
    1. Para establecer el valor neto de realización se aplicara el método del porcentaje en relación a los gastos de ventas, que consiste en determinar gasto total de ventas dividido para las ventas totales, dando como resultado el factor a considerarse para el cálculo del VNR.

Ventas Totales 2014: \$ 3, 201,034.96



**Tabla 16.**  
Gastos de ventas

<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
1	PUBLICIDAD		\$19,777.68
2	TRANSPORTE		\$35,222.33
3	EMBALAJE		\$20,670.37
4	COMISIONES		\$73,162.92
5	VIÁTICOS		\$83,459.30
6	SUELDOS		\$94,651.81
7	ARRIENDOS		\$85,633.07
8	DEPRECIACIÓN		\$1,317.43
9	MOVILIZACIÓN		\$2,239.63
TOTAL			\$416,134.54

$$\text{Factor} = \$416,134.54 / \$ 3, 201,034.96$$

$$\text{Factor} = 13\%$$

2. Una vez fijado el factor se aplicara la siguiente hoja de trabajo:

**Tabla 17.**  
Hoja de trabajo para cálculo del VNR

ÍTEM ( A )	COSTO ( B )	CANTIDAD ( C )	PRECIO ( D )	GASTO VENTAS ( E )	V.N.R ( F )	INVENTARIOS ( G )	RESULTADO ( H )	PROVISIÓN VNR ( I )
				D*13% factor	D - E	B * C	F - B	H * D
PLATO	100.00	300.00	150.00	19.50	130.50	30,000.00	30.50	
VASO	120.00	400.00	160.00	20.80	139.20	48,000.00	19.20	
BANDEJA	140.00	500.00	155.00	20.15	134.85	70,000.00	(5.15)	(2,575.00)
CUBIERTO	150.00	180.00	200.00	26.00	174.00	27,000.00	24.00	
<b>TOTALES:</b>						175,000.00		(2,575.00)

Nota: De existir valores negativos en columna I de la hoja de trabajo, se deberán aplicar los respectivos ajustes para VNR según NIIF'S.

## 5.4 Propiedad, planta y equipo

Considerando la importancia que tiene este grupo de cuentas para cualquier empresa, de ninguna manera ha pasado desapercibido por Irvix, por ello la adquisición de los distintos activos que lo constituyen han sido en base a las necesidades y requerimientos que surgen de las actividades relacionadas a su operatividad.

### 5.4.1 Situación actual de propiedad, planta y equipo

El grupo que constituye la Propiedad, Planta y Equipo de Irvix S.A., no ha sido sujeto a un inventario durante los últimos años, únicamente se cuenta con los registros de activos que son actualizados por el área financiera una vez que se adquiere un nuevo bien o son dados de baja.

Los datos históricos que incluyen registros desde el año 1991, no han sido sometidos a verificación alguna.

### 5.4.2 Propuesta para la gestión y control de propiedad, planta y equipo

- A. Levantamiento de información de los activos fijos de la empresa, mediante la siguiente plantilla.

**Tabla 18.**  
Registro de activos fijos

PERÍODO:											
RUC:											
RAZÓN SOCIAL:											
CÓDIGO	CUENTA	DETALLE DEL ACTIVO FIJO					FECHA DE INICIO	DEPRECIACIÓN			
RELACIONADO	CONTABLE		MARCA	MODELO	NÚMERO DE SERIE	VALOR	DEL USO	PORCENTAJE	ACUMULADA AL	DEPRECIACIÓN	
CON EL	DEL	DESCRIPCIÓN	DEL	DEL	Y/O PLACA DEL	HISTÓRICO	DEL ACTIVO FIJO	DE	AL CIERRE DEL	DEL EJERCICIO	
ACTIVO FIJO	ACTIVO FIJO		ACTIVO FIJO	ACTIVO FIJO	ACTIVO FIJO			DEPRECIACIÓN	EJERCICIO ANTERIOR		

- B. Elaboración de actas entrega recepción de los usuarios custodios.

**Tabla 19.**

Formato para custodia de activos fijos

ACTA DE ENTREGA – RECEPCIÓN				
Empresa:		Responsable:		
Departamento:		Fecha:		
Jefe de Área:		Localidad:		
Gerente:		CODIGO:		
Item	DESCRIPCION DEL BIEN			Cantidad:
	Nombre:	Marca:	Color:	Uso:
1				
2				
10				

C. Una vez identificados los activos totales de la empresa se deben aplicara las siguientes políticas.

- Activos que estén en buenas condiciones y que ya no estén en uso por parte del personal, deben ser valorados a un costo razonable y ser considerados como bienes disponibles para la venta.
- Elaborar planes de mantenimiento para equipos y vehículos, que permitan minimizar los costos a manera de contratos, evitando los servicios esporádicos en base a necesidades emergentes.
- Los costos de adquisición de bienes, deben ser evaluados tanto en precios referenciales locales e incluso la importación directa minimizando los costos de adquisición.
- Para determinar el valor real de la propiedad, planta y equipo se deberán aplicar avalúos técnicos, que permitan establecer su valor de realización o valor de mercado.

