



Diagnóstico y planeación financiera de la empresa DEGSO

Rosero Rosero, Maribel Cristina

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Finanzas Empresariales

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Finanzas
Empresariales

Eco. Peñaherrera Carrillo, Oscar Enrique

03 de marzo del 2022



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Diagnóstico y Planeación Financiera de la Empresa DEGSO aprobado.pdf (D54403984) Submitted: 2021-11-24T00:19:00.0000000
Submitted By: aavila.2.uagra@analysis.orkund.com
Significance: 2%

Sources included in the report:

URL: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29100/1/T4398i.pdf>
Fetched: 2021-11-24T00:20:00.0000000

URL: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15021/1/T-UCSG-POS-MAE-288.pdf>

Fetched: 2021-11-24T00:20:00.0000000
Art Cient Garaicoa - Mayorga.docx
Document Art Cient Garaicoa - Mayorga.docx (D61683084)

Instances where selected sources appear:

10

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Oscar Enrique Peña Herrera Carrillo'.

Eco. Peñaherrera Carrillo, Oscar Enrique

DIRECTOR



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“Diagnóstico y planeación financiera de la empresa DEGSO”** fue realizado por la señora **Rosero Rosero, Maribel Cristina** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 03 de marzo del 2022

Eco. Peñaherrera Carrillo Óscar Enrique

Director

C.I.: 0500683248



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo **Rosero Rosero, Maribel Cristina**, con cédula de ciudadanía n° 0401647672, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Diagnóstico y planeación financiera de la empresa DEGSO** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 03 de marzo del 2022

Rosero Rosero Maribel Cristina

C.C.: 0401647672



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **Rosero Rosero, Maribel Cristina**, con cédula de ciudadanía n° 0401647672, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Diagnóstico y planeación financiera de la empresa DEGSO** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 03 de marzo del 2022

Rosero Rosero Maribel Cristina

C.C.: 0401647672

DEDICATORIA

A mis padres

A mis hermanos

A mi esposo

Cristina Rosero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi director del proyecto quien ha sabido proporcionarme sus conocimientos y experiencia para el desarrollo del mismo.

A los docentes y personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por su adecuada gestión en la formación de profesionales competentes.

Tabla de Contenido

Resumen.....	14
Abstract.....	15
Capítulo I.....	16
Antecedentes del Proyecto.....	16
Planteamiento del Problema.....	16
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivo Específicos.....	20
Justificación.....	20
Aspectos Generales de la Empresa.....	21
Antecedentes Base Legal.....	23
Productos y Servicios.....	24
Equipos para protección.....	25
Productos de medición.....	25
Servicios.....	26
Servicios en planta.....	26
Servicios de calibración in situ.....	26
Proveedores.....	26
3M.....	26

Calzado Alpaca.....	27
Cirrus Research S.L.	27
Industrial Scientific.....	27
Sper Scientific Ltd.....	27
Streamlight.....	27
Showa	27
Direccionamiento Estratégico	27
Identidad Corporativa	27
Misión.....	28
Visión	28
Política de Calidad.....	29
Valores.....	29
Análisis FODA	29
Estructura Organizacional.....	31
Organigrama Estructural y Funcional	31
Manuales de Funciones	32
Política de Cobro a clientes y Pago a Proveedores.....	34
Capitulo II	36
Referentes Teóricos.....	36
Marco Referencial	36
Marco Teórico	37

Planeación Estratégica.....	37
Planeación Financiera.....	43
Proceso de la Planeación Financiera	47
Análisis Financiero	49
Métodos de Análisis Financiero	50
Técnicas de Análisis Financiero.....	53
Marco Metodológico	54
Modalidad de la Investigación.....	54
Enfoque de la investigación	54
Nivel o Tipo de Investigación	54
Población y Muestra	54
Recolección de la Información	55
Capítulo III.....	56
Diagnóstico.....	56
Estados Financieros Degso Cía. Ltda.	56
Situación Financiera	58
Razones Financieras.....	71
Análisis de Estados Financieros Degso Cía. Ltda.....	72
Análisis del Balance General	72
Análisis del Estado de Resultados.....	75
Análisis Flujo de Caja	77

Análisis de las Razones Financieras	77
Resumen de Hallazgos	81
Capítulo IV	83
Planificación Financiera	83
Proyecciones Financieras	85
Análisis de la Aplicación de las Estrategias Financieras	92
Resultados	95
Capítulo V	96
Conclusiones y Recomendaciones	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	96
Bibliografía	98

Índice de Figuras

Figura 1 Árbol de Problemas	18
Figura 2 Variables	19
Figura 3 Matriz DEGSO	22
Figura 4 Ubicación empresa	22
Figura 5 Socios de la empresa	24
Figura 6 Logotipo	28
Figura 7 Matriz FODA	30
Figura 8 Organigrama estructural	31

Figura 9 Organigrama funcional.....	32
Figura 10 Planeación Estratégica Financiera	41
Figura 11 Resumen Planeación Estratégica Financiera.....	48
Figura 12 Balance General.....	57
Figura 13 Estado de Resultados	58
Figura 14 Variación Vertical B.G.	60
Figura 15 Variación Horizontal Monetaria B.G.....	61
Figura 16 Variación Horizontal Porcentual B.G.	62
Figura 17 Variación Vertical E.R.	63
Figura 18 Variación Horizontal Monetaria E.R.....	64
Figura 19 Variación Horizontal Porcentual E.R.....	65
Figura 20 Flujo de Fondos 2015.....	66
Figura 21 Flujo de Fondos 2016.....	67
Figura 22 Flujo de Fondos 2017.....	68
Figura 23 Razones Financieras Liquidez 2014-2017	69
Figura 24 Razones Financieras Actividad 2014-2017	69
Figura 25 Razones Financieras Endeudamiento 2014-2017	70
Figura 26 Razones Financieras Rentabilidad 2014-2017.....	70
Figura 27 Balanced ScoreCard	83
Figura 28 Cuadro de Mando Integral	84
Figura 29 Parámetros para Proyecciones Financieras.....	85
Figura 30 Estado de Situación Financiera Proyectado.....	86
Figura 31 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	87
Figura 32 Flujo de Fondos 2018 Proyectado	88
Figura 33 Flujo de Fondos 2019 Proyectado	89

Figura 34 Flujo de Fondos 2020 Proyectado	90
Figura 35 Flujo de Fondos 2021 Proyectado	91
Figura 36 Resultados Aplicación Estrategias Financieras.....	92
Figura 37 Proyección Endeudamiento	93
Figura 38 Estructura Financiamiento Proyectada	93
Figura 39 Rentabilidad.....	93
Figura 40 Costos.....	94
Figura 41 Gastos	94
Figura 42 Cartera.....	95

Resumen

El presente proyecto comprende el diagnóstico y la planeación financiera para la Empresa DEGSO, considerando que es fundamental el analizar la rentabilidad de la misma e identificar las falencias para cumplir con sus compromisos con la sociedad y sus colaboradores, por lo tanto se desarrolla los siguientes capítulos. En el capítulo I, se describe la problemática que con lleva el estudio, como también la metodología a utilizar para el desarrollo del proyecto. Considerando la importancia de sustentar el proyecto con la fundamentación teórica se desarrolla el capítulo II, donde se define los referentes teóricos y conceptuales necesarios para implementarlos en el diagnóstico y análisis de la planeación financiera.

En el capítulo III, se realiza el diagnóstico financiero de la Empresa Degso, para lo cual se basa en los estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja, con lo cual se pudo obtener los indicadores claves que permitan diagnosticar la situación financiera de la empresa, con base en la información de los últimos 4 años. En el capítulo IV, basándose en los hallazgos de la etapa de diagnóstico se define estrategias para mejorar las proyecciones financieras, se finaliza el proyecto con las conclusiones y recomendaciones.

Palabras Clave:

- **ANÁLISIS FINANCIERO**
- **ESTADOS DE RESULTADOS**
- **NIVEL DE CUMPLIMIENTO**

Abstract

The present project includes the diagnosis and financial planning for the DEGSO Company, considering it is fundamental to analyze the profitability of the same and identify the shortcomings to fulfill its commitments with society and its collaborators, therefore the following chapters are developed.

In chapter I, the problems that the study carries out are described, as well as the methodology to be used for the development of the project. Considering the importance of supporting the project with the theoretical foundation, chapter II is developed, where the theoretical and conceptual referents necessary to implement them in the diagnosis and analysis of financial planning are defined.

In Chapter III, the financial diagnosis of the DEGSO Company is made, for which it is based on the financial statements as the balance sheet, the income statement and the cash flow, with which it was possible to obtain the key indicators that allow diagnose the financial situation of the company, based on the information of the last 4 years. In chapter IV, based on the findings of the diagnostic stage, strategies are defined to improve the financial projections, the project ends with the conclusions and recommendations.

KEYWORDS:

- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **STATES OF RESULTS**
- **LEVEL OF COMPLIANCE**

Capítulo I

Antecedentes del Proyecto

Planteamiento del Problema

Contextualización.

En el año 2016, el Ecuador se vio afectado por la caída de las compras externas debido al incremento de los aranceles e impuestos de los productos que ingresaban al país, como también el incremento de dos puntos en el IVA, afectando a la actividad industrial, factores como la liquidez y la falta de crédito en el sector financiero, generaron la crisis en el sector de la producción y por ende en las empresas dedicadas a la comercialización de productos o insumos traídos de otros países.

Este escenario se ha mejorado en el año 2017, reactivando el consumo de productos traídos del exterior; sin embargo, se debe cuidar la balanza de pagos, facilitando las importaciones, ha esto se suma el cambio de la matriz productiva que impulsa a la participación de la producción nacional con el consumo de productos locales.

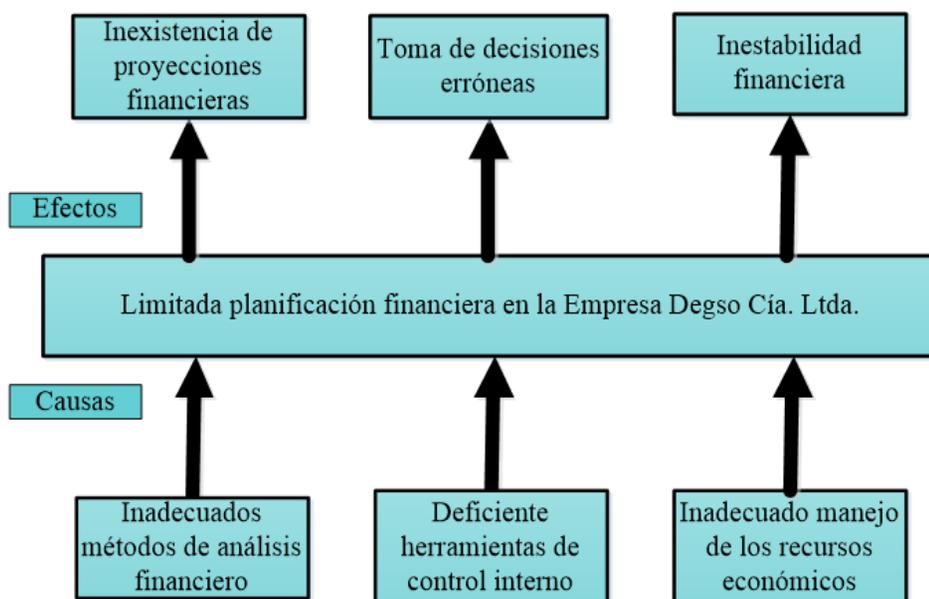
La empresa DEGSO Cía. Ltda., cuenta con un gran portafolio de productos importados por marcas reconocidas en el mercado internacional por su calidad, siendo una garantía indiscutible para la preferencia de compra del cliente, por tal razón un manejo financiero eficiente hace que la compañía pueda desarrollarse en el mercado actual.

Análisis Crítico.

Se conoce que las empresas que no realizan una planeación financiera oportuna poseen menos oportunidades para surgir en el sistema económico, al no contar con estrategias financieras que se alineen con su planificación estratégica.

Es así que la gestión financiera permite maximizar la rentabilidad de los accionistas, crear valor para inversionistas, de tal manera poder tener una administración eficiente y técnica de los activos y pasivos de una empresa.

DEGSO Cía. Ltda., al ser una empresa consolidada se ha visto en la necesidad de realizar una planeación financiera considerando que representa la base de la actividad económica de cualquier organización de manera que se logren alcanzar las metas propuestas, además de tomar acciones de prevención ante riesgos y buscar financiamiento cuando sea necesario, por lo tanto, para determinar el problema central se elabora el árbol de causas y efectos.

Figura 1*Árbol de Problemas*

DEGSO Cía. Ltda., tiene como problema principal la limitada planificación financiera, que genera afectaciones para la misma:

- Los inadecuados métodos de análisis financiero conllevan a no contar con proyecciones financieras para la toma de decisiones adecuadas para la empresa.
- Las deficientes herramientas de control interno hacen que se tome decisiones erróneas y poco propicias en la gestión administrativa, financiera y contable.
- Finalmente, el inadecuado manejo de los recursos económicos genera inestabilidad financiera que puede ocasionar el despido de los colaboradores e incluso el cierre de las operaciones de la compañía.

Formulación del problema.

¿La limitada planificación financiera en la Empresa Degso Cía. Ltda, hace que no se realice proyecciones financieras para la toma de decisiones oportunas?

Operacionalización de las variables.

Para identificar la variable dependiente e independiente se realiza la operacionalización de las mismas, como se detalla a continuación.

Figura 2

Variables



Variable Independiente	Conceptualización	Variables Dependientes
Adecuada Planificación financiera	Es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible.	-Diagnóstico Financiero -Toma de decisiones oportunas -Proyecciones Financieras

Delimitación del Problema.

El proyecto se delimita de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Campo: Finanzas
- Área: Finanzas Empresariales

- Aspecto: Planificación Financiera
- Espacial: La investigación se realiza en la empresa Degso Cía. Ltda.
- Temporal: Se lo realiza en el primer semestre del año 2018
- Tiempo de estudio: Enero-Julio 2018

Objetivos

Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la empresa DEGSO que permita establecer una planeación estratégica financiera efectiva a corto y mediano plazo para el periodo 2018 a 2021, mediante un análisis adecuado a los estados financieros de la compañía y demás información con que cuenta la misma.