D. Análisis del deterioro sobre Propiedad Planta y Equipo

- Para el análisis de deterioro se aplicara los siguientes criterios.

Datos

Valor del Vehículo: \$25,000.00

Depreciación: \$8,000.00

Valor de Mercado: \$ 15,000.00

Gastos de Ventas: \$1,200.00

<b>DETERIORO</b>			
<b>18,000.00</b>			<b>11,300.00</b>
<b>VALOR EN LIBROS</b>			<b>IMPORTE RECUPERABLE</b>
Costo Histórico	25,000.00		
(-) Depreciación	(7,000.00)		
Valor en libros	18,000.00		
		<b>VNR</b>	
		Valor Razonable	15,000.00
		(-) Gasto de Venta	1,200.00
		VNR	16,200.00
<b>Deterioro</b>	<b>=</b>	<b>1,800.00</b>	

**Figura 24.** Análisis de deterioro

## 5.5 Cuentas por pagar

Este grupo de cuentas, representa las obligaciones que tiene la empresa con sus acreedores, es decir con sus proveedores sean nacionales o del exterior. También se consideran las obligaciones con las instituciones financieras u otros pasivos que se originan en la operatividad de empresa. Están directamente relacionados con la adquisición bienes o servicios o el establecimiento de fuentes de financiamiento. Además se generan cuentas por pagar en el caso de existir préstamos recibidos por parte de los accionistas de Irvix.

### 5.5.1 Situación actual de las cuentas por pagar

Actualmente las obligaciones de pago por bienes o servicios adquiridos a proveedores locales o del exterior en el curso normal de los negocios. Se reconocen a

su valor nominal que es equivalente a su costo amortizado pues no generan intereses y son pagaderas entre 30, 60, 90 y 120 días. En caso de que sus plazos pactados de pago sean mayores a 12 meses, se presentan como pasivos no corrientes y generan intereses, que se reconocen en el Estado de Resultado Integral bajo el rubro de gastos por intereses.

Los índices para el plazo medio de pago reflejan que para el 2013 se ubicó en 166 días, mientras que para el año 2014 en 181 días. Esta información financiera muestra que la condición de cuentas por pagar está en los índices normales estimados por Irvix e incluso existe cierta optimización.

Aunque la situación actual es positiva, es indispensable establecer el modelo para cuentas que servirá como marco de referencia e incluso permitirá un mejor control de estas cuentas.

## **5.5.2 Propuesta para la gestión de las cuentas por pagar**

La presente propuesta busca establecer el marco referencial para el correcto manejo y evaluación de cuentas por pagar. Para ello se fijaran ciertos reportes guías entre otras herramientas que permitan alcanzar y optimizar este objetivo.

### **5.5.2.1 Modelo enfocado a las cuentas por pagar**

Irvix actualmente no evalúa al proveedor previo a la ejecución de una compra. Para ello se deberá aplicar los siguientes lineamientos:

- Toda compra local deberá ser evaluada previamente, mediante 3 cotizaciones de posibles proveedores y determinar la mejor alternativa.
- En el caso de compras mayores a \$500.00 dólares se deberá solicitar autorización al administrador de cada sucursal, sin este aval no se continuara con el proceso.



Para los medios de pago se consideraran, Cheques, Transferencia, Débito bancario o compensación mediante Notas de Crédito.

### Control de Cuentas por Pagar Mediante Formatos Condicionados en Excel

**Tabla 22.**

Control de cuentas por pagar mediante formatos condicionados en Excel

ESTADO	AVISO	CONDICION					
NORMAL		Menor a 30 dias					
VENCIDA		Mayor a 30 dias					
<b>CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR</b>							
<b>14/03/2016 1:41</b>							
N. de Factura	Empresa	Valor Total	Fecha Documento	Fecha Vencimiento	AVISO	OBSERVACION	
001001-354	JAFSA	500,00	25/02/2016	14/03/2016	18	NORMAL	
001002-2614	G4S	2.005,00	08/02/2016	14/03/2016	35	VENCIDA	
001001-568	TOVECO	873,00	20/02/2016	14/03/2016	23	NORMAL	
001001-1984	DISTRIBUCIONES ROJAS	570,00	12/02/2016	14/03/2016	31	VENCIDA	

### Pasos para elaborar la tabla condicionada

- Establecer condiciones

ESTADO	AVISO	CONDICION
NORMAL		Menor a 30 dias
VENCIDA		Mayor a 30 dias

- Extraer datos para análisis

N. de Factura	Empresa	Valor Total	Fecha	Fecha
			Documento	Vencimiento
001001-354	JAFSA	500,00	25/02/2016	14/03/2016
001002-2614	G4S	2.005,00	08/02/2016	14/03/2016
001001-568	TOVECO	873,00	20/02/2016	14/03/2016
001001-1984	DISTRIBUCIONES ROJAS	570,00	12/02/2016	14/03/2016

- Fijar fecha y ahora actuales

14/03/2016 1:41
-----------------

- Utilizar la condición = AHORA ()

Definir los formatos condicionales en la columna aviso

<b>AVISO</b>
18
35
23
31

- En la pestaña inicio buscar FORMATO CONDIONAL.