Objetivo Específicos

- Determinar el accionar de la empresa Degso Cía. Ltda. en el mercado ecuatoriano.
- Elaborar el marco teórico referencial y conceptual de soporte del tema de investigación.
- Diseñar el marco metodológico que defina el diseño del trabajo.
- Identificar la situación real de la empresa en el mercado donde se desarrolla.
- Evaluar los estados financieros de la empresa para determinar puntos de mejora.
- Proponer estrategias financieras que aporte al crecimiento de la empresa.

Justificación

La globalización da hincapié a que las empresas sean más competitivas, para el efecto es importante desarrollar una adecuada planificación estratégica que considere

las demandas de los consumidores, ha esto se suma el desarrollo de planes financieros que les permita afrontar el entorno cambiante.

La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado. (Morales & Castro, 2014)

La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado.

Por tal razón, es fundamental que todas las empresas planifiquen y establezcan acciones eficientes para mejorar la gestión financiera y se anticipen a riesgos inesperados que pueden presentarse en un entorno económico incierto.

Aspectos Generales de la Empresa

La Razón Social de la empresa caso de estudio de la presente investigación es Degso Cía. Ltda., constituida legalmente el 19 de Octubre de 1.999, como una sociedad de responsabilidad limitada, ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Sector Ponciano Alto, Dirección Mariano Pozo N73-77 y calle N73A.

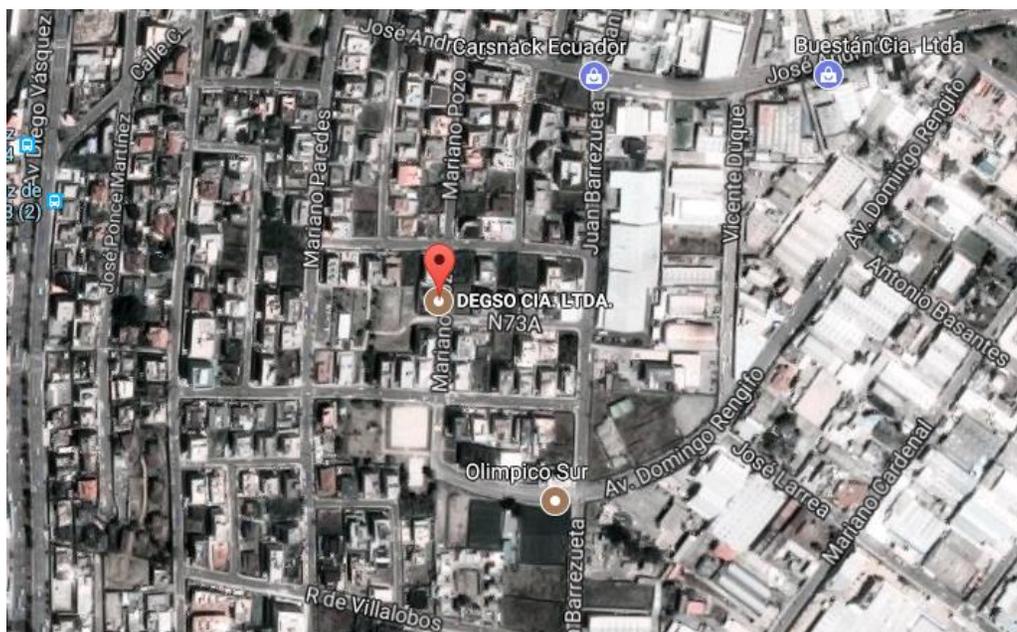
Figura 3

Matriz DEGSO



Figura 4

Ubicación empresa



DEGSO, proviene de las primeras letras de Detección de Gases y Seguridad Ocupacional, es una compañía limitada dedicada a la comercialización de materiales y equipos de seguridad industrial que cumplen normas nacionales e internacionales.

Aunque su fecha de constitución es en octubre del 1999, inicia sus actividades en el año 2000 con la oferta de sus productos y servicios. Para el 2002 expande su línea de productos gracias a la decisión de sus fundadores en ampliar la gama de opciones de materiales y equipos de seguridad industrial en el mercado empresarial ecuatoriano.

En el 2006 ya sólidamente establecida y posicionada dentro del mercado como una empresa líder, inicia la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9001:2000, logrando obtener la certificación en el año 2007. Para el año 2010 consigue exitosamente la re-certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad basado en la actualización de la Norma ISO 9001:2008.

En la actualidad cuenta con una matriz ubicada en Quito y dos sucursales en el Ecuador, estas son en Guayaquil y Coca, las mismas que se encuentran sectorizadas estratégicamente en función de ofrecer un servicio oportuno para el cliente.

Antecedentes Base Legal

DESGO Cía. Ltda., tiene como representante legal al Ing. Eduardo Homero Zurita Pérez, cuyo RUC es 1791705122001, cuya actividad económica tiene como objeto social:

- Comercializar equipos de implementos de detección de gases y seguridad industrial.

- Proporcionar servicios de asesoría técnica, medición, evaluación y capacitación en los aspectos mencionados anteriormente.

Se encuentra inscrita en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador en el Registro de Sociedades bajo en número de expediente 88220, como una compañía activa, cuyo capital suscrito corresponde a un valor de 50.000 dólares que se encuentra distribuido como se presenta en la siguiente tabla.

Figura 5

Socios de la empresa



No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
1	1708799291	ARTHOS YANEZ GLADYS MERCEDES	ECUADOR	NACIONAL	\$ 500 ⁰⁰⁰⁰	N
2	1705278127	GUERRERO CEVALLOS EDISON MANUEL	ECUADOR	NACIONAL	\$ 24.750 ⁰⁰⁰⁰	N
3	1702987843	ZURITA PEREZ EDUARDO HOMERO	ECUADOR	NACIONAL	\$ 24.750 ⁰⁰⁰⁰	N

Productos y Servicios

Los productos y servicios que ofrece la empresa Degso Cia. Ltda., se dividen en equipos para:

- Protección
- Medición
- Servicios

En lo que se refiere a los equipos de protección se subdividen en:

Equipos para protección

- Respiratoria: Respiradores, respiradores elastoméricos y filtros
- Auditiva: Tapones descartables, tapones reúsables y orejeras
- Visual: Gafas, Monogafas y accesorios
- Facial: Soportes y visores, caretas de soldadura
- De cabeza: Cascos, gorras de seguridad, capuchas
- De manos: Guantes descartables, para químicos, de uso general, especiales, guantes para altas temperaturas, guantes de cuero.
- Caídas: Arnese, líneas de vida, anclajes, varios, sistemas corporales
- Corporal: Trajes descartables, trajes impermeables, altas, implementos de cuero, protección lumbar
- Calzado
- Lavado de emergencia
- Linternas de seguridad
- Varios elementos como: Absorbentes, reflectivos

Productos de medición

- Detectores de gases: Detectores portátiles y fijos
- Medidores de ruido: Sonómetros, dosímetros y kit especialistas
- Riesgos laborales: Medidores de contaminantes, medidores estrés térmico, vibración corporal.
- Calidad ambiental: Para radiaciones como ionizantes y no ionizantes, anemómetros, para aire interior, luxómetros, medidores de luz UV, medidores de temperatura.
- Varios elementos: Para la calidad del agua, equipos de laboratorio.

Servicios

- Revisión, mantenimiento y calibración de equipos portátiles detectores de gases.
- Revisión, mantenimiento y calibración acústica y electrónica de sonómetros, calibradores acústicos y dosímetros de ruido.
- Renta de equipos de medición de detección de gases, de ruido, material particulado y vibrómetros.
- Calibración de luxómetros.

Servicios en planta

- Revisión, mantenimiento y calibración de equipos portátiles y fijos, de detección de gases.
- Asesoría y Capacitación a usuarios.

Servicios de calibración in situ

Servicio de envío directo para el diagnóstico, mantenimiento y calibración de Equipos de Medición de Riesgos de las diferentes marcas que se comercializa.

Proveedores

La empresa posee proveedores calificados y reconocidos en el mercado por la producción de productos de calidad es así que dentro de las empresas con las que DESGO Cía. Ltda, se encuentran:

3M

Compañía multinacional estadounidense dedicada a investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar tecnologías diversificadas, ofreciendo productos y servicios para el equipamiento industrial.

Calzado Alpaca

Empresa productora y comercializadora de calzado institucional más importantes de Colombia.

Cirrus Research S.L.

Empresa líder en el diseño y fabricación de equipos de medición de ruido ambiental y ruido.

Industrial Scientific

Desarrolla, fabrica y presta servicios de equipos de detección de gas fijo y portátil.

Sper Scientific Ltd.

Es una empresa líder en el mercado con la producción y comercialización de instrumentos de medición ambiental de la más alta confiabilidad.

Streamlight

Provee que fabrica linternas con varias baterías recargables y desechables.

Showa

Ofrecen a la empresa diseño de guantes para un mejor rendimiento en las actividades laborales, para lo cual cuentan con una ingeniería acorde a la ergonomía perfecta de un guante que se adapta naturalmente a la anatomía de una mano.

Direccionamiento Estratégico***Identidad Corporativa***

La empresa DEGSO Cía. Ltda., tiene como identidad corporativa el siguiente logotipo, con dicha marca es reconocida por sus clientes en el mercado donde se encuentra participando.

Figura 6*Logotipo*

Su slogan consiste en: “Expertos en seguridad ocupacional”, con lo cual su compromiso es ofrecer los mejores productos en lo referente a la seguridad industrial.

Misión

Partiendo que la misión es la razón de ser de la empresa, por lo tanto DEGSO Cía. Ltda., se ha definido lo siguiente:

- “Brindamos productos y servicios en Seguridad Ocupacional, respaldados por capacitación, asesoría y servicio técnico, con el fin de salvaguardar vidas y bienes en las empresas.”

Visión

DEGSO Cia. Ltda., plantea su visión en función de los propósitos que tiene como empresa y que espera conseguir en un futuro.

- “Consolidarnos como una empresa líder en Seguridad Ocupacional y Ambiental en el territorio nacional y constituirnos en socios estratégicos

de nuestros clientes, aportando al desarrollo de una cultura empresarial de seguridad.”

Política de Calidad

DEGSO Cía. Ltda., ha definido como su línea de acción para cumplir con los requisitos del cliente la siguiente política de calidad:

- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes comercializando equipos de Seguridad Ocupacional que cumplan normas, proporcionando soluciones innovadoras, capacitación y servicio técnico. Comprometidos con el cumplimiento de los requisitos de nuestro Sistema de Gestión de Calidad y con el mejoramiento continuo.

Valores

Los colaboradores de Degso Cía. Ltda., tiene los siguientes valores:

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Innovación
- Excelencia
- Perseverancia
- Honestidad

Análisis FODA

La empresa ha desarrollado su planeación estratégica donde se ha podido determinar los factores externos como internos, definiendo de esta manera las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades que se encuentran en su estructura interna.

Figura 7

Matriz FODA



FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico de <u>EPIs</u> y <u>EMRs</u>. • Innovación constante en Productos y Servicios. • Tener un SGC. • Compromiso con la seguridad y salud ocupacional en la sociedad. • Se cuenta con perfiles laborales adecuados. • Contar con planificación estratégica del negocio. • Capacitación constante al personal. • Buen manejo financiero. • Predisposición del personal y trabajo en equipo. • 18 años en el mercado. • Se cuenta con infraestructura propia. • Buena relación con proveedores fabricantes y representantes de marca. • Vender productos con norma. • Gerencia puertas abiertas. • Buen clima laboral. • Baja rotación de personal. 	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar proveedores alternativos complementarios y suplementarios. • Incrementar los servicios de calibración. • Implementar la norma ISO 17025. • Ofrecer servicios de ingeniería de proyectos (diseño e instalación). • Cubrir el territorio Nacional. • Crecimiento empresas exportadoras promocionadas por el estado. • Comprar y/o crear con productos nacionales para reemplazar los de importación (trajes <u>antiflama</u>, ropa de trabajo con diseño especial). • Mejorar la participación de ventas a instituciones públicas.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación y aplicación de funciones del personal. • Falta de profesionalización de los vendedores. • Baja autogestión y preparación en EMR. • Bajo inventario en productos de rotación. • Falta de seguimiento en la eficacia de las acciones de mejora. • Falta de definición de precios competitivos en base a costos. • Se requiere incrementar vendedores bien seleccionados y capacitados. • Falta de promoción planificada de todas las líneas, en especial de las nuevas. • Falta de un mayor conocimiento de la competencia y el mercado. • Falta de estrategias para no perder fidelidad de clientes. 	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientes fieles. • Cambios constantes de legislaciones de comercio exterior y funcionarios públicos. • Balanza comercial basada en moneda externa restringe las importaciones. • Salida de personal capacitado a la competencia. • Aumento de competencia por ingreso de marcas europeas y asiáticas con norma europea. • Operación administrativa de clientes multinacionales fuera de Ecuador (Gerencias, Compras). • Salida de empresas fabricantes multinacionales del país. • Compra de la empresa proveedoras por parte de empresas más grandes. • Competencia de precios bajos. • Políticas de distribución inadecuadas de los fabricantes.

Estructura Organizacional

Organigrama Estructural y Funcional

El organigrama estructural de la empresa se puede apreciar en la siguiente figura donde se identifica los departamentos que compone la compañía, de donde se resalta dos direcciones:

- Dirección Técnica
- Dirección Contable y Financiera
- Coordinación Comercial
- Coordinación de Compras e Importaciones

También se resalta el organigrama funcional que contempla los cargos y nombres de los respectivos departamentos que componen la empresa.