Definir Nueva Regla

Seleccionar ▶ Aplicar formato únicamente a las celdas que contengan

- Definir la condición

Dar formato únicamente a las celdas con:

Valor de la celda  30

- Una vez fijada la condición, establecer un color para dicha regla.

Ejemplo si mayor que 30 asignar el color amarillo.

Click en formato

Vista previa:

- Click en Relleno, seleccionar color y aceptar.

Número Fuente Borde **Relleno**

Color de fondo: Sin color

Color de Trama: Automático

Estilo de Trama:

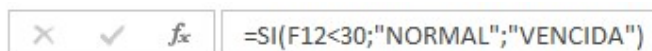
Efectos de relleno... Más colores...

- Sobre la columna aviso, restar la fecha actual menos la fecha del documento.

14/03/2016 2:04	-	Fecha Documento 25/02/2016	=	<b>AVISO</b> 18
-----------------	---	-------------------------------	---	--------------------



- En la columna Observación, mediante la función SI, fijar un resultado.  
Ejemplo: si el aviso es MENOR a 30 días, el resultado sea POR PAGAR  
si el aviso es MAYOR a 30 días, el resultado sea VENCIDA



## 5.6 Obligaciones con instituciones financieras

Una de las estrategias financieras utilizadas por la empresa ha sido manejar niveles de endeudamiento mínimos con instituciones financieras y en el caso de ser necesarias se ha tratado de buscar las mejores condiciones de crédito, evitando generar altos costos por el financiamiento.

### 5.6.1 Situación actual de las obligaciones con instituciones financieras

Actualmente la empresa tiene un préstamo de \$500,000 con Produbanco el mismo que está garantizado por un Time Deposit emitidos por los accionistas de Irvix, a través del Produbank Panamá.

Esta obligación financiera fue adquirida a una tasa de interés al 7,65% anual, los mismos que son cancelados de forma anualizada aproximadamente \$38,250 más gastos administrativos.

### 5.6.2 Propuesta de gestión financiera de las obligaciones financieras

- Buscar mejores escenarios de financiamiento a tasas de interés más bajas o mejorar las condiciones del crédito actual adquirido.
- Iniciar con el pago del capital más interés, para reducir los niveles de endeudamiento, a diferencia de la situación actual que únicamente paga los intereses una vez cada año, manteniendo el capital por pagar intacto.

- En base a los excedentes de liquidez en depósitos a la vista de las cuentas bancarias, se podría crear un fondo de contingencia con aportes mensuales, cuyo objetivo sea contribuir a la disminución de la obligación bancaria por pagar. Según tabla adjunta:

**Tabla 23.**  
Fondo de cobertura obligaciones bancarias

Institución Financiera: PRODUBANCO Cuenta Corriente: 12026xxxx-xxx		
MES	SALDO PROMEDIO	ASIGNACION PERIODO
ENERO	\$139,828.30	\$10,000.00
FEBRERO	\$139,528.19	\$10,000.00
MARZO	\$47,903.33	\$5,000.00
ABRIL	\$94,371.54	\$8,000.00
MAYO	\$124,553.87	\$10,000.00
JUNIO	\$190,990.77	\$10,000.00
JULIO	\$111,310.47	\$10,000.00
AGOSTO	\$101,594.96	\$10,000.00
SEPTIEMBRE	\$127,872.96	\$10,000.00
OCTUBRE	\$179,127.56	\$10,000.00
NOVIEMBRE	\$159,600.78	\$10,000.00
DICIEMBRE	\$143,437.56	\$10,000.00
	<b>SALDO AL FINAL DEL PERIODO</b>	<b>\$113,000.00</b>

Fuente: (IRVIX S.A., 2015).

## 5.7 Patrimonio

El patrimonio empresarial tiene un equilibrio adecuado respecto al grupo de cuentas que lo constituye, considerando que a nivel del capital social está por sobre los fijado por los organismos de control, al igual a las distintas reservas que se puedan ser manejadas. Además aquí se mantienen las ganancias acumuladas de años anteriores que posteriormente serán sujetas de análisis para establecer su distribución como dividendos para los accionistas.

### 5.7.1 Situación actual del patrimonio

El patrimonio de Irvix está constituido por tres grupos de cuentas principales:

1. Capital Social con un valor de \$60,000.00
2. Reservas cuyo monto asciende en el 2014 a \$148,250.35
3. Resultados acumulados por \$698,681.11

Este grupo de cuentas constituye un Patrimonio total al 2014 cuyo saldo es \$906,931.46, y su mayor proporción está representada sobre los Resultados Acumulados con un valor \$698,681.11

### 5.7.2 Modelo enfocado al Patrimonio

- Aplicación del beneficio de reinversión de utilidades, según los siguientes parámetros:
  1. Verificar la normativa legal para acogerse a este beneficio.
  2. Acta junta general, autorizando el aumento de capital contra utilidades del ejercicio y predestinando el uso de esos recursos a la compra de activos productivos.
  3. Minuta con patrocinio de un abogado.
  4. Elaboración de escritura pública ante notario.
  5. Presentación y aprobación Superintendencia de Compañías.
  6. Publicación del Extracto.
  7. Inscripción Registro Mercantil.
  8. Tratamiento contable y formula para su aplicación.

$$\frac{[(1 - \%RL) * UE] - \{[\%IRO - (\%IRO * \%RL)] * BI\}}{1 - (\%IRO - \%IR1) + [(\%IRO - \%IR1) * \%RL]}$$

**%RL: Porcentaje Reserva Legal**

**UE: Utilidad Efectiva**

**%IRO: Tarifa original de impuesto a la renta**

**%IR1: Tarifa reducida de impuesto a la renta**

**BI: Base imponible calculada de conformidad con las disposiciones de la ley y este reglamento**

Para Irvix se Aplicara el cálculo sin Reserva Legal:

Valor Máximo a Reinvertir	=	$\frac{\text{Utilidad Efectiva} - 0,22 \times \text{Base Imponible Reinvertir}}{0,90}$
---------------------------	---	--

Aplicación Ejercicio Económico 2014:

$\frac{156,549.01 - (0.22 * 156,549.01)}{0.90}$
---

$\frac{122,108.23}{0.9}$
--------------------------

Máximo Reinvertir            135,675.81

- Resultado de la aplicación de reinversión de utilidades

**Tabla 24.**

Resultado de reinversión de utilidades

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

IMPUESTO A LA RENTA CON REINVERSION			
BASE IMPONIBLE		IMPUESTO	
Maximo a Reinvertir	\$135,675.81	12%	\$16,281.09
Sin Reinversion	\$20,873.19	22%	\$4,592.10
Utilidad antes de Imp a la Renta	\$156,549.01	Total Impuesto a la Renta	<b>\$20,873.19</b>
Utilidad Contable		\$184,175.30	
(-)15% Part. Trabajadores		\$27,626.29	
(-)22% Impuesto a la Renta		\$20,873.19	
Utilidad a Reinvertir		\$135,675.82	

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

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

## 5.8 Presupuestos de ventas, costos y gastos

Los presupuestos son expresiones en términos monetarios de los planes de acción de una empresa, es decir son procesos de planificación de todos los flujos financieros que va a requerir la empresa durante cierto lapso de tiempo, estos se adaptan a las necesidades de las empresas y pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, etc. Para ello es necesario establecer una distribución detallada de aquellos futuros recursos de los que se va a disponer y en base a ellos poder definir los distintos escenarios esperados.

Para Rodríguez (2010) en general son un plan de acción para el futuro, ya que permite cuantificar las actividades que se prevean generar, sus objetivos y los recursos para alcanzarlos.

### 5.8.1 Situación actual de los presupuestos

Irvix S.A. no posee un enfoque basado en presupuestos, únicamente ha establecido volúmenes mínimos de ventas que durante los últimos años no ha tenido variación alguna.

Respecto a los costos de ventas y a los gastos no existe un análisis ni proyecciones presupuestarias, por ello la necesidad de establecer mediante el modelo propuesto las herramientas financieras que le faciliten la toma de decisiones en concordancia con los objetivos empresariales.

### 5.8.2 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas permitirá realizar estimaciones sobre los ingresos directos en Irvix S.A., considerando que este es el punto de partida para el resto de pronósticos, de este dependerá que la información para el presupuesto de costos y gastos sea fiable.

**Tabla 25.**  
Proyecciones sobre el presupuesto de ventas

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

Para establecer una estimación conservadora se ha considerado un incremento del 5% anual, alcanzar esta meta es bastante razonable, considerando que el mercado en que se desenvuelve la empresa está en constante crecimiento.

Esta valoración proyectada para 5 años con un crecimiento constante del 5% anual, permitirá que al final del periodo 2019 alcance un volumen de ventas de \$4.085.421,90 lo que representa un aumento del 27,63% en relación al año base.