Figura 8

Organigrama estructural

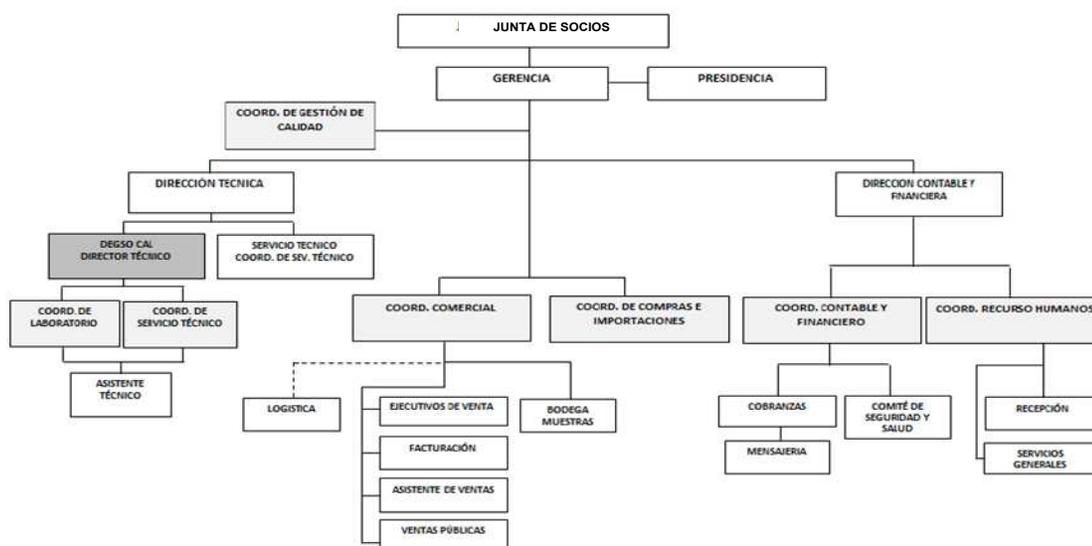
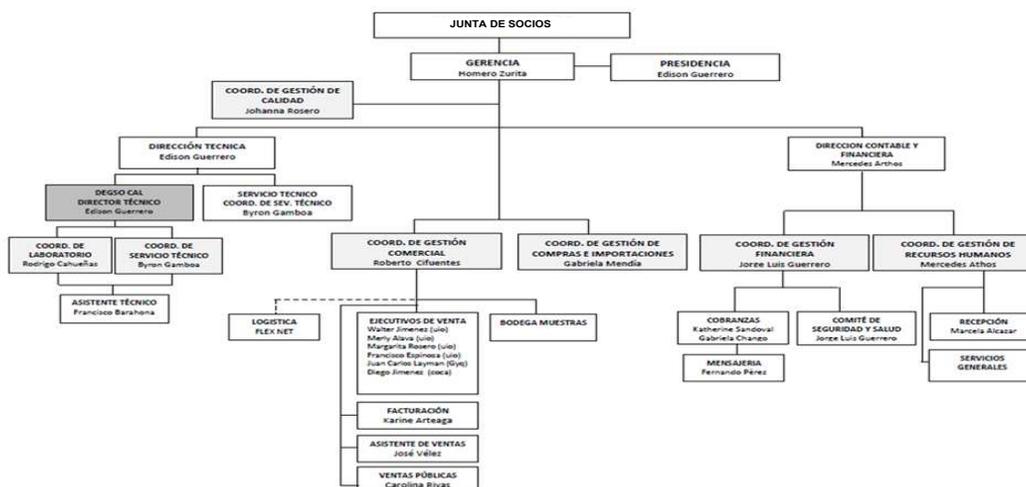


Figura 9

Organigrama funcional

**Manuales de Funciones**

Del Manual de Funciones se puede resaltar los cargos que se encuentran inmersos en la toma planificación y toma de decisiones del área financiera, siendo importante conocer las funciones específicas del puesto como las destrezas que requieren para realizar las actividades laborales.

Director Contable y Financiera.

Las funciones específicas del puesto son:

- Coordinar y supervisar el registro contable de las actividades comerciales en el Sistema Dealerman.
- Análisis y entrega de balances mensuales de Degso a la Gerencia hasta el día 10 de c/mes.
- Elaborar y enviar a los organismos de control la información mensual y anual.
- Realizar la conciliación bancaria.

- Procesar el informe de comisiones de los ejecutivos en ventas e incluirlas en el rol de cada mes.
- Elaborar el Rol de Pagos.
- Levantamiento y codificación de Activos Fijos.
- Coordinar la realización de los inventarios físicos.
- Coordinación directa con el Broker de Seguros, contratación de Pólizas de la Empresa.
- Elaborar el rol de pagos y comisiones en ventas.
- Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

Las destrezas que demanda el puesto son:

- Capacidad de decisión y análisis con criterio contable.
- Capacidad de evaluar y relacionar factores del mercado, financieros, humanos, etc. que inciden en la operación de la empresa.
- Manejo de sistemas contables.

Coordinador de Gestión Financiera.

Las funciones específicas del puesto son:

- Registro de compras productos y servicios, elaboración de las Retenciones en la Fuente a Proveedores y verificación de ingresos.
- Pago de Clientes, registro del comprobante de Ingreso, preparación de las papeletas de depósito y envío al Banco con el Señor Mensajero.
- Revisión diaria de los saldos bancarios, acreditaciones de Clientes y su correspondiente registro.
- Realización de Débitos bancarios.

- Custodia de cheques de clientes y de DEGSO.
- Realizar los pagos de servicios básicos mensuales, mediante débito bancario.
- Realizar presupuestos anuales y flujos de caja.
- Elaborar el Flujo de Fondos semanalmente.

Política de Cobro a clientes y Pago a Proveedores

Las políticas de cobranza establecidas para el crédito que se otorga a clientes son:

- Recibir la información solicitada completa para la verificación y seguimiento del cliente.
- El crédito se lo confirmará en el lapso de 48 horas.
- Analizar el valor del crédito solicitado.
- La primera compra deberá ser de contado.
- Los días de crédito que se otorga empiezan a contar a partir de la fecha de emisión de la factura.
- El crédito otorgado será máximo de 30 días.
- Todos los clientes nuevos automáticamente se deberán crear de contado.
- Es necesario que todos los clientes creados tengan la información completa y a su vez cuenten con el correo de la persona que registra las facturas no solo del comprador.
- En las facturas con un monto menor a \$100.00, el recargo por la entrega será de \$5.00 y a su vez se solicitara al cliente el pago mediante transferencia.
- En el caso de que el ejecutivo se encargue de la entrega del producto deberá notificar si existe alguna novedad de la misma.

Para habilitar la facturación se debe considerar lo siguiente:

- El cliente este al día en los pagos
- En el caso cliente ha tenido algún retraso, debe pagar primero para continuar con los despachos y debido a la mala experiencia, las próximas 3 compras serán con la garantía de un cheque posfechado a la fecha del crédito.
- Casos de excepción previo compromiso con el Cliente puede ser:
- Entregar cheques posfechados de las facturas vencidas y por vencer
- Entregar cheques posfechados de las nuevas facturas en caso de requerir nuevos productos.

Las políticas de cobro con los proveedores son:

- Recibir la información solicitada completa para la verificación y seguimiento del cliente.
- La programación de pagos estará a cargo del tesorero.
- Se hará pagos de acuerdo con los plazos establecidos con los proveedores, en la actualidad corresponde a treinta días de plazo a partir de la fecha de recibo de la factura.

Capítulo II

Referentes Teóricos

Marco Referencial

Para el desarrollo del proyecto se sustentó en algunos temas similares al presente, de donde se resalta el elaborado por la Ing. Martha Jácome, que realizó el proyecto denominado Modelo de Estrategia Financiera para Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Ciudad de Quito.

Se resalta el objetivo general: Desarrollar un Modelo de Estrategia Financiera para Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Ciudad de Quito.

Las conclusiones de la misma son:

- El estudio desarrollado ha logrado desarrollar el modelo de estrategias financiero que se han propuesto para la compañía de Seguros y Reaseguros Alianza de la Ciudad de Quito.
- Precio a la propuesta, al analizar la empresa Alianza de Seguros y Reaseguros S.A. de la Ciudad de Quito se pudo observar que en general la empresa tiene una buena posición financiera en cuanto a seguridad, a liquidez y en general una adecuada salud financiera.
- Las estrategias planteadas lograrán integrar a la empresa generado toda una estructura sólida y con un crecimiento más sostenido y disminuyendo los riesgos al disminuir la variabilidad, permitiendo mejorar los beneficios de la empresa.

Marco Teórico

Se plasma las teorías de soporte para el desarrollo del diagnóstico y planeación financiera de la empresa Degso Cía. Ltda. que permitirán comprender los conceptos básicos para la implementación de la misma.

Planeación Estratégica

La empresa consigue sus objetivos a través de la planeación estratégica, entre éstos se encuentra la obtención de utilidades para los accionistas y la creación de valor para los inversionistas. La administración financiera transforma los planes estratégicos de las empresas en planes financieros, que contienen las acciones necesarias para dotar a la empresa de activos mediante el uso de las fuentes de financiamiento más convenientes. Para ello se auxilia de los presupuestos como es el del flujo de efectivo y el de presupuesto de capital, los cuales son parte de los planes financieros. (Morales & Castro, 2014)

Importancia de la Planeación Estratégica.

En la actualidad las empresas se desarrollan en un complejo escenario en donde se incrementa la importancia del empleo de algún sistema de planificación estratégica que sirva de guía para la realización efectiva de su misión, que les permita conocer las acciones necesarias para proyectarse en el futuro.

Teniendo en cuenta la definición del estado futuro de cualquier empresa (visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día a la consecución de los mismos), es importante que los empresarios cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios que no solo les permitan definirlo sino que dirijan sus acciones de la mejor manera para su cumplimiento,

independientemente del tamaño o de la complejidad de la firma. (Vargas, Campo, Ramírez, & Zapata, 2016)

De acuerdo a Kaplan y Norton (2008) en su libro *The Execution Premium*, indican que la estrategia y las operaciones se deben integrar para lograr ventajas competitivas, siendo importante diseñar estrategias que guíe a los directivos y personal clave de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, siendo el eje central mediante el cual se armonizan las dependencias de una empresa.

La planeación estratégica se constituye entonces como una poderosa herramienta que es de utilidad en el contexto de las organizaciones con el fin de que estas de una manera coherente los lineamientos y acciones a seguir para garantizar que ésta, no solamente tenga la posibilidad de subsistir si no que, genere crecimiento en el mercado y a su vez sea rentable y productiva. (Chaparoo, 2012)

Metodología de Planeación Estratégica.

Se cita algunas de las metodologías aplicadas para el desarrollo de Planeación Estratégica, resaltando los siguientes métodos:

Modelo de las 7 S

El modelo de las 7 S es establecido por Mckinsey que se basa en siete actividades:

- Estrategia (Strategy)
- Estructura (Structure)
- Sistemas (Sytems)
- Estilos de Liderazgo (Style)
- Personas (Staff)

- Capacidades (Skills) y
- Valores compartidos (Shared Vallues)

El modelo de las siete S permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas. Las siete S se refieren a los términos correspondientes en idioma inglés:

- Strategy/Estrategia: ¿Hay un plan estratégico definido que establezca hacia donde ir y cómo llegar?
- Structure/Estructura: ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?
- Sytems/Sistemas: ¿Existen procedimientos, formales e informales, para las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados?
- Syles/ Estilos de Liderazgo: ¿Cuál es el estilo de gerencia (dirección)? Las organizaciones es lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que les ven hacer.
- Skills/Capacidades: ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las necesarias?
- Staff/ Personas: ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos?
- Shared Vallues/ Valores compartidos: ¿Hay un rumbo o aspirantes no explicitas que mantengan cohesionado a quienes la organización?

Modelo Ward.

De acuerdo al modelo propuesto por (Ward, 2010), respecto a la planificación estratégica para las empresas, este autor indica que se debe seguir los siguientes pasos:

- Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA)
- Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
- Realizar análisis financiero para conocer la salud del negocio.
- Realizar análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
- Conocer las metas que desea cumplir
- Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
- Evaluar los intereses que se tiene como empresa.

Por lo tanto, la planeación estratégica se resume en tres aspectos primordiales como son:

- Las perspectivas de la empresa,
- El plan estratégico de la compañía
- El grado de compromiso con el proyecto empresarial

Modelo Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a lo expuesto por Norton y Kaplan en su modelo indica que para la ejecución adecuada ejecución de una planeación estratégica, como se aprecia en la figura 10.

Figura 10

Planeación Estratégica Financiera



Nota. Tomado de El Cuadro de Mando Integral (p43), por R. Kaplan, 2004, Gestión 2000

Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones. (Kaplan & Norton, 2004)

El Cuadro de Mando Integral permite articular y comunicar la estrategia empresarial, coordinando las iniciativas individuales de las empresas con la finalidad de obtener objetivos comunes, permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y largo

plazo, basándose en cuatro perspectivas para la consecución de una estrategia integrada:

- Perspectivas Financieras
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de formación y crecimiento

Los indicadores de un CMI, cumplen las siguientes características:

- Pocos
- Medibles
- Objetivos
- De causa y efecto
- Fáciles de comprender

Después de que la alta dirección esté comprometida con la implementación del Cuadro de Mando Integral, se debe incluir en forma vital la comunicación a toda la organización los elementos estratégicos de la empresa, de forma tal que esta permee a cada rincón de la empresa y todos los empleados sean capaces de comprender para qué están ocupando su puesto dentro de la empresa y cuáles son los resultados que se esperan que aporte para el logro de la estrategia empresarial, de forma tal que puedan actuar entonces de forma proactiva y no reactiva. (Zamora, 2015)

Es importante para el proceso de implementación del CMI, lograr la integración del sistema de la compañía para tener un mejor control, por lo tanto es conveniente para la implementación de la estrategia que este expresada con objetivos estratégicos,

indicadores de desempeño para monitorear la consecución de los objetivos estratégicos, además de planes de acción y proyectos alineados a la estrategia.

De lo anterior mencionado, se escoge la metodología del Cuadro de Mando Integral, para la elaboración de la Planeación Estratégica, puesto que permite evaluar la perspectiva financiera para detectar aspectos de mejora que aporten al crecimiento de la empresa.