### 5.8.2.1 Presupuesto de Ventas por sucursal

Para un análisis y seguimiento eficiente del escenario propuesto, es necesario diferenciar los ingresos presupuestados por sucursal. Esto permitirá que cada gerencia de ventas establezca los parámetros mínimos de cumplimiento de su fuerza de ventas. Además con la referencia de los ingresos mínimos esperados, permitirán tomara medidas correctivas en el caso que tengan desviaciones sobre los objetivos propuestos.

**Tabla 26.**  
Análisis presupuesto de ventas por sucursal

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

La presente tabla muestra que la mayor parte de ingresos estará concentrada en la ciudad de Quito con un 56,55%, con un total de \$2.310.306,08 para el año 2019, seguido por la ciudad de Guayaquil con 40,01% representando \$1,634.577,30, para el caso de la ciudad de Cuenca el escenario es bastante conservador con el 3,44% considerando un ingreso de \$140.538,51. Esto se debe que es una nueva sucursal aperturada en el 2104, que busca ingresar en un mercado altamente competitivo.

### Estrategias y Políticas de Ventas

Para alcanzar la planificación sobre el presupuesto de ventas se deberán seguir las siguientes estrategias y políticas.

Capacitación constante al personal de ventas, mediante reuniones con los representantes de cada marca, buscando aumentar el conocimiento de las características de cada producto, permitiendo asesorar de mejor manera a los clientes.

Establecer un cronograma de reuniones para el departamento de ventas, con el objetivo de evaluar la situación actual de empresa, analizar los requerimientos actuales del mercado y fomentar el incremento de nuevos clientes.

Incrementar la publicidad en medios impresos, radio, correo electrónico, redes sociales, página web, etc.

Incentivar el consumo de clientes mediante promociones como descuentos sobre el precio de venta, mejorar las condiciones de descuento según el volumen de compra.

Generar un programa de incentivos al personal de ventas en base a resultados, por ejemplo: reconocimientos económicos, regalos, formación, tiempo libre adicional, viajes entre otros.

### **5.8.3 Presupuesto para el Costo de Ventas**

Dada la relación e incidencia que tiene el costo de ventas sobre el resultado de las ventas operacionales y su rentabilidad, se debe establecer un costo razonable que permita encontrar un equilibrio entre estas variables.



### 5.8.3.1 Análisis del costo histórico

**Tabla 27.**  
Análisis del costo de ventas

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

Según los datos proporcionados por la tabla, se puede establecer que el costo promedio de los últimos años es 60,39%, no ha existido mayor variación en comparación de un año con otro.

### 5.8.3.2 Presupuesto Costo de Ventas

A efectos de elaborar el presupuesto para el costo de ventas, se ha establecido que el mismo podría tener un incremento del 3% anual, el margen de incremento es bajo, considerando que los proveedores con los que trabaja Irvix S.A., no generar variaciones sustanciales sobre los artículos importado, es decir las variaciones de precios no son constantes.

**Tabla 28.**  
Presupuesto sobre el costo de ventas

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

La tabla muestra los márgenes idóneos del costo de ventas presupuestados, los mismos que deberán ser analizados y verificados permanentemente con el objetivo de prever cualquier variación que afecte a estas estimaciones.

### 5.8.3.3 Relación Ventas y Costo de Ventas

**Tabla 29.**  
Relación ventas y costo de ventas

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



**Figura 25.** Relación Ventas – Costo de Ventas

En base al gráfico y la tabla respecto a la relación de las ventas y los costos de ventas presupuestados, se puede evidenciar que los porcentajes estimados de variación generan un resultado positivo, es decir si se aplica un 5% de incremento

anual en ventas y 3% en el costo de ventas, el costo promedio al final de la proyección al 2015 sería del 54,94%, menor al año base 2010 cuyo dato proporcionado fue 60,48%.

#### 5.8.4 Presupuesto de gastos

Según Muñiz (2009) para poder conseguir determinado nivel de ingresos es necesario disponer de medios y recursos necesarios, además estos gastos deben ser razonables y equilibrados con el objetivo de venta alcanzar. Es decir con cierto nivel de ingreso se deben optimizar los gastos en menor proporción, esto permitirá generar un nivel de rentabilidad relacionando estas variables.

##### 5.8.4.1 Estrategias y políticas de gastos

Establecer un nivel máximo para cada grupo de gastos, estos deben tener una tendencia a bajar según aumenten los años presupuestados, según el detalle de la siguiente tabla:

**Tabla 30.**  
Análisis de gastos

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

- Identificar los gastos recurrentes de la empresa, diferenciación entre gastos fijos y variables.

- Para cualquier gasto mayor a \$500,00 dólares se deberán solicitar por lo menos tres cotizaciones con distintos proveedores, con el objetivo de seleccionar la mejor alternativa.
- Para gastos mayores a \$2000,00 deberán ser autorizados por Gerencia General, con la finalidad de establecer la necesidad y viabilidad del mismo.
- Analizar la necesidad de los gastos.
- Mejorar las condiciones de negociación con proveedores frecuentes, mayor nivel de descuento o descuentos por pronto pago.