Planeación Financiera

Conceptualización.

Partiendo del concepto de la planeación financiera de la empresa que se refiere a las actividades que se debe realizar para la obtención de rentabilidad como resultado de sus operaciones de tal manera que se pueda incrementar el desempeño de todas las áreas de la compañía.

La planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa.

Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa. (Morales & Castro, 2014)

Para realizar una planeación financiera es necesario apoyarse de los presupuestos para lograr el funcionamiento del flujo de efectivo, de tal manera que se pueda buscar fuentes de financiamiento e inversión para que la empresa pueda desarrollar sus operaciones.

Se cita a continuación algunos autores que hacen referencia a la planeación financiera:

La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión. (Morales & Castro, 2014)

“Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros” (Ferraz, 2013).

“Ninguna acción puede ser eficaz sin estar de acuerdo con los hechos” (Chavez, 2009).

La Planificación financiera permite a la organización pronosticar sus futuros réditos de operación y gastos, y los requisitos de capital y equipo. La habilidad de planificar los réditos ofrece un marco dentro del cual la organización puede tomar decisiones sobre panoramas y otros gastos. Esta planificación financiera debe tomar en cuenta los requisitos financieros de la organización a corto plazo y largo plazo. (Lusthaus, 2001)

“La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos” (Gitman, 2005).

Mediante la planeación financiera se hace una evaluación de los conceptos y cifras que prevalecen en el futuro de la empresa, ya que esto ayuda a que los ejecutivos puedan a llegar a tener éxito en la dirección de la empresa cuando

actúan con certidumbre y se enfrentan a situaciones de inestabilidad. (Alvarez, 2016)

La planificación financiera establece la manera como se lograrán las metas financieras. Un plan financiero es un planteamiento de lo que se hará en el futuro. La mayoría de las decisiones implican plazos muy prolongados para implantarse. En un mundo incierto es necesario tomar las decisiones con anticipación. (Rios, 2012)

Según Lusthaus:

La Planificación financiera permite a la organización pronosticar sus futuros réditos de operación y gastos, y los requisitos de capital y equipo. La habilidad de planificar los réditos ofrece un marco dentro del cual la organización puede tomar decisiones sobre panoramas y otros gastos. Esta planificación financiera debe tomar en cuenta los requisitos financieros de la organización a corto plazo y largo plazo. (Lusthaus, 2001)

“La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos” (Gitman, 2005).

Según Álvarez:

Mediante la planeación financiera se hace una evaluación de los conceptos y cifras que prevalecen en el futuro de la empresa, ya que esto ayuda a que los ejecutivos puedan a llegar a tener éxito en la dirección de la empresa cuando actúan con certidumbre y se enfrentan a situaciones de inestabilidad. (Alvarez, 2016)

Según el autor Jiménez:

La planificación financiera establece la manera como se lograrán las metas financieras. Un plan financiero es un planteamiento de lo que se hará en el futuro. La mayoría de las decisiones implican plazos muy prolongados para implantarse. En un mundo incierto es necesario tomar las decisiones con anticipación. (Rios, 2012)

“La planeación financiera es un proceso de suma importancia para las empresas, dado que se constituye en la guía de acción para el buen uso de los recursos financieros” (Saavedra, 2016)

Ventajas.

Las ventajas de la planeación financiera comprende en prever acciones para el futuro, puesto que al preparar un plan financiero se puede tomar acciones de mejora para evitar errores que tengan afectaciones económicas.

La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable, la compañía debe tener un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera favorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión. (Morales & Castro, 2014)

Proceso de la Planeación Financiera

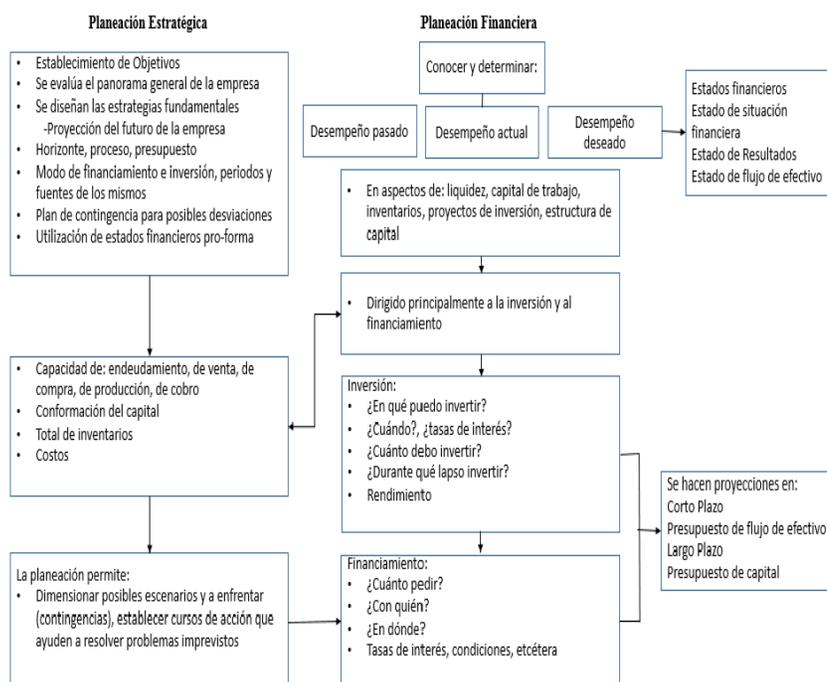
De acuerdo a (Morales & Castro, 2014) el proceso de la planeación financiera se pueden resumir en siete etapas:

- Proyectar los estados financieros y a partir de ellos analizar los efectos que el plan tendrá en las utilidades previstas y la medición por medio de las razones financieras, cálculo del punto de equilibrio, o algún otro esquema que se use como medidas de control financiero. Las proyecciones sirven además para vigilar las operaciones una vez preparado el plan y puesto en práctica.
- Determinar los fondos necesarios para un plan de cinco años: los fondos destinados a planta y equipo, a inventarios y cuentas por cobrar, a la investigación y desarrollo, a las grandes campañas de publicidad.
- Pronosticar la disponibilidad de fondos en los próximos cinco años. Para ello, es necesario estimar los que serán generados por la empresa y los que se conseguirán de fuentes externas, donde se incorporan las restricciones por las limitaciones financieras, particulares de la empresa, en este caso los presupuestos son una herramienta de ayuda.
- Desarrollar a detalle las acciones necesarias para hacer las inversiones requeridas en los diferentes activos, así como la contratación del uso de fuentes de financiamiento para dotar a la empresa de los fondos que necesita.
- Establecer y mantener un sistema de control que vigile la asignación y el uso de los fondos dentro de la compañía, auxiliándose de indicadores de evaluación financiera, que ayuden a decidir la conveniencia de las inversiones y las fuentes de financiamiento.

- Diseñar procedimientos para ajustar el plan básico en caso de que no se cumplan los pronósticos económicos en que se fundamenta. Por ejemplo, si la economía es más sólida de lo previsto, las nuevas condiciones se deben reconocer y reflejarse en los programas de mayor producción, de cuotas más altas de marketing y en otras decisiones. Es decir, que es un ciclo de ajuste que impulsa las modificaciones al plan financiero.
- Establecer un sistema de recompensas para gestión de la administración basado en la medición del desempeño, donde se premie a los ejecutivos de acuerdo a sus resultados.

Figura 11

Resumen Planeación Estratégica Financiera



Nota. Tomado de El Cuadro de Administración Financiera (p63), por A. Morales, 2014, Patria

Análisis Financiero

Es importante contar con herramientas que les permita a los directivos de las empresas comprender el funcionamiento del negocio, de tal manera que puedan efectuar acciones para maximizar la rentabilidad con adecuadas decisiones estratégicas.

El Análisis Financiero, por lo tanto, es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones. Gracias al Análisis Financiero es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones. (Núñez, 2016)

Es así, que un adecuado análisis financiero permite prever resultados futuros, puesto que contempla actividades de diagnóstico y evaluación de una determinada gestión al obtener información precisa respecto al capital invertido en una determinada empresa.

Los pasos previos para realizar un análisis financiero de acuerdo a (Núñez, 2016) son:

- Dado que los Estados Financieros suministran los datos fundamentales, junto con datos de otras fuentes, éstos necesitan ser simplificados, reclasificarse, compararse y medirse con el fin de facilitar la información requerida para proceder al análisis e interpretación de la información financiera.

- Antes que se inicie el análisis de los Estados Financieros, simplificarse la expresión tanto de las cifras como del valor numérico de la relación existente entre las cifras, puesto que facilita el rendimiento de su significado.
- El analizador antes de iniciar su trabajo deberá primero simplificar y organizar sus datos y después hará el análisis e interpretará dicha información a fin de hacerlos más significativos.
- A fin de facilitar el manejo de las cifras presentadas en los Estados Financieros (sobre todo cuando las cifras son expresadas en millones de pesos) se recomienda hacer la reducción a miles, presentando en miles los millones y eliminando las centenas.
- Se deberá tener un conocimiento amplio de la empresa de la que se vaya a hacer el análisis de sus Estados Financieros, todo lo relacionado con el tipo de sistemas de costos, sistema computacional que use en el registro de las operaciones, así como el tipo de comunicación que tenga establecida internamente entre funcionarios, empleados y terceros.
- Se deberá identificar las relaciones de los diversos factores financieros y operativos más importantes para que se pueda llegar a conclusiones fundamentales.

Métodos de Análisis Financiero

Los métodos de análisis financiero son utilizados para simplificar la información de los estados financieros en un determinado periodo en varios ejercicios contables, los métodos que se tiene de acuerdo con la forma de analizar el contenido se denominan de evaluación, existen, básicamente, dos tipos de Métodos de Análisis, que se clasifican en:

Vertical.

Entre los que se encuentran:

- Método de reducción de los Estados Financieros a porcentos
- Método de Razones Simples
- Método de Razones Estándar

Horizontal.

En el que se conocen como:

- Método de aumentos y disminuciones
- Método de Tendencias
- Método de Control del Presupuesto

Método de reducción de los Estados Financieros a porcentos.

Este método es el más utilizado que consiste en reducir a porcentos las cantidades presentadas en los estados financieros.

“El proceso a seguir para la reducción de los Estados Financieros a porcentos, consiste en dividir cada una de las partes del todo entre el mismo todo, y el cociente se multiplicará por cien” (Núñez, 2016).

Método de Razones Simples.

El método de razones simples consiste en determinar las relaciones existentes entre las diferentes cuentas que conforman los estados financieros, de esta manera se pueda interpretar sobre el desempeño de la empresa.

Éstas se emplean para analizar el contenido de los Estados Financieros y son útiles para encontrar los puntos débiles de una empresa, para encontrar

anomalías y en ocasiones permiten conocer las bases para formular un juicio sobre la empresa, cuyos Estados Financieros están siendo objeto de análisis. (Núñez, 2016)

Método de Razones Estándar.

“Consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar el promedio de las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros” (Pacheco, 2016).

Se puede concluir que la razón estándar es igual al promedio de una serie de cifras o razones simples de estados financieros en distintos periodos o empresas similares con las que se pueda comparar, estas razones pueden calcularse mediante cálculos matemáticos como la mediana, moda, promedio geométrico y promedio armónico.

Métodos de aumentos y disminuciones.

“A este método también se le conoce como el Método de Variaciones y permite determinar diversas variaciones en los distintos conceptos reflejados en los estados financieros, comparando dichos conceptos” (Núñez, 2016).

En este método se pueden utilizar algunos estados financieros para su comparación, de lo cual se puede resaltar los siguientes:

- Estado comparativo del Balance
- Estado comparativo del Estado de Resultados Integral
- Estado comparativo del Estado de Costos
- Estado comparativo del Estado de flujos de efectivo
- Estado comparativo del Estado de Capital de Trabajo

Método de Tendencias.

El análisis de tendencias permite conocer el comportamiento de las cuentas del Balance General y del Estado de Resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener su origen en errores administrativos.

Es el método de análisis que consiste en observar el comportamiento de los diferentes renglones del Balance General y del Estado de Resultados, para identificar los cambios significativos que consideren tener problemas para la empresa y que sean originados por la administración de la empresa. (Morales, Morales, & Alcocer, 2014)

Para la aplicación de este método se requiere tomar un año base como referencia para realizar los cálculos, de esta manera observar la tendencia en cada cuenta, se puede determinar la propensión relativa y absoluta de las cifras plasmadas en los estados financieros de la empresa.

Técnicas de Análisis Financiero

Las técnicas que se utiliza en el análisis financiero comprenden en investigar y enjuiciar, a través de la información contable, las causas de la gestión en la empresa de esta manera determina los efectos que pueden tenerse para una oportuna toma de decisiones, dentro de estas técnicas se tienen:

- Análisis de Liquidez
- Análisis de Apalancamiento
- Análisis de la Actividad Empresarial
- Análisis de Rentabilidad
- Análisis de Crecimiento

- Análisis de Valuación

Marco Metodológico

Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación comprende el método deductivo puesto que parte de lo general que corresponde a la problemática a lo particular siendo los resultados obtenidos del análisis financiero en el periodo de estudio.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación corresponde al mixto al utilizar el cuantitativo y cualitativo, el primero puesto que se utilizan resultados numéricos que comprenden a los reflejados en los estados financieros, que posterior serán agrupados y se aplica el enfoque cualitativo al interpretar sus resultados como un reflejo de la empresa.

Nivel o Tipo de Investigación

El tipo de investigación en el proyecto corresponde a la investigación descriptiva al partir de la situación financiera actual, donde el investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo, como también las técnicas financieras a emplear, además se utiliza la investigación explicativa puesto que permite aproximar e indagar las causas que causaron la problemática planteada para proponer mejoras en la misma.

Población y Muestra

En cuanto a la población se considera la participación del personal del departamento financiero, quienes son los que están dentro del proceso, por lo tanto no se hace necesario obtener una muestra representativa para el estudio.