**Tabla 31.**  
Presupuestos de gastos

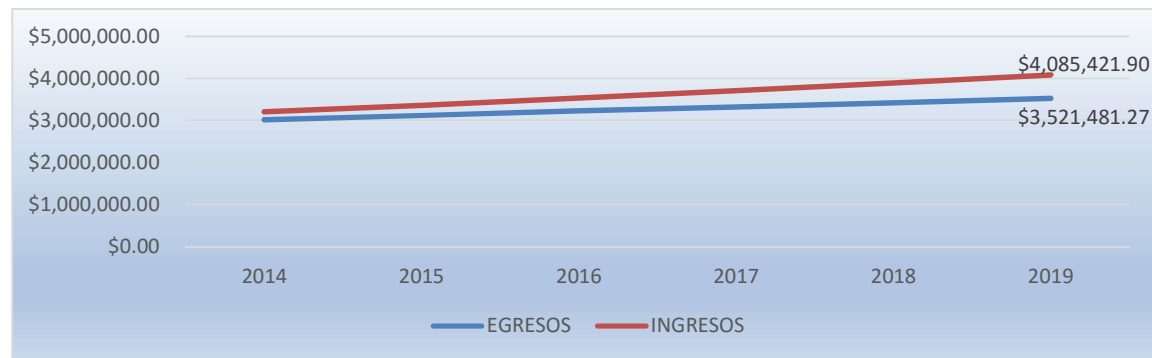
PRESUPUESTO DE GASTOS						
Año	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos Administracion y Ventas	\$ 1.011.448,88	\$ 1.051.906,84	\$ 1.093.983,11	\$ 1.126.802,60	\$ 1.160.606,68	\$ 1.195.424,88
Gastos Financieros	\$ 69.598,22	\$ 71.686,17	\$ 73.836,75	\$ 76.051,85	\$ 78.333,41	\$ 79.900,08
<b>TOTAL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

La tabla adjunta muestra que existe un incremento anual en el total de gastos, aunque los porcentajes de incremento del 2014 al 2019 tienen tendencia a bajar cada año. Para realizar si los presupuestos tienen un resultado positivo sobre la rentabilidad de Irvix S.A., es necesario consolidar los presupuestos y estimar el resultado sobre la utilidad.

### 5.8.4.2 Resultado entre presupuesto de ingresos y egresos

**Tabla 32.**  
Proyección de Ingresos y Egresos

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



**Figura 26.** Proyección de Ingresos y Egresos

- Las políticas a los presupuestos de ventas, costos y gasto, muestran un resultado positivo evaluando el resultado a nivel global.
- Comparando el total de ingreso y total de egresos, se puede evidenciar que los egresos son menores año tras año.

### 5.8.4.3 Control presupuestal

- El control sobre los presupuestos serán realizados de manera trimestral, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de los mismos, para ello será necesario aplicar una serie de cedula comparativas descritas a continuación:

1. Cedula comparativa entre presupuesto de ventas y ventas reales.

**Tabla 33.**

Formato para control de ventas

COMPARATIVO ENTRE PRESUPUESTO DE VENTAS Y VENTAS REALES						
MES	PRESUPUESTO		VENTAS REALES		VARIACIONES	
	Sucursal	Valores	Sucursal	Valores	% Cumplimiento	Valores
Enero	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Febrero	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Marzo	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Total						
Abril	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Mayo	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Junio	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Total						
Julio	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Agosto	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Septiembre	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Total						
Octubre	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Noviembre	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Diciembre	Quito	xxxxxxxxx	Quito	xxxxxxxxx		xxxxx
Total						
Observaciones.						

## 2. Cedula comparativa entre costo de ventas y costos reales.

**Tabla 34.**

Formato para control de costos

COMPARATIVO ENTRE PRESUPUESTO DE COSTO Y COSTOS REALES						
MES	PRESUPUESTO		COSTOS REALES		VARIACIONES	
	Sucursal	Valores	Sucursal	Valores	% Cumplimiento	Valores
Enero	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Febrero	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Marzo	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Total						
Abril	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Mayo	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Junio	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Total						
Julio	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Agosto	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Septiembre	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Total						
Octubre	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Noviembre	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Diciembre	Quito	xxxxxxxx	Quito	xxxxxxxx		xxxxx
Total						
Observaciones.						