Recolección de la Información

La recolección de datos se basa en la utilización de dos fuentes de información:

- Las fuentes primarias comprende a la información proporcionada por los estados financieros de la empresa Degso Cía. Ltda. del periodo de análisis.
- Las fuentes secundarias: Es importante buscar fuentes como el Banco Central, Servicios de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y Valores y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; como también proyectos similares que sirvan de referente para la investigación.

Capítulo III

Diagnóstico

Estados Financieros Degso Cía. Ltda.

Para realizar el diagnóstico que comprende un estudio de las relaciones y las tendencias para determinar la situación financiera y los resultados de operación, así como la evolución económica de la empresa si es satisfactoria o no, por lo tanto para determinar las causas que han producido los cambios en la Empresa Degso Cía. Ltda., se utiliza los estados financieros del periodo 2014 al 2017 principales como son:

- Balance General
- Estado de Resultados

Los mismos que se encuentran consolidados en las siguientes tablas del periodo de estudio.

Figura 12**Balance General**

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEGSO	2014	2015	2016	2017
Activo	1.821.977	1.604.013	1.555.662	1.794.927
Activo Corriente	1.532.230	1.335.592	1.302.922	1.573.247
Bancos	5.595	10.267	71.860	19.974
Cuentas y Documentos por Cobrar	634.618	368.521	499.095	395.434
Crédito Tributario SRI	0	0	4.410	72.421
Inventarios	886.667	955.781	718.789	1.029.579
Importaciones en Tránsito	4.453	126	8.453	52.565
Otras Cuentas x Cobrar	897	897	315	3.275
Activo No Corriente	289.746	268.421	252.740	221.680
Activo Fijo Neto	288.675	268.421	252.740	221.680
Depreciación Activo Fijo	-65.095	-89.292	-119.810	-83.639
Pasivo	1.351.844	1.066.236	1.096.269	1.391.298
Pasivo Corriente	777.849	428.007	455.694	752.659
Cuentas y Documentos por Pagar	438.876	254.071	313.416	612.120
Obligación con Institución Financiera CP	41.505	15.765	1.794	88.179
Préstamo de Accionistas CP	85.000	0	30.000	0
Dividendos de Socios x Pagar	0	0	26.001	0
Impuestos y Retenciones por Pagar	83.561	56.133	25.867	3.861
IESS y Provis.Beneficios Sociales	128.907	102.037	58.617	48.498
Pasivo no Corriente	573.995	638.230	640.575	638.639
Préstamos Institución Financiera LP	17.559	1.794	0	0
Préstamo de Accionistas LP	520.000	600.000	600.000	600.000
Provisiones por Beneficios Empleados	36.436	36.436	40.575	38.639
Patrimonio	470.133	537.777	459.393	403.630
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	10.000	10.000	10.000	10.000
Resultados	410.133	477.777	399.393	341.555
Otros Resultados Integrales Acumulados	0	0	0	2.074

Figura 13*Estado de Resultados*

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEGSO	2014	2015	2016	2017
Ingresos	3.754.803	3.559.297	3.239.476	3.425.615
Total Costo de Venta y Distribución	2.815.528	2.796.747	2.676.821	2.907.131
Costo de Mercadería Facturada	2.562.618	2.425.585	2.282.109	2.427.860
Costos de Distribución y Venta	252.910	371.162	394.712	479.271
Utilidad Bruta	939.276	762.551	562.655	518.484
Gastos Administrativos	465.452	328.888	328.004	349.040
Utilidad Operativa	473.824	433.663	234.651	169.443
Gastos Financieros	92.681	82.452	75.909	71.140
Utilidad Antes de Impuestos	381.144	351.212	143.802	98.304
15 % utilidades empleados	57.172	52.682	21.570	14.746
Impuesto a la renta	71.274	64.451	30.178	19.057
Reserva Legal	9.000	0	0	0
Utilidad Neta	243.698	234.079	92.054	64.501

Situación Financiera

Para determinar las causas significativas que se produzcan en la situación financiera de la Empresa Degso Cía. Ltda. se utiliza los siguientes parámetros:

- Variación Vertical y Horizontal
- Estado de Flujo de Efectivo
- Razones Financieras

En el caso de las variaciones se utiliza con la finalidad de determinar las causas que originan un inadecuado manejo financiero, se calcula las variaciones horizontales que permiten realizar un análisis al Balance General y al Estado de Resultados comparando de un año a otro, mientras el cálculo de las variaciones verticales a los mismos estados financieros aportan el análisis de una cuenta en el mismo periodo,

siendo una herramienta financiera necesaria para verificar si se está distribuyendo acertadamente las cuentas de la Empresa Degso Cía. Ltda.

En el Estado de Flujo de Efectivo se puede identificar los puntos de ingreso del dinero debido a las ventas de productos o servicios, préstamos y/o ventas de activos, con la finalidad de hacer una proyección de utilidades para conocer rentabilidad del negocio en corto o largo plazo.

Las razones financieras son indicadores para una adecuada administración financiera que miden aspectos de producción, ventas y utilidad.

Figura 14

Variación Vertical B.G.



Descripción de la Cuenta	Balance	Variación	Balance	Variación	Balance	Variación	Balance	Variación
	2014	Vertical 2014	2015	Vertical 2015	2016	Vertical 2016	2017	Vertical 2017
Activo	1.821.977	100%	1.604.013	100%	1.555.662	100%	1.794.927	100%
Activo Corriente	1.532.230	84%	1.335.592	83%	1.302.922	84%	1.573.247	88%
Activo No Corriente	289.746	16%	268.421	17%	252.740	16%	221.680	12%
Activo Fijo Neto	288.675	16%	268.421	17%	252.740	16%	221.680	12%
Depreciación Activo Fijo	-65.095	-4%	-89.292	-6%	-119.810	-8%	-83.639	-5%
Pasivo	1.351.844	100%	1.066.236	100%	1.096.269	100%	1.391.298	100%
Pasivo Corriente	777.849	58%	428.007	40%	455.694	42%	752.659	54%
Pasivo no Corriente	573.995	42%	638.230	60%	640.575	58%	638.639	46%
Patrimonio	470.133	26%	537.777	34%	459.393	30%	403.630	22%
Capital Social	50.000	3%	50.000	3%	50.000	3%	50.000	3%
Reservas	10.000	1%	10.000	1%	10.000	1%	10.000	1%
Reserva Legal	10.000	1%	10.000	1%	10.000	1%	10.000	1%
Aporte para futuras capitalizaciones	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Resultados	410.133	23%	477.777	30%	399.393	26%	343.630	19%
Total Pasivo y Patrimonio	1.821.977	100%	1.604.013	100%	1.555.662	100%	1.794.927	100%

Figura 15

Variación Horizontal Monetaria B.G.



Descripción de la Cuenta	Balance 2014	Balance 2015	Variación \$ Horizontal 2014-2015	Balance 2015	Balance 2016	Variación \$ Horizontal 2015-2016	Balance 2016	Balance 2017	Variación \$ Horizontal 2016-2017
Activo	1.821.977	1.604.013	-217.963	1.604.013	1.555.662	-48.351	1.555.662	1.794.927	239.265
Activo Corriente	1.532.230	1.335.592	-196.638	1.335.592	1.302.922	-32.670	1.302.922	1.573.247	270.325
Activo No Corriente	289.746	268.421	-21.325	268.421	252.740	-15.681	252.740	221.680	-31.060
Activo Fijo Neto	288.675	268.421	-20.254	268.421	252.740	-15.681	252.740	221.680	-31.060
Depreciación Activo Fijo	-65.095	-89.292	-24.198	-89.292	-119.810	-30.518	-119.810	-83.639	36.171
Pasivo	1.351.844	1.066.236	-285.607	1.066.236	1.096.269	30.033	1.096.269	1.391.298	295.028
Pasivo Corriente	777.849	428.007	-349.842	428.007	455.694	27.687	455.694	752.659	296.965
Pasivo no Corriente	573.995	638.230	64.235	638.230	640.575	2.346	640.575	638.639	-1.936
Patrimonio	470.133	537.777	67.644	537.777	459.393	-78.384	459.393	403.630	-55.763
Capital Social	50.000	50.000	0	50.000	50.000	0	50.000	50.000	0
Reservas	10.000	10.000	0	10.000	10.000	0	10.000	10.000	0
Reserva Legal	10.000	10.000	0	10.000	10.000	0	10.000	10.000	0
Aporte para futuras capitalizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados	410.133	477.777	67.644	477.777	399.393	-78.384	399.393	343.630	-55.763
Utilidades Acumuladas	166.435	243.698	77.264	243.698	307.339	63.640	307.339	279.129	-28.210
Utilidad Ejercicio presente	243.698	234.079	-9.620	234.079	92.054	-142.024	92.054	64.501	-27.553

Figura 16

Variación Horizontal Porcentual B.G.



Descripción de la Cuenta	Balance 2014	Balance 2015	Variación % Horizontal 2014-2015	Balance 2015	Balance 2016	Variación % Horizontal 2015-2016	Balance 2016	Balance 2017	Variación % Horizontal 2016-2017
Activo	1.821.977	1.604.013	-12%	1.604.013	1.555.662	-3%	1.555.662	1.794.927	15%
Activo Corriente	1.532.230	1.335.592	-13%	1.335.592	1.302.922	-2%	1.302.922	1.573.247	21%
Activo No Corriente	289.746	268.421	-7%	268.421	252.740	-6%	252.740	221.680	-12%
Activo Fijo Neto	288.675	268.421	-7%	268.421	252.740	-6%	252.740	221.680	-12%
Depreciación Activo Fijo	-65.095	-89.292	37%	-89.292	-119.810	34%	-119.810	-83.639	-30%
Pasivo	1.351.844	1.066.236	-21%	1.066.236	1.096.269	3%	1.096.269	1.391.298	27%
Pasivo Corriente	777.849	428.007	-45%	428.007	455.694	6%	455.694	752.659	65%
Pasivo no Corriente	573.995	638.230	11%	638.230	640.575	0%	640.575	638.639	0%
Patrimonio	470.133	537.777	14%	537.777	459.393	-15%	459.393	403.630	-12%
Capital Social	50.000	50.000	0%	50.000	50.000	0%	50.000	50.000	0%
Reservas	10.000	10.000	0%	10.000	10.000	0%	10.000	10.000	0%
Reserva Legal	10.000	10.000	0%	10.000	10.000	0%	10.000	10.000	0%
Aporte para futuras capitalizaciones	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Resultados	410.133	477.777	0%	477.777	399.393	-16%	399.393	343.630	-14%
Utilidades Acumuladas	166.435	243.698	0%	243.698	307.339	26%	307.339	279.129	-9%
Utilidad Ejercicio presente	243.698	234.079	0%	234.079	92.054	-61%	92.054	64.501	-30%

Figura 17

Variación Vertical E.R.



Descripción de la Cuenta	2014	Variación Vertical 2014	2015	Variación Vertical 2015	2016	Variación Vertical 2016	2017	Variación Vertical 2017
Ingresos	3.754.803	100%	3.559.297	100%	3.239.476	100%	3.425.615	100%
Total Costo de Venta y Distribución	2.815.528	75%	2.796.747	79%	2.676.821	83%	2.907.131	85%
Costo de Mercadería Facturada	2.562.618	68%	2.425.585	68%	2.282.109	70%	2.427.860	71%
Costos de Distribución y Venta	252.910	7%	371.162	10%	394.712	12%	479.271	14%
Utilidad Bruta	939.276	25%	762.551	21%	562.655	17%	518.484	15%
Gastos Administrativos	465.452	12%	328.888	9%	328.004	10%	349.040	10%
Utilidad Operativa	473.824	13%	433.663	12%	234.651	7%	169.443	5%
Gastos Financieros	92.681	2%	82.452	2%	75.909	2%	71.140	2%
Servicios bancarios	9.275	0%	4.555	0%	5.380	0%	5.457	0%
Intereses bancarios	82.248	2%	17.167	0%	5.690	0%	1.881	0%
Intereses crédito de Socios	0	0%	60.730	2%	64.800	2%	63.800	2%
5% Impuesto salida/divisas/tarjeta Visa	93	0%	0	0%	26	0%	2	0%
Difer.centavos Clientes	1.064	0%	0	0%	13	0%	0	0%
Utilidad Antes de Impuestos	381.144	10%	351.212	10%	143.802	4%	98.304	3%
15 % utilidades empleados	57.172	2%	52.682	1%	21.570	1%	14.746	0%
Impuesto a la renta	71.274	2%	64.451	2%	30.178	1%	19.057	1%
Reserva Legal	9.000	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Utilidad Neta	243.698	6%	234.079	7%	92.054	3%	64.501	2%

Figura 18

Variación Horizontal Monetaria E.R.



Descripción de la cuenta	2014	2015	Variación \$ Horizontal 2014-2015	2015	2016	Variación \$ Horizontal 2015-2016	2016	2017	Variación \$ Horizontal 2016-2017
Ingresos	3.754.803	3.559.297	-195.506	3.559.297	3.239.476	-319.821	3.239.476	3.425.615	186.138
Total Costo de Venta y Distribución	2.815.528	2.796.747	-18.781	2.796.747	2.676.821	-119.925	2.676.821	2.907.131	230.310
Costo de Mercadería Facturada	2.562.618	2.425.585	-137.033	2.425.585	2.282.109	-143.476	2.282.109	2.427.860	145.751
Costos de Distribución y Venta	252.910	371.162	118.252	371.162	394.712	23.550	394.712	479.271	84.559
Utilidad Bruta	939.276	762.551	-176.725	762.551	562.655	-199.896	562.655	518.484	-44.172
Gastos Administrativos	465.452	328.888	-136.564	328.888	328.004	-883	328.004	349.040	21.036
Utilidad Operativa	473.824	433.663	-40.161	433.663	234.651	-199.012	234.651	169.443	-65.207
Gastos Financieros	92.681	82.452	-10.229	82.452	75.909	-6.543	75.909	71.140	-4.769
Servicios bancarios	9.275	4.555	-4.720	4.555	5.380	825	5.380	5.457	78
Intereses bancarios	82.248	17.167	-65.081	17.167	5.690	-11.477	5.690	1.881	-3.809
Intereses crédito de Socios	0	60.730	60.730	60.730	64.800	4.070	64.800	63.800	-1.000
5% Impuesto salida/divisas/tarjeta Visa	93	0	-93	0	26	26	26	2	-24
Difer.centavos Clientes	1.064	0	-1.064	0	13	13	13	0	-13
Utilidad Antes de Impuestos	381.144	351.212	-29.932	351.212	143.802	-207.409	143.802	98.304	-45.499
15 % utilidades empleados	57.172	52.682	-4.490	52.682	21.570	-31.111	21.570	14.746	-6.825
Impuesto a la renta	71.274	64.451	-6.823	64.451	30.178	-34.273	30.178	19.057	-11.121
Reserva Legal	9.000	0	-9.000	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	243.698	234.079	-9.620	234.079	92.054	-142.024	92.054	64.501	-27.553

Figura 19

Variación Horizontal Porcentual E.R.



Descripción de la cuenta	2014	2015	Variación % Horizontal 2014-2015	2015	2016	Variación % Horizontal 2015-2016	2016	2017	Variación % Horizontal 2016-2017
Ingresos	3.754.803	3.559.297	-5%	3.559.297	3.239.476	-9%	3.239.476	3.425.615	6%
Total Costo de Venta y Distribución	2.815.528	2.796.747	-1%	2.796.747	2.676.821	-4%	2.676.821	2.907.131	9%
Costo de Mercadería Facturada	2.562.618	2.425.585	-5%	2.425.585	2.282.109	-6%	2.282.109	2.427.860	6%
Costos de Distribución y Venta	252.910	371.162	47%	371.162	394.712	6%	394.712	479.271	21%
Utilidad Bruta	939.276	762.551	-19%	762.551	562.655	-26%	562.655	518.484	-8%
Gastos Administrativos	465.452	328.888	-29%	328.888	328.004	0%	328.004	349.040	6%
Utilidad Operativa	473.824	433.663	-8%	433.663	234.651	-46%	234.651	169.443	-28%
Gastos Financieros	92.681	82.452	-11%	82.452	75.909	-8%	75.909	71.140	-6%
Servicios bancarios	9.275	4.555	-51%	4.555	5.380	18%	5.380	5.457	1%
Intereses bancarios	82.248	17.167	-79%	17.167	5.690	-67%	5.690	1.881	-67%
Intereses crédito de Socios	0	60.730	0%	60.730	64.800	7%	64.800	63.800	-2%
5% Impuesto salida/divisas/tarjeta Visa	93	0	-100%	0	26	0%	26	2	-93%
Difer.centavos Clientes	1.064	0	-100%	0	13	0%	13	0	-100%
Utilidad Antes de Impuestos	381.144	351.212	-8%	351.212	143.802	-59%	143.802	98.304	-32%
15 % utilidades empleados	57.172	52.682	-8%	52.682	21.570	-59%	21.570	14.746	-32%
Impuesto a la renta	71.274	64.451	-10%	64.451	30.178	-53%	30.178	19.057	-37%
Reserva Legal	9.000	0	-100%	0	0	0%	0	0	0%
Utilidad Neta	243.698	234.079	-4%	234.079	92.054	-61%	92.054	64.501	-30%

Figura 20

Flujo de Fondos 2015



ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEGSO

Flujo 2015		
Utilidad del Ejercicio		234.079
Partidas que no tienen efecto en el efectivo		25.269
Depreciaciones	24.198	
Activos por Impuestos Diferidos	1.071	
Actividades de Operación		-37.792
Disminución de Cuentas por Cobrar	266.097	
Disminución de Otras Cuentas por Cobrar	0	
Aumento de Inventarios	-69.114	
Disminución de Importaciones en Tránsito	4.327	
Disminución de Cuentas por Pagar	-184.805	
Disminución de Imptos y Retenciones	-27.428	
Disminución de IESS y Prov.Sociales	-26.870	
Actividades de Inversión		-3.943
Compra de Activos Fijos	-3.943	
Actividades de Financiamiento		-212.940
Pago Préstamo de Accionistas CP	-85.000	
Financiamiento de Accionistas	80.000	
Pago de Obligación con Institución Fina CP	-25.740	
Pago de Préstamo con Institución Fina LP	-15.765	
Pago Dividendos	-166.435	
Saldo flujo		4.672
Saldo inicial de caja	5.595	
Saldo final de caja	10.267	4.672

Figura 21

Flujo de Fondos 2016



Flujo 2016		
Utilidad del Ejercicio		92.054
Partidas que no tienen efecto en el efectivo		30.518
Depreciaciones	30.518	
Actividades de Operación		110.060
Aumento de Cuentas por Cobrar	-130.575	
Disminución de Otras Cuentas por Cobrar	582	
Disminución de Inventarios	236.992	
Aumento de Importaciones en Tránsito	-8.327	
Aumento de Cuentas por Pagar	59.344	
Disminución de Imptos y Retenciones	-30.267	
Disminución de IESS y Prov.Sociales	-43.420	
Aumento de Credito Tributario	-4.410	
Aumento de Dividendos por Pagar CP	26.001	
Aumento de Provisiones por Beneficios Empleados	4.139	
Actividades de Inversión		-14.837
Compra de Activos Fijos	-14.837	
Actividades de Financiamiento		-156.203
Financiamiento Préstamo de Accionistas CP	30.000	
Pago de Obligación con Institución Fina CP	-13.971	
Pago de Préstamo con Institución Fina LP	-1.794	
Pago Dividendos	-170.438	
Saldo flujo		61.592
Saldo inicial de caja	10.267	
Saldo final de caja	71.860	61.592

Figura 22*Flujo de Fondos 2017*

Flujo 2017		
Utilidad del Ejercicio		64.501
Partidas que no tienen efecto en el efectivo		-36.171
Depreciaciones	-36.171	
Actividades de Operación		-83.568
Disminución de Cuentas por Cobrar	103.662	
Aumento de Otras Cuentas por Cobrar	-2.959	
Aumento de Inventarios	-310.790	
Aumento de Importaciones en Tránsito	-44.112	
Aumento de Cuentas por Pagar	298.705	
Disminución de Imptos y Retenciones	-22.006	
Disminución de IESS y Prov. Sociales	-10.119	
Aumento de Credito Tributario	-68.011	
Disminución de Dividendos por Pagar CP	-26.001	
Disminución de Provisiones por Beneficios Empleados	-1.936	
Actividades de Inversión		67.231
Venta de Activos Fijos	67.231	
Actividades de Financiamiento		-63.879
Pago Préstamo de Accionistas CP	-30.000	
Financiamiento Obligación con Institución Fina CP	86.386	
Pago Dividendos	-120.264	
Saldo flujo		-51.886
Saldo inicial de caja	71.860	
Saldo final de caja	19.974	-51.886

Figura 23

Razones Financieras Liquidez 2014-2017



Indicador	Fórmula	Medición	2014	2015	2016	2017
LIQUIDEZ						
1. Capital de Trabajo Neto	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Valor absoluto	\$ 754.381	\$ 907.585	\$ 847.228	\$ 820.589
2. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Valor absoluto	1,97	3,12	2,86	2,09
3. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{INV}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Valor absoluto	0,83	0,89	1,28	0,72

Figura 24

Razones Financieras Actividad 2014-2017



Indicador	Fórmula	Medición	2014	2015	2016	2017
ACTIVIDAD						
1. Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	# veces	6	9	6	8
2. Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Mercancías Vendidas}}{\text{Inventario Promedio}}$	# veces	3	3	4	3
3. Periodo Medio de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	días	64	40	60	46
4. Periodo Medio de Pago	$\frac{\text{Cuentas y documentos por Pagar} * 365}{\text{Compras}}$	días	61	34	39	86
5. Rotación del Activo Fijo	$\frac{\text{Vtas}}{\text{AF promedio}}$	# veces	13	13	13	15
6. Rotación de Ventas	$\frac{\text{Vtas}}{\text{AT promedio}}$	# veces	2	2	2	2

Figura 25

Razones Financieras Endeudamiento 2014-2017



Indicador	Fórmula	Medición	2014	2015	2016	2017
ENDEUDAMIENTO						
1. Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	%	74%	66%	70%	78%
2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	%	288%	198%	239%	345%
3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	%	163%	200%	182%	182%
4. Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	%	388%	298%	339%	445%
5. Concentración de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$	%	58%	40%	42%	54%

Figura 26

Razones Financieras Rentabilidad 2014-2017



Indicador	Fórmula	Medición	2014	2015	2016	2017
RENTABILIDAD						
1. Rentabilidad o Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	%	6%	7%	3%	2%
2. Rendimiento del Activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total promedio}}$	%	13%	15%	6%	4%
3. Rentabilidad sobre Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	%	52%	44%	20%	16%
4. Rentabilidad sobre Capital Social	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Cap. social promedio}}$	%	487%	468%	184%	129%
5. Dupont	$\text{Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	%	3%	5%	2%	1%

Razones Financieras

Se evalúa mediante las siguientes razones financieras:

Razón de liquidez

Evalúa la capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas lleguen a su vencimiento, considerando que la liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas, al obtener una liquidez baja o decreciente, son señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Razón de actividad

Miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas, por lo tanto, se evalúa las cuentas corrientes más importantes como el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

Razón de endeudamiento

Evalúa la posición de la deuda de la Empresa Degso Cía. Ltda. es decir conocer el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades, se considera que cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra.

Razón de rentabilidad

Permite evaluar las utilidades de la Empresa Degso Cía. Ltda. con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios, donde las utilidades generadas por la empresa atraen a inversionistas.

Análisis de Estados Financieros Degso Cía. Ltda.

El análisis de los estados financieros de la empresa Degso Cía. Ltda., se fundamenta en base a los siguientes aspectos:

- Solvencia
- Estabilidad
- Productividad

La solvencia es la capacidad que tiene la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a plazo menor de un año. Se determina mediante el estudio del capital neto de trabajo y de sus componentes, así como de la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos durante el ciclo de su operación normal.

La estabilidad se define como la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento.

La productividad en términos generales, puede definirse como la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y proveer el desarrollo de la misma, esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión del capital.

Análisis del Balance General

En el análisis del Balance General, la composición del Activo del periodo 2014 al 2017, se encuentra constituida en su mayor porcentaje por los activos corrientes siendo 84,10%; 83,27%; 83,75% y 87,65% respectivamente.

Dentro de los Activos Corrientes los que tienen una mayor participación son:

-Cuentas y documentos por cobrar

-Inventarios

De las cuentas anteriormente mencionadas, la cuenta que posee la mayor concentración del activo corriente, es el inventario con 48,67%, 59,59%; 43,55% y 54,54% respectivamente del 2014 al 2017, esto indica el esfuerzo de la empresa por invertir en la adquisición de mercadería para la comercialización, al analizar la rotación del inventario se encuentra en promedio de 3 a 4 veces que rota la mercadería, además se resalta que los proveedores son nacionales y del exterior, estos últimos al requerir de mercadería es preferible abastecerse en su mayoría para evitar incumplir con el cliente y evitar tiempos de espera por llegada del producto, pero en el caso de proveedores nacionales se puede disminuir el inventario con una adecuada negociación.

Las cuentas y documentos por cobrar, se encuentran con una participación de 34,83%; 22,97%; 30,24% y 20, 95% respectivamente, de donde se aprecia que en el 2017 se disminuye, por lo que las acciones emprendidas de recaudación son apropiadas, considerando que deben mantenerse para los siguientes años, al considerar que esta cuenta está constituida por las deudas de los clientes con la empresa.

En el Activo no Corriente, la cuenta de mayor participación la conforma el activo fijo depreciable, con los siguientes valores: 19,42%; 22,30; 28,33% y 21,21% respectivamente al periodo 2014 al 2017, al ser bienes necesarios para el funcionamiento de la empresa y del proceso de comercialización, su participación debe ser evaluada para futuras adquisiciones.

Al analizar el Pasivo de la empresa Degso Cía. Ltda., se encuentra compuesto por el pasivo corriente y pasivo no corriente en forma equitativa.

Sin embargo en la composición del Pasivo Corriente, se puede apreciar que la mayor participación corresponde a las cuentas y documentos por pagar en el periodo de estudio 2014 al 2017, son 32,47%; 23,83%; 28,59 y 44,01%, constituido por proveedores nacionales y del exterior, al evaluar la liquidez de la empresa se muestra que los índices obtenidos son 1,97; 3,12; 2,86 y 2,09, al ser un valor mayor a uno se puede apreciar que Degso Cía. Ltda., puede cubrir con sus obligaciones corrientes, además al obtener un capital neto positivo y de significativa cantidad, corroborando dicho escenario favorable con el flujo de fondos de efectivo.

En cuanto al endeudamiento de los pasivos respecto a los activos, se tiene un porcentaje de 74%; 66%; 66% y 74%, lo cual es manejable respondiendo que se pueda cumplir con las obligaciones con sus acreedores. Además, la concentración del endeudamiento del pasivo corriente respecto al pasivo total, es de 58%, 40%, 42% y 54%, por lo tanto, no se puede aseverar que el endeudamiento es motivo por esta cuenta, siendo importante analizar el pasivo no corriente.

En el caso del Pasivo no Corriente, la cuenta de mayor importancia la compone el Préstamo de Accionistas a Largo Plazo de los socios (Ing. Edison Guerrero e Ing. Homero Zurita) cuya tasa de interés otorgada es de 9%, inferior a la emitida por la banca, pero trabajar con dinero prestado es favorable siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se pagan por ese dinero, por lo tanto al evaluar la utilidad en el ejercicio se encuentra 6%; 7,%; 3,% y 2%, lo cual no es beneficioso.

Al analizar la estructura de financiamiento de la empresa constituida por el pasivo más el patrimonio, se encuentra los siguientes hallazgos:

-La estructura de financiamiento de la empresa constituida por el pasivo más el patrimonio, y partiendo que una estructura adecuada es 60% Pasivo y 40% Patrimonio, se puede apreciar que, en los años 2014 y 2017, es el más crítico, la deuda está en el 78% dependiendo de financiamientos para su funcionamiento, teniendo que afrontar gastos financieros representativos.