## 3. Cedula comparativa entre presupuesto de gastos y gastos reales.

**Tabla 35.**  
Formato para control de gastos

COMPARATIVO ENTRE PRESUPUESTO DE GASTOS Y GASTOS REALES				
Periodo: Enero Marzo 20...				Sucursal: Quito
Cuenta de Gasto	PRESUPUESTO	REAL	VARIACIONES	
			% Cumplimiento	Valores
Sueldos	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Horas Extras	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Bonificaciones	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Aportes Patronales	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Fondos de Reserva	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Décimo Tercer Sueldo	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Décimo Cuarto Sueldo	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Mantenimiento Edificios	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Mantenimiento Vehículos	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Mantenimiento Equipos, Instalaciones, Otros	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Mantenimiento Computadoras, Redes	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Mantenimiento Muebles y Enseres	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Agua	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Energía Eléctrica	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Teléfono y Fax	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Internet	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Monitoreo y Seguridad	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Total				
Observaciones.				



## 5.9 Estado Integral de Resultados Proyectado

Mediante el estado integral de resultados se puede evaluar el desempeño y evolución de la empresa en determinado periodo, para este caso puntual se procura que este informe financiero sea realizado y actualizado constantemente, así se podrá evidenciar si se están alcanzando las metas definidas por el directorio y representados por el gerente general.

**Tabla 36.**  
Proyección de resultados integrales

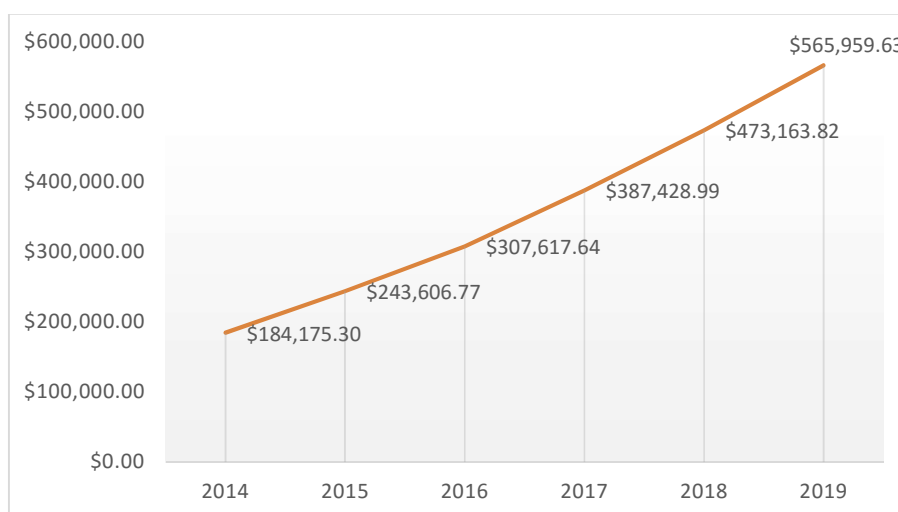
IRVIX S.A.						
ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS PROYECTADO						
DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	\$3,201,034.96	\$3,361,086.71	\$3,529,141.04	\$3,705,598.10	\$3,890,878.00	\$4,085,421.90
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$3,201,034.96</b>	<b>\$3,361,086.71</b>	<b>\$3,529,141.04</b>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

El estado financiero muestra que la correcta aplicación de políticas sobre presupuestos de ventas, costos y gastos, permitirán incrementar el nivel de rentabilidad año tras año.

En el año actual es decir el 2014 la utilidad fue de \$184,175.30, aplicando el modelo diseñado para Irvix S.A. en el 2017 se proyecta una utilidad de \$387,428.09 y para el año 2019 se prevee un resultado de \$565,959.63.

De manera general se puede evidenciar que el modelo de gestión financiera, permitirá alcanzar el objetivo del proyecto que es maximizar la utilidad e incrementar los niveles de rentabilidad.

Este objetivo podrá realizarse siempre que el departamento de ventas alcance las metas propuestas, por ello es indispensable buscar una mejora continua tanto en estrategias, promociones, publicidad que incrementan la posibilidad de mayores ingresos operacionales.



**Figura 27.** Utilidad proyectada

La grafica muestra que la utilidad proyectada tiene una tendencia positiva, es decir su incremento es constante de un año a otro, iniciando en el 2014 con \$184,175.30 y proyectándose al 2019 una utilidad antes de impuesto de \$ 565,959.63.

El incremento sobre la rentabilidad de la empresa tiene un efecto positivo sobre su entorno; los accionistas aumentan sus beneficios económicos, se estima sostenibilidad a los largo del tiempo, solicitar líneas de crédito tanto a instituciones como a proveedores es más facial dados sus resultados generados.