-En la composición del patrimonio se aprecia que el Capital Social y las Reservas Legales tienen una baja participación, en el análisis horizontal al balance se verifica que no existe un incremento en estas cuentas año tras año.

-El capital social apenas es de 50.000 dólares sin embargo se tiene un préstamo de accionistas a largo plazo de 600.000 dólares, lo que indica el limitado crecimiento de la empresa por falta de capitalización de sus propietarios.

Análisis del Estado de Resultados

En el periodo de análisis correspondiente al 2014 al 2017, se puede apreciar que el 100% de los ingresos provienen de ventas de bienes y servicios.

Las ventas disminuyeron en el periodo 2014 al 2015 en un 5,21%, continua este escenario en el año 2016 respecto al 2015 en un 8,9%, sin embargo desde el año 2016 al 2017 los ingresos han aumentado en un 5,30%, no llegando a superar a los obtenidos en el año 2014 que es el año con mayor ingresos en el periodo, a esto se resalta que el inventario fue en aumento en el periodo 2014 al 2015, es decir no se generó ventas, en el periodo del 2015 al 2016, se deja de adquirir mercadería por lo tanto los ingresos se

ven afectados, y en el periodo 2015 al 2016, se adquiere productos por ende las ventas aumentan.

En cuanto al costo generado se debe a la venta y distribución, que corresponde para el periodo de estudio de 74,98%; 78,58%; 82,63% y 84,86% respectivamente, como se puede apreciar sobrepasa el 70% en el pago respecto a los costos de mercadería facturada y el costo de distribución y venta, generando una débil utilidad bruta de 25,02%; 21,42%; 17,37% y 15,14%.

Los gastos que corresponden a los administrativos financieros se encuentran en porcentaje de participación de 14,86%, 11,56%, 12,93%, y 12,33% lo cual no es significativo en la estructura financiera.

En cuanto a la utilidad se puede apreciar en el año 2014 que tiene una participación de 6,49%, en el 2015 de 6,58%; 2016 una utilidad de 2,84% y en el 2017 de 1,83%, disminuyendo la rentabilidad de la empresa, esto indica que existe un margen de ganancia muy bajo respecto a la venta de productos.

Al estar relacionado los costos con las ventas puesto que la empresa se encarga de comercializar, se debe considerar buscar proveedores nacionales con precios más económicos, pero de la misma calidad, para aumentar el margen de contribución, acompañado de una mejora en el proceso de ventas y la gestión de cuentas por cobrar.

La reserva legal se la realiza únicamente en el año 2014 con un valor de \$9.000, lo cual significa un 0,24% de participación respecto a los ingresos percibidos, lo cual se está incumpliendo con lo establecido para las empresas en el Ecuador.

Análisis Flujo de Caja

Los flujos de caja registrados en el periodo de análisis permiten apreciar una visión preliminar del funcionamiento financiero de la empresa Degso Cía. Ltda. se puede observar en el flujo del 2015 un comportamiento favorable por el aporte del préstamo, sin embargo, el pago por dividendos es alto y representativo.

El flujo del 2016 sigue siendo favorable se realiza una adquisición de activos por el valor de \$109.836,81; a esto se encuentra que se pueden solventar las deudas debido al préstamo a los accionistas y el superávit de revaluación de propiedades, sin embargo, al igual que en el periodo anterior el pago a dividendos es sumamente alto. En el caso del flujo del 2017 disminuye por el pago del préstamo efectuado a los accionistas y de la misma manera el pago de dividendos es representativo.

Las utilidades van disminuyendo en el periodo de análisis es decir desde el 2014 al 2017, sin embargo, el pago de dividendos, este es dinero que se paga a los accionistas de las ganancias actuales de la empresa, por lo que se aprecia que es importante generar una política de dividendos para que se puedan capitalizarse en función de mejorar el crecimiento de la misma.

Análisis de las Razones Financieras

Análisis de las Razones de Liquidez

Se puede apreciar que el capital de trabajo neto tiene un valor mayormente representativo en el año 2015, sin embargo, la empresa se ha mantenido con una aceptable liquidez en el transcurso del periodo, considerando que a mayor resultado se tiene una mejor solvencia, por lo tanto, se debe considerar acciones que mejoren para los siguientes años proyectados.

En los resultados de la prueba ácida la razón favorable es de 1:1 por lo tanto en el año 2016 se tiene un resultado favorable, lo que indica que por cada dólar invertido se paga un dólar con veinte y ocho centavos, sin embargo, en los otros años debido a tener un inventario representativo se ve afectada, como se mencionó anteriormente al ser una empresa de compra y venta, esta cuenta no puede ser minimizada.

Al aplicar el indicador la prueba defensiva la cual indica que mayor porcentaje se tiene una mejor capacidad de respuesta, se puede apreciar que la Empresa Degso Cía. Ltda., en el año 2016 su valor es beneficioso para enfrentar imprevistos de pago sin recurrir a la venta.

Análisis de las Razones de Actividad

Es importante monitorear la rotación de las cuentas por cobrar para asegurar la salud financiera de la empresa, considerando que la rotación de cartera mide la velocidad de convertir las ventas en efectivo, para el año 2015 se convirtió en efectivo 10 veces en un año, con un promedio de cobro de 38 días, los otros años de estudio la rotación se vuelve más lenta siendo en el 2017 de 9; y en el año 2014 de 6 veces y 2016 de 6 veces. Por ende, el periodo medio de cobro fue de 42 días en el año 2017, en el 2014 de 62 días y en el 2016 de 56 días, siendo importante mejorar el sistema de cobranzas y hacer cumplir con la política de crédito de 30 días.

Con los resultados obtenidos por este indicador se puede apreciar el número de días en promedio, que tarda una empresa en pagar a sus proveedores es de 61 días, lo cual puede afectar a la credibilidad de la misma, y por ende al aprovisionamiento de la mercadería.

El índice de rotación de inventario tiene que ver las veces que el inventario rota durante el año, se puede apreciar que la rotación de inventario en promedio es de 3 veces, esto indica que se tiene costos amortizados, sin embargo, un mejor escenario se dio en el año 2016, al ser productos que son parte fundamental del proceso comercial, es inevitable el abastecimiento del mismo.

En cuanto a la rotación de los activos fijos se puede apreciar que la rotación de activos fijos netos el mejor escenario se dio en el año 2014 y 2015 con una rotación de 13 veces en el año, es decir se convierte en 13 veces en efectivo o en cuentas por cobrar, sin embargo, en el año 2016 se disminuye el indicador a 9 veces y en el año 2017 se mejora el escenario, pero no se iguala al año 2014 y 2015.

Análisis de las Razones de Endeudamiento

En cuanto a los índices de endeudamiento se puede apreciar que la proporción de activos que financian los pasivos, es 74%; 66%; 66% y 74% respectivamente a los años de estudio. La participación de todos los acreedores de la empresa es decir las obligaciones de la misma, es alto 288%; 198%; 198% y 280% en los años de estudio siendo desfavorable para la misma y deben tomarse acciones de mejora.

En el caso del Endeudamiento del Activo Fijo que tiene como objetivo medir el nivel del activo total de la Empresa Degso Cía. Ltda. y su financiación con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores, es alto obteniendo 163%, 200%, 159% y 158%, que indica el sobre endeudamiento que tiene la empresa.

En lo que respecta el apalancamiento financiero se tiene valores del periodo de 388%, 298%, 298% y 380% respectivamente, con ello se puede apreciar que cuan más deuda se utilice, mayor será el apalancamiento financiero, los valores obtenidos tienen

un alto grado de apalancamiento financiero que conlleva altos pagos de interés sobre esa deuda, lo que afecta negativamente a las ganancias.

Análisis de las Razones de Rentabilidad

El Margen de utilidad bruta permite evaluar la rentabilidad de la Empresa Degso, considerando las ventas que quedan después de que la misma ha pagado sus productos, obteniendo que el mayor porcentaje sea el obtenido en el año 2014 siendo el mejor escenario con un 6%, que poco atractivo para los accionistas, y se requiere implementar medidas radicales de cambio.

De la misma manera el rendimiento del activo que tienen los siguientes porcentajes 13%; 15; 6% y el 3%, siendo valores poco favorables por lo tanto es importante tomar acciones para mejorar la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la rentabilidad que tiene la Empresa Degso Cía. Ltda., se tiene que al evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas ha disminuido con el pasar de los años, por lo tanto, es importante generar estrategias para mejorar el escenario puesto que se puede perder a los inversionistas de la compañía, si estos están aportando el dinero como préstamos y no como contribución al crecimiento de la misma.

Se puede apreciar la rentabilidad respecto al capital social que ha disminuido para el año 2017 respecto a los años anteriores, por lo tanto, el rendimiento que genera la empresa por cada peso invertido en capital de la empresa no es favorable respecto a los años anteriores.

Resumen de Hallazgos

Se realiza un análisis globalizado de los hallazgos encontrado respecto a cómo se encuentra la empresa, de tal manera de conocer en forma general las fortalezas y debilidades detectadas, base importante para la planeación financiera.

-La empresa destina sus ingresos en la compra del activo corriente constituido por el inventario es decir en la adquisición de mercadería para la comercialización de la misma.

-Se cuenta con proveedores nacionales e internacionales en su mayoría de marcas reconocidas por la calidad de sus productos.

-Alta inversión en el inventario de mercadería para evitar el desabastecimiento.

-Acciones emprendidas en cuanto a la recaudación de las cuentas y documentos por cobrar es favorable en últimos años.

-Adecuada compra de activos no corriente para el funcionamiento de la empresa.

-Aceptable liquidez de la empresa al cubrir con sus obligaciones corrientes.

-Tiene un adecuado endeudamiento de los pasivos respecto a los activos.

-Cumple con las obligaciones con sus acreedores.

-Préstamo a largo plazo obtenido por parte de los accionistas a bajo interés.

-Baja utilidad en el ejercicio del periodo de análisis.

-Inadecuada estructura de financiamiento de la empresa en los años 2014 y 2017.

-Baja participación del Capital Social y las Reservas Legales.

- Limitado crecimiento de la empresa.
- Falta de capitalización de sus propietarios.
- Disminución de las ventas desde el año 2014 al 2016.
- El pago por el costo de mercadería y distribución de la misma es alto (70%)
- Adecuado gasto administrativo
- Bajo margen de ganancia respecto a la venta de productos.
- La empresa es poco rentable para su inversionista

Capítulo IV

Planificación Financiera

DEGSO ha establecido como uno de sus objetivos estratégicos lo detallado en la figura 27 que corresponde al Balanced ScoreCard.

Figura 27

Balanced ScoreCard



BALANCED SCORECARD				
Objetivo	Medida	Indicador	Meta	Iniciativa
Optimizar el manejo financiero de Degso buscando solvencia, al igual que una rentabilidad creciente, durante los siguientes 4 años del ejercicio económico	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	68%	Disminuir préstamos adquiridos y capitalizar a la empresa.
	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	3%	Incremento en Ventas.
	Costos	Utilidad Bruta	16%	Mejorar la estructura de costos.
	Gastos Administrativos	Utilidad Operacional	6%	
	Gastos Financieros	Utilidad antes de impuestos	5%	
	Cartera	Periodo medio de cobro	53	Mejorar políticas de cobro/Plan de morosidad.

Figura 28

Cuadro de Mando Integral



Cuadro de Mando Integral								
Perspectiva	Eje	Iniciativa	Estrategia	Medida	Meta	Semaforización		
					Cuantitativo	Peligro	Precaución	Real
Financiera	Gestión Financiera	Incremento en Ventas	Desarrollar un plan de mercadotecnia	Ingresos	\$ 364.008	\$ 182.004	\$ 254.806	\$ 293.555
			Profesionalizar a los vendedores mediante la tecnificación					
			Ampliar la cobertura territorial					
			Mejorar el conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la empresa mediante publicidad y ferias nacionales.					
		Mejorar la estructura de costos	Renegociar precios con proveedores	Compras	\$ 251.518	\$ 365.000	\$ 255.000	\$ 246.586
			Renegociar plazos de pago con proveedores					
			Buscar procesos menos costosos					
		Disminuir el porcentaje de endeudamiento	Capitalizar el préstamo por accionistas en un 15% cada año.	% Pasivo Total/Activo Total	67%	71%	69%	68%
		Mejorar el plazo de la política de cobro	Realizar análisis de SCORE a clientes	Periodo medio de cobranza	50	65	54	53
			Hacer llamadas anticipadas para recordar vencimiento de facturas					
Establecer penalizaciones por retraso								
Controlar Gastos Administrativos	Establecer un presupuesto de gastos anual efectivo y monitoreable.	% Utilidad Operacional/Ventas	7%	4%	5%	6%		
Disminuir Gastos Financieros	Capitalizar el préstamo por accionistas en un 15% cada año.	% Utilidad Antes de Impuestos/Ventas	5%	2%	3%	4%		

Proyecciones Financieras

De acuerdo a las estrategias financieras se realiza las proyecciones del Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Figura 29

Parámetros para Proyecciones Financieras



PROYECCIONES	
Ventas	Crecimiento 3,27%
Costo de Mercadería Facturada	71% de las ventas generadas
Costo de Distribución y Venta	13% de las ventas generadas
Gastos Administrativos	Hasta el 10% de las ventas generadas
Gastos Financieros	Reducción de los gastos financieros capitalizando 15% de la deuda con los accionistas
Cuentas por Cobrar	Política de cobro de hasta 53 días
Inventarios	Rotación de hasta 3 veces según comportamiento histórico
Activos Fijos	No se requiere la adquisición de más activos fijos como parte de la planificación financiera
Cuentas por Pagar	Política de pago de hasta 55 días
Préstamos de Accionistas a Largo Plazo	Reducción de la deuda, 15% anual capitalizar.
Reservas	Para la capitalización del 15% anual, se crea una reserva para futuras capitalizaciones.