## CONCLUSIONES

- No existe una planificación financiera, lo que impide tener un marco referencial para las distintas decisiones que pueda tomar Gerencia, cuyo objetivo es optimizar el uso de sus recursos financieros.
- La falta de aplicación y control sobre presupuestos impide trabajar con proyecciones financieras, limitando el planteamiento de objetivos departamentales acorde a los objetivos generales proyectados por Gerencia General en representación de los accionistas.
- Los altos costos de importación cuya carga impositiva de aranceles, impuestos y salvaguardias aumenta por los menos en un 110% el costo final de un producto, disminuyendo los niveles de rentabilidad y afectando a la utilidad del ejercicio.
- No existe una Gerencia Financiera que evalúe los niveles respecto a sus índices financieros, cuyo enfoque sea la mejora continua buscando un equilibrio entre rentabilidad, liquidez y endeudamiento.
- La falta de un manejo eficiente de las cuentas por cobrar, de valorización del cliente y de una gestión de cobranza, impide la recuperación oportuna de capitales afectando las utilidades del año en curso.
- La ausencia de criterios para el aprovechamiento de inversiones como parte de la gestión del efectivo y equivalentes impide que la empresa genere rendimientos en ese sentido.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo de gestión financiera diseñado para Irvix S.A., su correcta implementación facilitara la toma de decisiones y proporciona las herramientas que optimicen el manejo de los recursos económicos enfocados a la contribución de una mayor rentabilidad para sus accionistas.
- Fomentar la adquisición de productos sustitutos cuyos costos sean más accesibles, planteando como alternativa las líneas de vajilla y cristalería de fabricación nacional, considerando que existe un target cuya capacidad adquisitiva es medianamente baja.
- Aplicar las políticas diseñadas para un mejor control de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, cuya finalidad sea mejorar los ratios financieros y por ende incidir positivamente sobre la rentabilidad de la empresa.
- Incrementar el marketing y publicidad a nivel nacional enfocándose al mercado local que no ha sido explotado, mejorando las probabilidades de llegar a potenciales clientes que incidirán directamente sobre el incremento de los volúmenes de ventas.
- Diseñar un sistema de información financiera que permita el seguimiento, control y manejo constante de los flujos de ingresos y egresos, que apoye la toma de decisiones estratégicas.
- Evaluar alternativas de distribución y comercialización mediante terceros, para la expansión geográfica del mercado y un aumento potencial en el volumen de ventas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2011). *Diagnóstico Financiero Constructora "GUSTAVO CUEVA MORENO"*. Loja: Constructora Gustavo Cueva Moreno.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores macroeconómicos*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2015, de Sitio web del Banco Central del Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Boletín Económico de ICE. (Marzo de 2002). *Comercio y crecimiento*. Obtenido de Revistas ICE: Información Comercial Española: [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2721\\_03-08\\_299316A4DF1E6E06FD95A0EE4778B5F6.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2721_03-08_299316A4DF1E6E06FD95A0EE4778B5F6.pdf)
- Domowitz. (1998). Pais y la moneda de riesgo. *Revista de Análisis Financiero y Cuantitativa*, 33-45.
- Emprende PYME. (2015). *Contabilidad*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de [EmprendePyme.net](http://www.emprendepyme.net/): <http://www.emprendepyme.net/>
- Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y General: previsión, organización, mando, coordinación, control*. Editorial Universitaria.
- Ferrel, O., Hirt, G., Adriaenséns, M., Flores, M., & Ramos, L. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Fiducia Administradora de Fondos y Fideicomisos. (2015). *Valor de la unidad de participación*. Obtenido de FIDUCIA: <http://www.fiducia.com.ec/principal.html>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- FMI. (Noviembre de 2001). *La liberalización del comercio mundial y los países en desarrollo*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/esl/110801s.htm>
- Gerencie.com. (2010). *Sistema Dupont*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de [Gerencie.com](http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html): <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>
- Gitman, L. (2002). *Fundamentos de la Administración financiera*. MES.

- IRVIX S.A. (2015). Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de IRVIX S.A. Foodservice Solutions: <http://www.irvix.com.ec>
- Kaplan, N. (2013). *Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Madrid: PROFIT Editorial.
- Nava Rosillón, M. A. (octubre-diciembre de 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia, XIV(48)*, 606-628. Recuperado el 6 de Diciembre de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Rodríguez, A. (2010). *Presupuesto*. Obtenido de Expansión: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/presupuesto.html>
- Rodríguez, M., & Regatillo, Y. (2006). *Análisis Económico Financiero*. EUMED.
- Rosemberg, J. (2004). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Océano.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). *Economía*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Simonassi, L. E. (Noviembre de 2009). Capacitación Laboral: Análisis con el Diagrama Causa-Efecto. *Revista Temas de Management de la Universidad del CEMA, III(11)*, 18-22. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de [http://www.ucema.edu.ar/cime-base/download/research/75\\_Simonassi.pdf](http://www.ucema.edu.ar/cime-base/download/research/75_Simonassi.pdf)
- Subsecretaría de calidad e innovación de México. (2012). *Calidad e innovación*. Obtenido de Centros Comunitarios de Aprendizaje: <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>