Figura 30

Estado de Situación Financiera Proyectado



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEGSO PROYECTADO	2018	2019	2020	2021
Activo	1.672.668	1.731.632	1.818.871	1.907.177
Activo Corriente	1.450.891	1.523.704	1.626.141	1.729.645
Bancos	30.000	30.000	30.000	30.000
Cuentas y Documentos por Cobrar	460.932	471.690	482.799	494.271
Crédito Tributario SRI	0	0	0	0
Inventarios	986.345	1.018.598	1.051.906	1.086.304
Otras Cuentas x Cobrar	3.275	3.275	3.275	3.275
Inversiones Temporales	-29.661	141	58.161	115.795
Activo No Corriente	221.778	207.929	192.730	177.531
Activo Fijo Neto	221.778	207.929	192.730	177.531
Activo Fijo Depreciable	323.108	318.683	318.683	318.683
Depreciación Activo Fijo	-101.330	-110.754	-125.953	-141.152
Pasivo	1.129.230	1.058.624	1.021.673	991.207
Pasivo Corriente	580.487	586.276	614.246	638.946
Cuentas y Documentos por Pagar	452.397	455.602	470.500	485.886
Dividendos de Socios x Pagar	51.883	53.070	59.164	63.501
Impuestos y Retenciones por Pagar	34.589	35.380	39.443	42.334
IESS y Provis. Beneficios Sociales	41.619	42.224	45.138	47.226
Pasivo no Corriente	548.743	472.348	407.428	352.262
Préstamos Institución Financiera LP	0	0	0	0
Préstamo de Accionistas LP	510.000	433.500	368.475	313.204
Provisiones por Beneficios Empleados	38.743	38.848	38.953	39.058
Patrimonio	543.438	673.008	797.197	915.969
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	100.000	176.500	241.525	296.796
Resultados	393.438	446.508	505.672	569.173

Figura 31

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEGSO PROYECTADO	2018	2019	2020	2021
Ingresos	3.522.660	3.637.851	3.756.809	3.879.656
Total Costo de Venta y Distribución	2.959.034	3.055.795	3.155.719	3.258.911
Costo de Mercadería Facturada	2.501.089	2.582.874	2.667.334	2.754.556
Costos de Distribución y Venta	457.946	472.921	488.385	504.355
Utilidad Bruta	563.626	582.056	601.089	620.745
Gastos Administrativos	339.284	362.390	369.443	381.559
Utilidad Operativa	224.342	219.666	231.647	239.186
Gastos Financieros	61.572	53.172	46.034	39.969
Utilidad Antes de Impuestos	162.770	166.494	185.613	199.217
15 % utilidades empleados	24.415	24.974	27.842	29.883
Impuesto a la renta	34.589	35.380	39.443	42.334
Utilidad Neta	103.766	106.140	118.328	127.001

Figura 32

Flujo de Fondos 2018 Proyectado



Flujo 2018 Proyectado		
Utilidad del Ejercicio		51.883
Partidas que no tienen efecto en el efectivo		17.691
Depreciaciones	17.691	
Actividades de Operación		-33.050
Aumento de Cuentas por Cobrar	-65.499	
Disminución de Inventarios	43.234	
Disminución de Importaciones en Tránsito	52.565	
Disminución de Cuentas por Pagar	-159.724	
Aumento de Imptos y Retenciones	30.728	
Disminución de IESS y Prov.Sociales	-6.880	
Disminución de Crédito Tributario	72.421	
Aumento de Provisiones por Beneficios Empleados	104	
Actividades de Inversión		-17.788
Compra de Activos Fijos	-17.788	
Actividades de Financiamiento		-38.371
Pago Préstamo de Accionistas LP	-90.000	
Pago Obligación con Institución Fina CP	-88.179	
Aporte Capitalización	90.000	
Dividendos por Pagar	49.808	
Saldo flujo		-19.635
Saldo inicial de caja	19.974	
Saldo final de caja	30.000	10.026

Figura 33

Flujo de Fondos 2019 Proyectado



Flujo 2019 Proyectado		
Utilidad del Ejercicio		53.070
Partidas que no tienen efecto en el efectivo		9.424
Depreciaciones	9.424	
Actividades de Operación		-38.304
Aumento de Cuentas por Cobrar	-10.757	
Aumento de Inventarios	-32.253	
Aumento de Cuentas por Pagar	3.206	
Aumento de Imptos y Retenciones	791	
Aumento de IESS y Prov.Sociales	605	
Aumento de Provisiones por Beneficios Empleados	105	
Actividades de Inversión		-25.377
Venta de Activos Fijos	4.425	
Aumento de Inversiones Temporales	-29.802	
Actividades de Financiamiento		1.187
Pago Préstamo de Accionistas LP	-76.500	
Aporte Capitalizaciones	76.500	
Dividendos por Pagar	1.187	
Saldo flujo		0
Saldo inicial de caja	30.000	
Saldo final de caja	30.000	0

Figura 34

Flujo de Fondos 2020 Proyectado



Flujo 2020 Proyectado		
Utilidad del Ejercicio		59.164
Partidas que no tienen efecto en el efectivo		15.199
Depreciaciones	15.199	
Actividades de Operación		-22.437
Aumento de Cuentas por Cobrar	-11.109	
Aumento de Inventarios	-33.308	
Aumento de Cuentas por Pagar	14.898	
Aumento de Imptos y Retenciones	4.063	
Aumento de IESS y Prov. Sociales	2.914	
Aumento de Provisiones por Beneficios Empleados	105	
Actividades de Inversión		-58.020
Aumento de Inversiones Temporales	-58.020	
Actividades de Financiamiento		6.094
Pago Préstamo de Accionistas LP	-65.025	
Aporte Capitalizaciones	65.025	
Dividendos por Pagar	6.094	
Saldo flujo		0
Saldo inicial de caja	30.000	
Saldo final de caja	30.000	0

Figura 35*Flujo de Fondos 2021 Proyectado*

Flujo 2021 Proyectado		
Utilidad del Ejercicio		63.501
Partidas que no tienen efecto en el efectivo		15.199
Depreciaciones	15.199	
Actividades de Operación		-25.401
Aumento de Cuentas por Cobrar	-11.472	
Aumento de Inventarios	-34.397	
Aumento de Cuentas por Pagar	15.385	
Aumento de Imptos y Retenciones	2.891	
Aumento de IESS y Prov.Sociales	2.087	
Aumento de Provisiones por Beneficios Empleados	105	
Actividades de Inversión		-57.635
Aumento de Inversiones Temporales	-57.635	
Actividades de Financiamiento		4.336
Pago Préstamo de Accionistas LP	-55.271	
Aporte Capitalizaciones	55.271	
Dividendos por Pagar	4.336	
Saldo flujo		0
Saldo inicial de caja	30.000	
Saldo final de caja	30.000	0

Figura 36*Resultados Aplicación Estrategias Financieras*

Resultados Aplicación Estrategias Financieras						
Parámetros	Indicador	Meta	2018	2019	2020	2021
Rentabilidad	Utilidad Neta/Ventas	3,00%	2,95%	2,92%	3,15%	3,27%
Costos	Utilidad Bruta/Ventas	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
Gastos Administrativos	Utilidad Operacional/Ventas Netas	6,00%	6,37%	6,04%	6,17%	6,17%
Gastos Financieros	Utilidad Antes de Impuestos/Ventas Netas	5,00%	4,62%	4,58%	4,94%	5,13%
Cartera	Periodo Medio de Cobro	53 días	53d	53d	53d	53d
Estructura de Financiamiento	Pasivos	Cap 15% anual	68%	61%	56%	52%
	Patrimonio		32%	39%	44%	48%
	Total Pasivo+Patrimonio		100%	100%	100%	100%

Análisis de la Aplicación de las Estrategias Financieras**Endeudamiento.**

A continuación, se detalla el indicador de endeudamiento proyectado de la empresa Degso, se puede verificar que, mediante la aplicación de las iniciativas descritas anteriormente, se logra una mejor estructura de financiamiento, siendo en el primer año proyectado 2018, el 68%, durante los próximos años se alcanza una adecuada distribución ya que la capitalización que realizan los accionistas anualmente reduce el pasivo a largo plazo y aumenta la participación en su patrimonio.

Figura 37*Proyección Endeudamiento*

Endeudamiento	Meta	2018	2019	2020	2021
	68%	68%	61%	56%	52%

Figura 38*Estructura Financiamiento Proyectada*

	2018	2019	2020	2021
Pasivos	68%	61%	56%	52%
Patrimonio	32%	39%	44%	48%
Total Pasivo + Patrimonio	100%	100%	100%	100%

Rentabilidad.

En la figura 39, se evidencia que en el año 2018 proyectado la participación de la rentabilidad alcanzada sobre las ventas generadas es del 3%, y este porcentaje se mantiene durante los siguientes 3 años.

Figura 39*Rentabilidad*

	Meta	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta		103.766	106.140	118.328	127.001
Ventas Netas	3%	3.522.660	3.637.851	3.756.809	3.879.656
Rentabilidad		2,95%	2,92%	3,15%	3,27%

Costos.

Para medir la eficiencia en la estructura de los costos, se ha considerado el indicador de la utilidad bruta en relación con las ventas generadas, en la figura 40 muestra en los 4 años proyectados un porcentaje del 16%.

Figura 40

Costos



	Meta	2018	2019	2020	2021
Utilidad Bruta		563.626	582.056	601.089	620.745
Ventas Netas	16%	3.522.660	3.637.851	3.756.809	3.879.656
%		16%	16%	16%	16%

Gastos.

La figura 41 muestra los resultados proyectados para medir los gastos administrativos y gastos financieros, se consideró el indicador de la utilidad operacional como la utilidad antes de impuestos sobre las ventas generadas, se puede observar que en el año 2018 proyectado esta relación alcanzó un 6.37% y 4.62% respectivamente, y para los siguientes años se mantiene en ese porcentaje.

Figura 41

Gastos



	Medida	Meta	2018	2019	2020	2021
Gastos Administrativos	Utilidad Operacional/Ventas Netas	6%	6,37%	6,04%	6,17%	6,17%
Gastos Financieros	Utilidad Antes de Impuestos/Ventas Netas	5%	4,62%	4,58%	4,94%	5,13%

Cartera.

La figura 42, refleja que en los periodos proyectados 2018 a 2021 se alcanza un promedio de cobro de 53 días de acuerdo a lo que se estimaba llegar.

Figura 42

Cartera



Periodo medio de cobro	Meta	2018	2019	2020	2021
	53 días	53d	53d	53d	53d

Resultados

-El desarrollo de las estrategias financieras planteadas permitiría alcanzar el objetivo deseado de la compañía que es optimizar su manejo financiero, una mejor solvencia, al igual que una rentabilidad creciente en sus siguientes 4 años de ejercicio económico, se puede evidenciar que, si se aplica las iniciativas establecidas en el cuadro de mando integral, Degso alcanzaría mejorar sus indicadores basados en rentabilidad, costos, gastos, cartera y una adecuada estructura de financiamiento.

-Es necesario realizar una valoración de Degso para establecer cuál es su situación actual en el mercado y contar con una herramienta que permita a sus inversionistas evaluar el desempeño de la administración.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Con el análisis del entorno interno de la empresa DEGSO Cía. Ltda. y su participación en el mercado ecuatoriano, se pudo determinar la actividad comercial que tiene la empresa y como se encuentra su organización interna.
- El proyecto se fundamenta con la elaboración del marco teórico referencial y conceptual de esta manera se tiene el soporte para el desarrollo del proyecto, considerando la importancia de conocer la metodología para realizar el análisis vertical y horizontal.
- Se define la metodología con la cual se procede a realizar el diagnóstico y el análisis respecto para la elaboración de la planeación estratégica.
- Al evaluar los estados financieros de la empresa para determinar puntos de mejora, se encuentra que la empresa tuvo grandes problemas de solvencia y rentabilidad financiera en los años 2015 y 2016, mejorando su escenario económico en el 2017, por lo tanto, se considera los valores alcanzados para que puedan proponerse las proyecciones para los siguientes años.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar las iniciativas financieras generadas en la planeación estratégica, considerando que el cumplimiento de las mismas permitirá mejorar la eficiencia y rentabilidad de la Empresa DEGSO.

- Realizar una adecuada gestión respecto a los ingresos como producto de la comercialización de los instrumentos, herramientas y servicios que oferta la Empresa DEGSO, considerando la compra a proveedores internacionales, siendo recomendable la concepción de nuevas inversiones que generen un incremento progresivo de las utilidades.
- Es importante desarrollar un plan de marketing para la empresa que permita incrementar las ventas con nuevos nichos de mercado.
- Se recomienda realizar una valoración de la empresa para establecer cuál es su situación actual en el mercado y contar con una herramienta que permita al inversionista evaluar el desempeño de la administración.

Bibliografía

- Alvarez, L. N. (2016). *Finanzas 1 Contabilidad, planeación y administración financiera*. México: ISBN Editorial.
- Chaparoo, C. (2012). Proceso de Planeación Estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense. *Revista in Vestigium Vol 5, 10*.
- Chavez, J. (2009). *Finanzas Teoría Aplicada para Empresas*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Ferraz, P. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- Gitman, L. J. (2005). *Principios de la Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Lusthaus, C. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Morales, A., Morales, J., & Alcocer, F. (2014). *Administración Financiera*. México: Patria.
- Morales, J., & Castro, A. (2014). *Planeación financiera*. México: Patria.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas 1: contabilidad, planeación y administración financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pacheco, C. (2016). *La información financiera y administrativa: Enlace estratégico para la toma de decisiones*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rios, P. J. (2012). *Ruta del conocimiento financiero*. Quito: Pacheco Diseño.

- Saavedra, M. L. (2016). EL uso de la Planeación Financiera en las PYMES de TI de Mexico. *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788003>
- Vargas, A., Campo, J., Ramírez, A., & Zapata, L. (2016). Importancia de la Planeación Estratégica en las Areas de Gestión de las organizaciones. *Fundación Universitaria Luis Armijo*, 7.
- Ward, J. (2010). La Planificación Estratégica en las empresas. *Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7.
- Zamora, L. (2015). *Propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador logístico S.A.* Costa Rica: Universidad de Costa Rica Sistema de Estudios de Posgrado.